



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Sociologia**

Área de especialização | Desenvolvimento Regional

Relatório de Estágio

**Avaliação de Impacto do processo de capacitação para  
líderes do Terceiro Setor**

Maria de Nazaré Piteira da Silva Pencas

Orientador(es) | M Saudade Baltazar

Évora 2020

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Sociologia**

Área de especialização | Desenvolvimento Regional

Relatório de Estágio

**Avaliação de Impacto do processo de capacitação para líderes do Terceiro Setor**

Maria de Nazaré Piteira da Silva Pencas

Orientador(es) | M Saudade Baltazar

Évora 2020

---

---

---

---



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

- Presidente | Domingos Afonso Braga (Universidade de Évora)
- Vogal | José Manuel Leal Saragoça (Universidade de Évora)
- Vogal-orientador | M Saudade Baltazar (Universidade de Évora)



---

## Índice

Resumo	pág. 5
Abstract	pág.6
Agradecimentos	pág. 7
Lista de Siglas e Abreviaturas	pág. 8
Introdução	pág.9
Capítulo 1 – Desenvolvimento Regional: aproximação às principais abordagens teóricas	pág.10
1.1 - Problemática do Desenvolvimento em Territórios de Baixa Densidade	pág. 10
1.2 Paradigmas do Desenvolvimento Regional face à Diversidade Territorial	pág.13
Capítulo 2 – Territórios de Baixa Densidade e a Institucionalização dos Agentes de Desenvolvimento	pág.20
2.1 Territórios de Baixa Densidade: conceptualização e perspetivas empíricas	pág.20
2.2 Governança Multinível: A importância das Instituições Particulares de Solidariedade Social na intervenção nos Territórios de baixa densidade	pág.23

---



---

Capítulo 3- Sociologia da Intervenção na área do Terceiro Setor	Pág.27
3.1 Papel do sociólogo na intervenção social	Pág.27
3.2 Avaliação de Impacto	Pág.28
Capítulo 4- Enquadramento Institucional do estágio	Pág.30
4.1.- Breve caracterização da FEA e da área social e de desenvolvimento	Pág.30
4.2. - Apresentação do Plano de Estágio	Pág.32
Capítulo 5- Universo em Estudo e Estratégias Metodológicas	pág.34
5.1.    Universo de Estudo - Instituições de terceiro setor	pág.34
5.2 Processo de Amostragem	pág.41
5.3 Técnicas de Recolha e Análise de Dados	pág.42
Capítulo 6 – Capacitação Institucional do Terceiro Setor do Distrito de Évora: lideranças formadas pela Fundação Eugénio de Almeida	Pág.42
6.1 . Principais Traços do Perfil Sociológico	Pág.43
6.2- Avaliação de impacto da capacitação institucional dos líderes de instituições de terceiro setor	Pág.49

---



6.3. Recomendações	Pág.58
Capítulo 7 - Inventário do Estágio	Pág.59
Capítulo 8 - Balanço Competências :proposta de um modelo a aplicar na FEA	Pág.64
Capítulo 9- Conclusões	Pág.67
Referências bibliográficas	Pág.68
	Pág.72
Webgrafia	
Anexos	
Guião da entrevista	Pág.74
Apresentação da entrevista	Pág.76
Declaração de consentimento informado	Pág.80
Grelha de análise conteúdo	Pág.81
Transcrição das entrevistas	Pág.82
Matriz de Análise de Questionários	Pág. 198
Cronograma	Pág.252
	Pág.256

---

## Resumo

---

O trabalho desenvolveu-se no âmbito de um estágio curricular realizado na Fundação Eugénio de Almeida, uma Instituição de Direito Privado e Utilidade Pública, na área da qualificação para o terceiro Sector através da análise das formações certificadas já concluídas. Face à necessidade de desenvolver competências por parte das Instituições Particulares de Solidariedade Social, do Distrito de Évora, é necessário avaliar o impacto das formações destinadas aos seus líderes, de forma a perceber o seu impacto na qualidade da prestação de serviço à comunidade. Assim, através dos questionários de avaliação das formações já executadas, da realização de entrevista aos líderes das instituições participantes mais assíduas nas formações propostas pela FEA, será compreendida a pertinência e eficácia das formações no desenvolvimento das respostas sociais do Distrito de Évora.

**Palavras-chave:** Avaliação de Impacto, Capacitação Institucional, Instituições de Terceiro Setor , Líderes /dirigentes, Distrito de Évora

### **Abstract**

The work was developed as part of a curricular internship at Fundação Eugénio de Almeida, an Institution of Private Law and Public Utility, in the area of qualification for the third sector through the analysis of the already completed certified training. In view of the need to develop skills by the Private Social Solidarity Institutions of the District of Évora, it is necessary to assess the impact of training for their leaders in order to understand their impact on the quality of service to the community. Thus, through the self-assessment questionnaires of the training already carried out, by conducting interviews with the leaders of the most frequent participating institutions in the courses proposed by the FEA, the relevance and effectiveness of the training in the development of social responses in the municipality of Évora will be understood.

**Key Words:** Impact Assessment, Institutional Capacity Building, Third Sector Institutions, Leaders, Évora District






## Agradecimentos

---

Gostaria de deixar uma palavra de agradecimento à equipa da Fundação Eugénio de Almeida, em particular à supervisora do estágio pela disponibilidade e ajuda prestada.

Deixo também um agradecimento à orientadora pela disponibilidade e dedicação que teve. Quero também dar uma palavra de gratidão aos meus colegas de mestrado, particularmente aos colegas da vertente de Desenvolvimento Regional.

Quero agradecer aos líderes /dirigentes que me concederam as entrevistas e que mostraram as instalações das suas instituições, pela disponibilidade que tiveram.



## Lista de Siglas e Abreviaturas

---

FEA- Fundação Eugénio de Almeida

IPSS- Instituição Particular de Solidariedade Social

ISDR – Índice Sintético Desenvolvimento Regional

ONU – Organização das Nações Unidas

SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

## Introdução

---

O Relatório de estágio, desenvolvido no âmbito do trabalho final de mestrado conducente à obtenção do diploma de mestre em sociologia pela Universidade de Évora, área de especialidade em desenvolvimento regional, contém a atividade desenvolvida durante o segundo semestre letivo - de Fevereiro a Maio de 2019 - na Fundação Eugénio de Almeida, na área Social e Desenvolvimento, especificamente na Qualificação para o Terceiro Sector.

Com este estágio pretendeu-se avaliar o impacto da capacitação institucional nos líderes /dirigentes das Instituições Particulares de Solidariedade, mais assíduos, nas sessões de formação administradas pela Fundação Eugénio de Almeida. Em complemento à análise documental, a recolha de dados foi possível através de realização de entrevistas, através de quatro dimensões de análise: o Perfil Sociológico; Tipologias de aprendizagens e trajetória; Qualidade de serviços prestados da IPSS; Implementação de novos instrumentos na intervenção, realizadas com os dirigentes de cinco instituições e ainda a análise de questionários da avaliação de impacto e transferência de aprendizagem, aplicados no final de cada ação de formação na FEA. Tendo em conta que estas instituições estão localizadas em territórios de baixa densidade, cuja intervenção tem que corresponder às especificidades destes tipos de territórios, a problematização teórico-conceptual derivou desse contexto para se particularizar a dimensão analítica da avaliação de impacto de tais formações nos dirigentes das IPSS em estudo.

Considera-se de particular interesse aquilatar o envolvimento dos líderes/dirigentes no plano de formação disponibilizado pela FEA, e refletir sobre o impacto dos conteúdos formativos na capacitação institucional destas entidades de terceiro setor no distrito de Évora

Este relatório está dividido em duas partes: a primeira parte para Enquadramento Teórico e Operacionalização de Conceitos e a segunda parte destinada à Avaliação de Impacto do processo de capacitação para os líderes do terceiro setor, no que concerne à formação promovida pela Fundação Eugénio de Almeida, correspondendo especificamente à concretização do plano de estágio.

### Capítulo 1 – Desenvolvimento Regional: aproximação às principais abordagens teóricas


#### 1.1 - Problemática do Desenvolvimento em Territórios de Baixa Densidade

Os Territórios de Baixa Densidade caracterizam-se por níveis elevados de desertificação, escassez de serviços, população envelhecida, associados a uma fraca dinâmica socioeconómica. Estes fatores têm vindo a ser alvo de reflexão em torno da capacidade de transformar estes problemas em oportunidades de valorização territorial.

Simão Lopes (1987) clarifica a problemática do desenvolvimento alertando para *“não é desenvolvimento produzir e distribuir para as gerações de hoje sacrificando o leque das oportunidades das gerações de amanhã; muito ao contrário, ele será tanto mais «desenvolvimento» quanto mais garantias der de aumento das oportunidades em relação ao futuro; não existe desenvolvimento enquanto coexistirem situações de marcada desigualdade que levem a que sejam as pessoas (desfavorecidas) a ter de deslocar-se para adquirir as condições de oportunidade e de acesso mais vantajosas que outras possuem noutras áreas; o desenvolvimento deve chegar as pessoas.”* (pg. 520 e 521).

A especificidade das características destes territórios necessita duma visão estratégica, articulada com a participação cívica dos atores locais, de forma a criar dinâmicas territoriais que valorizem os recursos endógenos, como o património natural e imaterial.

Saudade Baltazar & Marcos Olímpio (2014) alertam para necessidade do envolvimento de outros atores da sociedade civil: *“No entanto para além destes atores, também as empresas nacionais e as empresas estrangeiras (transnacionais / multinacionais - 1º setor) e as Organizações Sem Fins Lucrativos nacionais e transnacionais - 3º Setor / Economia Social), desempenham um papel incontornável nas dinâmicas inclusivas. Mas também as cidadãs e os cidadãos, através das suas decisões e dos seus comportamentos, encontram-se implicadas(os) nessas dinâmicas.”* (pg.122).



---

Tendo em conta a proximidade entre a comunidade e as organizações do terceiro sector, em especial as organizações sem fim lucrativos, desenvolvem-se dentro dos territórios de baixa densidade respostas sociais muito importantes, considerando a distância geográfica a que os serviços de saúde, educativos e culturais se encontram. Servem de mediação através de parcerias, melhorando a qualidade de vida da comunidade. Contudo, o Estado através do estatuto de IPSS- Instituição Particulares de Solidariedade Social e também com os acordos com a Segurança Social, apoia estas instituições a fim de promover o desenvolvimento.

Note-se que perante os desafios das populações residentes em Territórios de Baixa Densidade, as instituições sem fim lucrativos, carecem de conhecimento inovador mantendo as características tradicionais, história, saber-fazer, por outras palavras, manter identidade cultural e transformar desafios em oportunidade.

Para melhor conhecer as dinâmicas nestes territórios, Saudade Baltazar, Marcos Olímpio Santos e Francisco Sabino (2012) elaboram a partir da estrutura da uma matriz SWOT<sup>1</sup>uma síntese da abordagem aos territórios de baixa densidade.

---

<sup>1</sup> Análise SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats : uma matriz que permite identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um determinado contexto.

Figura1- Síntese da abordagem aos territórios de baixa densidade



Fonte: Baltazar, Santos e Sabino, 2012, pág. 30

Verifica-se nesta matriz analítica mais um reforço da ideia de envolvimento de todos os atores quer decisores políticos e sociedade civil na dinamização inclusiva de forma a promover a coesão territorial. A transferência de conhecimento é uma das formas de encontrar meios inovadores na valorização dos recursos endógenos de forma a intervir eficaz e eficientemente de forma a melhorar a qualidade de vida das populações e melhorar a qualidade da intervenção social. Existindo um longo percurso a percorrer no desenvolvimento destes territórios, a nível nacional e internacional.

## 1.2 Paradigmas do Desenvolvimento Regional face à Diversidade Territorial

---

Para Paula Reis & Saudade Baltazar (2018) *“O desenvolvimento é um conceito muito marcante nas nossas sociedades contemporâneas, embora recente, porque é um conceito que só emerge cientificamente após a Segunda Guerra Mundial (...)”* (pág. 155).

Com o final da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), dado o nível de destruição dos territórios e da perda de população, emergiu a necessidade de refletir sobre a reconstrução dos territórios e construir a paz entre os países.

O que deu origem a que o conceito de desenvolvimento tenda a confundir-se com o conceito de crescimento económico. Assim Simões Lopes (2006) alerta para essa falácia ao citar Robinson: *“o crescimento, onde ocorreu, raramente conseguiu resolver seriamente os problemas sociais urgentes e demasiadas vezes passou ao lado da massa da população nos países em desenvolvimento. Fazendo aumentar as disparidades económicas e não contribuindo para aliviar problemas como os do desemprego, má nutrição, doença e más condições de trabalho, o crescimento económico tem servido, não raramente, para agravar problemas e tensões sociais.* (pág.48)

Tal como, Paula Reis e Saudade Baltazar (2018) citam Oliveira para descodificar a relação entre desenvolvimento e crescimento: *“defende que o desenvolvimento, em qualquer conceção, mesmo numa abordagem quantitativa, deve ser o resultado do crescimento económico acompanhado da melhoria das condições de vida das populações de qualquer sociedade territorial em termos quantitativos e qualitativos, ou seja, desenvolvimento nada mais é que o crescimento transformado para satisfazer as mais diversificadas necessidades básicas de qualquer ser humano, tais como: condições de saúde, alimentação, educação, habitação, entre outras variáveis que*

---


*podem afetar a qualidade de vida da sociedade e colocar em risco a sobrevivência individual e coletiva (grupo, classe, país, etc.).” (pág. 155)*

A multidimensionalidade do conceito de desenvolvimento, vem alargar-se a outros domínios, quando mais tarde, foi criado o Clube de Roma 1968, com várias personalidades que refletiram sobre a necessidade de que seria o nível de desenvolvimento no futuro preocupando-se com a dimensão ambiental, e as alterações climáticas. Elaboraram vários relatórios onde alertam para a escassez de recursos naturais, as assimetrias entre os países desenvolvidos face aos países subdesenvolvidos. O relatório Para uma Nova Ordem Internacional foi apresentado em 1976, alertando as consequências para a população que vive em países sub- desenvolvidos com crises migratórias e os níveis de pobreza e fome.

Todavia, em 1987, surgiu Relatório Brundtland, por solicitação da ONU- Organização das Nações Unidas, onde emerge o conceito de desenvolvimento sustentável, frisando a multidimensionalidade dos factores do desenvolvimento. Ao longo do tempo, os membros da ONU têm contribuído, através de uma mobilização conjunta, para a criação de objetivos e metas para o desenvolvimento global. Na viragem do milénio, em 2000 foram estabelecidos os Objetivos do Desenvolvimento do Milénio, que são os que passo a indicar: *1. Erradicar a pobreza extrema e a fome; 2. Alcançar o ensino primário universal; 3. Promover a igualdade de género e a autonomização da mulher; 4. Reduzir a mortalidade de crianças 5. Melhorar a saúde materna; 6. Combater o VIH/SIDA, a malária e outras doenças; 7. Garantir a sustentabilidade ambiental; 8. Criar uma parceria global para o desenvolvimento.*

Mais recentemente, foi aprovada uma nova Agenda Global de Desenvolvimento – 2030, e que define os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.





---


Com estes marcos temporais, é salientado o envolvimento de várias personalidades, quer individuais, quer coletivas em torno do conceito Desenvolvimento. Desafios que se vão renovando e que requerem uma definição estratégica de forma a criar uma melhoria dos níveis de qualidade de vida e que haja mais equidade na distribuição de riqueza e no acesso à educação, saúde, bem como garantir a preservação dos recursos naturais. Esta ideia é reforçada por António Marques (2017): *Contudo, não é um conceito ultrapassado, bem pelo contrário. Ele tem vindo a desencadear inúmeras reflexões e a propor variadas formas combinadas de participação tendentes à tomada de decisão e de construção de estratégias integradas de ação coletiva. (pág. 31)*”.

Agora no que concerne à dimensão espacial, para além do percurso temporal de preocupação em torno do conceito de desenvolvimento, há uma necessidade de intervenção nos territórios, e um dos instrumentos é a definição e implementação de políticas públicas à escala europeia, nacional e regional.

O desenvolvimento está inequivocamente ligado ao território, pelo que A. Simões Lopes, de forma continuada, defendia que esta ligação intrínseca levava a ter de se considerar que todo o desenvolvimento é de cariz regional.

E é neste pressuposto, que se estrutura uma reflexão em torno dos paradigmas de desenvolvimento regional: funcionalista (partindo das orientações de intervenção no sentido de “cima para baixo” em que os decisores políticos desenham e dão diretrizes para as implementar) ou paradigma territorialista (“de baixo para cima” em que existe uma participação alargada desde a comunidade local até aos decisores políticos).

Domingos Santos (s.d.) confirma essa diferença de paradigmas: *“Em oposição ao modelo funcionalista, que privilegiou a integração funcional das regiões no quadro*



---


*de um modelo espacialmente extensivo (Reis, 1992: 63), esta nova abordagem territorialista eleger também como preocupação nuclear a dinâmica alargada de participação política no próprio processo de planeamento, conduzindo à abertura de oportunidades para os cidadãos, grupos sociais e comunidades organizadas territorialmente às escalas local e regional, mobilizando as suas capacidades e recursos para melhorar os níveis de rendimento e de qualidade de vida das populações” (pág. 8).*

Longe de existirem territórios homogêneos, as assimetrias inter e intrarregionais são uma realidade incontornável que necessitam de serem conhecidas e compreendidas as causas de tais desigualdades.

Os instrumentos de avaliação, como o Índice Sintético de Desenvolvimento Regional, demonstra como através de três componentes tais como a competitividade, coesão e dimensão ambiental das NUTS III ajudam a compreender e a refletir sobre as assimetrias de desenvolvimento entre as regiões.

Adélia Morais (2012), cita Guerreiro & Caleiro (2005) para frisar as disparidades entre regiões: *“Apesar de ser um país pequeno, Portugal é caracterizado por disparidades regionais significativas que são evidentes a partir da análise de vários indicadores tais como o nível de rendimento ou a taxa de desemprego. Estas disparidades regionais adquirem características que, em certo sentido, não respeitam o padrão tradicionalmente esperado, ou seja, aquele em que se supõe que o nível de vida regional diminui com a distância, de cada região, à região onde a prosperidade económica é mais elevada”* (pág. 18).

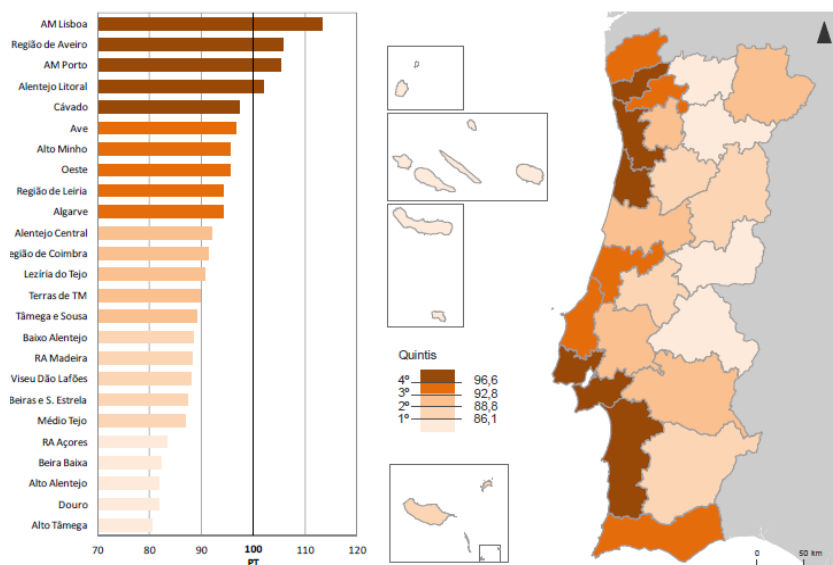
As diversidades territoriais encontram-se traduzidas nos mapas que se apresentam de seguida e que correspondem à análise da situação portuguesa, de acordo com os últimos cálculos do Índice Sintético de Desenvolvimento Regional, segundo as NUT III para 2017.



---

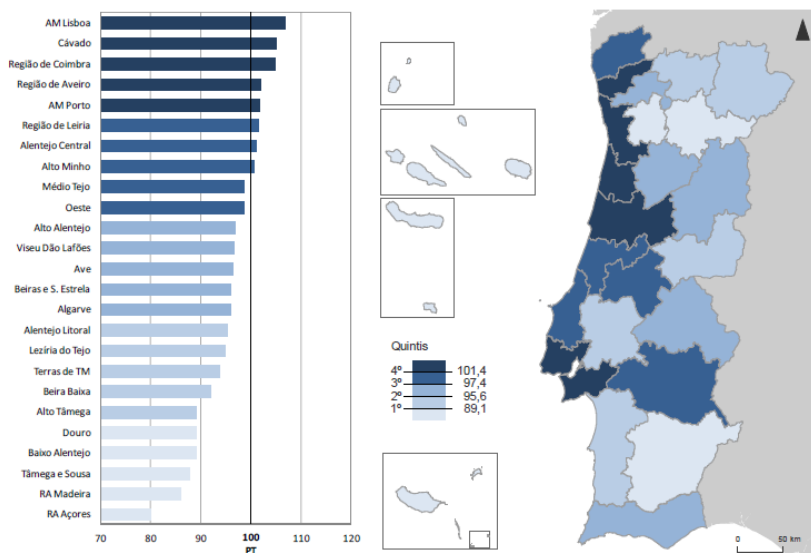
O país revela-se muito diverso especialmente no que respeita à dimensão da competitividade, onde o processo de litoralização no continente continua a manifestar-se (ver Fig. 2). O território do interior do país também se revela com evidentes constrangimentos ao nível dos indicadores da coesão, e como se pode observar na Fig. 3. Só na terceira dimensão em análise – qualidade ambiental – se verifica uma situação oposta, em que os territórios do interior e marcadamente designados por territórios de baixa densidade, revelam uma situação mais positiva quanto às pressões exercidas sobre o meio ambiente e território (ver Fig. 4), enquanto as dinâmicas económicas e sociais continuam a revelar aspetos problemáticos nos territórios do interior do país.

Figura 2- Competitividade em Portugal, 2017



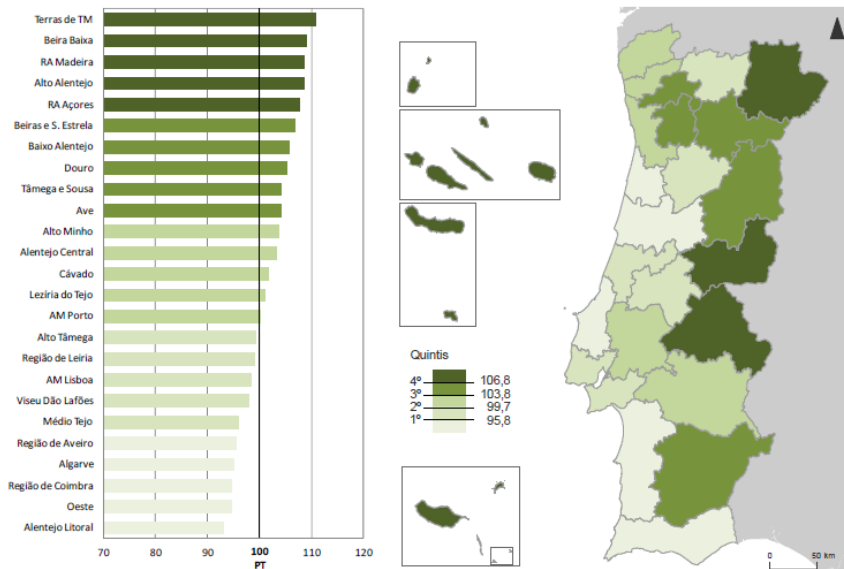
Fonte: INE, 2019

Figura 3 – Coesão em Portugal, 2017



Fonte: INE, 2019

Figura 4 – Qualidade Ambiental em Portugal, 2017



Fonte: INE, 2019

Ou seja, nota-se que a zona litoral na área metropolitana de Lisboa e do Porto, Região de Aveiro, Alentejo litoral têm um maior índice de competitividade (recursos humanos e de infraestruturas físicas) e de coesão (acesso a equipamentos e serviços coletivos básicos) em contraponto com o índice de qualidade ambiental (qualidade da água, ar e utilização eficiente de energia) com maior expressão na zona do interior do país. Mas entre o índice de conectividade e coesão as disparidades entre o litoral diminuem aparecendo o Alentejo Central em situação mais favorável que o Alentejo Litoral. Este Índice Sintético de Desenvolvimento Regional demonstra como as disparidades de desenvolvimento entre os diversas zonas do país. Sendo as zonas do interior, em particular os Territórios de Baixa Densidade aquelas que revelam maiores carência de acesso a serviços e a infraestruras, apesar de ter maior qualidade ambiental que se torna uma potencialidade a explorar.

---

Para Conceição Rego & Saudade Baltazar (2011), “(...) *questão fundamental para o desenvolvimento regional deixou de ser a capacidade da região para atrair novos projectos, para ser a das capacidades das regiões para gerar internamente as condições de transformação das respectivas estruturas produtivas*” (pág. 29).

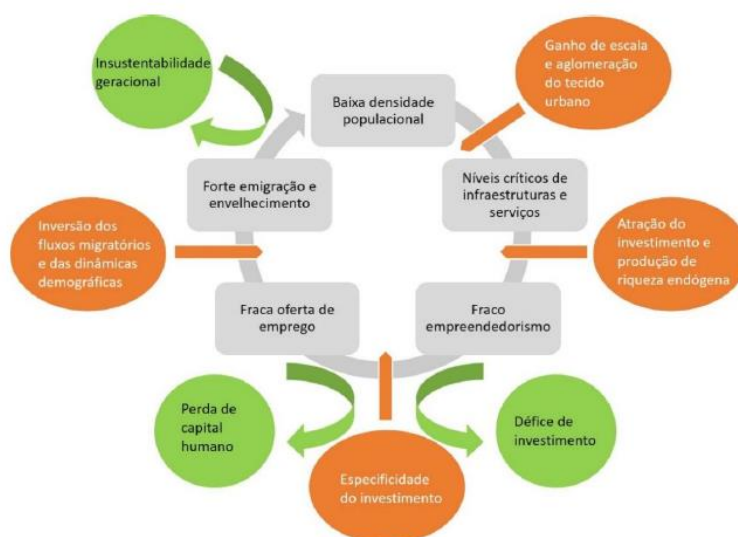
Remetendo para o desenvolvimento “alternativo”, como alerta Roque Amaro (2017) “*Propõem, em geral, uma perspectiva multidimensional e interdisciplinar do desenvolvimento, por oposição a uma visão economicista, profundamente disciplinar, sectorial e segmentada (...) Sugerem novos níveis territoriais de acção, para além do tradicional “Estado-nação”, nomeadamente ao nível local e supranacional;*” (pág. 90 e 91).

## **Capítulo 2 – Territórios de Baixa Densidade e a Institucionalização dos Agentes de Desenvolvimento**

### **2.1 Territórios de Baixa Densidade: conceptualização e perspectivas empíricas**

Considerando a problematização sobre os territórios de baixa densidade que foi apresentada no capítulo anterior, importa ainda retomar algumas questões relativas a algumas especificidades das suas principais dimensões de análise.


Figura 5- Quebra do ciclo vicioso dos territórios de baixa densidade



Fonte: Programa Nacional para a Coesão Territorial -Implementação, acompanhamento e motorização, 2019<sup>2</sup>

Como é demonstrado na figura 5, que se apresenta acima, os territórios de baixa densidade têm particularidades a nível demográfico, social e económico. O que daí decorre a necessidade de identificar estratégias de intervenção para potenciar os recursos endógenos de forma a contrariar a escassez de bens e serviços que interferem na qualidade de vida dessas populações. Nesta figura encontra-se assinalado a laranja, as potencialidades destes territórios que alerta para a necessidade de transformar desafios em oportunidades de atração, de investimento e de produção de riqueza endógena, especificidade do investimento, a inversão dos fluxos migratórios de forma a fixar população jovem e cuidar da população envelhecida através de serviços de proximidade, valorizando o capital humano através da qualificação. Assim para diminuir as assimetrias de desenvolvimento, a Agenda para Interior, um documento de preocupação nacional de ordenamento de território entre interior e o litoral tem como desafios

<sup>2</sup> Aceder em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/governo/programa/programa-nacional-para-a-coesao-territorial-/ficheiros-coesao-territorial/programa-nacional-para-a-coesao-territorial-implementacao-acompanhamento-e-monitorizacao-pdf.aspx>



---

estratégicos: Envelhecimento com Qualidade, Inovação da Base Económica, Capital Territorial, Cooperação Transfronteiriça, Relação Rural.

Esta agenda deixa desafios e questões estruturantes que se colocam ao desenvolvimento dos territórios do interior de Portugal, definidas pela Unidade de Missão para a Valorização do Interior.

Nesta descrição são demonstrados alguns problemas que estes territórios enfrentam e consequentes desafios a superar, isto só possível através de políticas públicas, como foi a finalidade da elaboração do Programa Nacional de Coesão Territorial que têm definido eixos de intervenção com vista a um território mais coeso, competitivo, sustentável, conectado e colaborativo. Este programa, definido a nível nacional, a partir da criação da Unidade de Missão para a Valorização do Interior com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 3/2016, de 14 de janeiro, tinha como responsabilidade criar, implementar e supervisionar as medidas de dinamização dos territórios de baixa densidade. Tendo em conta o ponto de situação semestral tendo em conta o balanço da execução global, por estado, das 164 medidas 85 estão em vigor/executadas.

No que diz respeito ao Programa Valorização de Recursos Endógenos (PROVERE) enumero, a título de exemplo, alguns programas de ação que tiveram como finalidade valorizar os recursos endógenos de cada território: Valorização dos Recursos Silvestres do Mediterrâneo - Uma Estratégia Para as áreas de Baixa Densidade do Sul de Portugal um programa de ação que tem nove projetos âncora. AMBINOV – Soluções Inovadoras em Ambiente, Resíduos e Energias Renováveis. Este programa de ação contou com oito projetos âncora e treze complementares.

Tendo os territórios de baixa densidade as especificidades já referidas, emerge a necessidade de tornar desafios em oportunidades e um dos meios de promover esse desiderato é através do recurso às políticas públicas, abrangendo a participação multinível de forma a implementar estratégias de desenvolvimento



---

aproveitando os recursos endógenos do território. São as políticas públicas um dos instrumentos de dinamização destes territórios com especificidades muito próprias. Para isso é necessário o envolvimento partilhado do estado e o terceiro sector existindo uma vontade partilhada na execução de políticas públicas, provocando uma necessidade de alteração do papel dos atores públicos, como menciona Isabel Guerra (2002)

*“Alteração do papel dos atores públicos ao nível institucional formal e alargamento e novas oportunidades de envolvimento com actores da sociedade civil: representantes de proprietários, de associações várias etc.” (pág.54)*

## **2.2 Governança Multinível: A importância das Instituições Particulares de Solidariedade Social na intervenção nos Territórios de baixa densidade**

A governança multinível é composta por três dimensões: dimensão institucional, dimensão territorial e dimensão da gestão pública. Partindo duma participação alargada nas decisões estratégicas para os territórios.

Segundo Pereira (2014) *“A governança multinível está consensualizada como o modelo mais eficaz e eficiente para a governabilidade dos territórios, porque: i) gere melhor os impactes territoriais a várias escalas, provocados por externalidades multi-escalares, desde a escala mundo (p.e. alterações climáticas ou tendências da economia global), até à escala local (p.e. serviços urbanos ou novas necessidades da comunidade); ii) reflete a diversidade de interesses dos cidadãos; iii) facilita compromissos políticos mais credíveis e v) fomenta a inovação e experimentação no campo das políticas públicas.” (pág.7).*

As organizações do terceiro sector, em particular as instituições particulares de solidariedade social, que a nível local, prestam um serviço de proximidade junto

---

das populações assumem um papel importante na intervenção do território, junto da comunidade.

Carlota Quintão (2011) explica que *“recorre-se à expressão terceiro sector para designar um campo de investigação emergente, dedicado ao estudo das formas de organização de colectividades da sociedade civil, entre as quais as associações, as cooperativas, as mutualidades e as fundações, são as formas mais amplamente institucionalizadas nos países democráticos.”* (pág.5)

Segundo o Regime Jurídico das IPSS / Alterações de 2014 *“Nestes termos, fica definido que essas instituições são pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.”* (pág. 9)

Tendo em conta que nos Territórios de Baixa Densidade estas instituições são poucas e enfrentam desafios na intervenção em locais caracterizados pelo envelhecimento da população e despovoamento do território, o problema da acessibilidade de serviços de proximidade é um desafio constante nas respostas às necessidades de uma população envelhecida. Para além disso a fixação de pessoas jovens também é um desafio.

Vasco Almeida (2011) afirma que *“Por exemplo, em inúmeras freguesias, as IPSS são mesmo as únicas organizações que oferecem determinadas respostas sociais, como por exemplo creches, infantários, centros de atividades de tempos livres (CATLs), centros de dia, apoio domiciliário e lares para idosos. Acrescente-se ainda*

---

*que a dimensão das suas despesas ou das receitas é muitas vezes superior ao volume médio de negócios das empresas dos concelhos onde estão localizadas.”(pág.99)*


Cláudia Garcia (2014) salienta o facto das IPSS, atravessarem novos desafios: *“Desafios estes, e muitos outros, que passam, por exemplo, por reajustes na gestão das IPSS, pelo alargamento da sua intervenção passando a abarcar novos públicos e novas valências/ respostas e, inclusive, pelo desenvolvimento de atividades complementares à sua atuação base.” (pág. 19).*

Não basta já intervir numa lógica assistencialista, mas sim trazer uma resposta inovadora/ diferenciadora que satisfaça a necessidade das pessoas, promovendo qualidade de vida.

As organizações sem fins lucrativos têm um papel fundamental na promoção da participação cívica e associativa das pessoas, dinamizando a economia local e promovendo o património. Na era da globalização e do conhecimento, exige-se uma intervenção social cada vez especializada. Isto só é possível através duma articulação estratégica multinível, porém as próprias organizações têm de desenvolver competências a nível dos líderes e técnicos, e isso só possível através da capacitação institucional.

Destes pressupostos, surge a ideia de “Organização qualificante” que aposta na aprendizagem de novos saberes de forma a implementar novos mecanismos/ instrumentos com vista a criar valências e, por conseguinte, uma sustentabilidade que permita autonomia face ao financiamento público.

Para que as respostas sociais tenham qualidade nos destinatários, ou seja, na comunidade particularmente idosa, onde se procura uma intervenção que vá ao encontro das necessidades da população é preciso capacitar os dirigentes.



---

Segundo Ferreira et al. (2001), citado por Borges e Mendes (2014) *“a função de liderança implica a existência de um membro capaz de influenciar os outros que, por conseguinte, implica um destinatário colectivo. A liderança pode ser distinguida entre liderança formal e liderança informal ou emergente. A primeira é exercida por alguém exterior ou não do grupo, é nomeado formal e legalmente e ocupa uma posição da estrutura hierárquica da instituição. O segundo tipo de liderança é exercido por aqueles que não são nomeados para tal, mas que dada a sua capacidade de influência se destacam no grupo.”* (pág. 99)

São eles que lideram a estratégia de intervenção e ao capacitar estão a receber através das aprendizagens, competências para implementar processos de trabalho. Assim poderão através das suas valências tornar o território mais atrativo e dinâmico a nível social, institucional e económico.

Neves (2001), citado por Caixeiro(2016) considera que os múltiplos estudos sobre a temática têm mostrado a liderança *“como característica da personalidade, como forma indutora de obediência, como exercício de influência ou outros comportamentos específicos, como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objetivos ou como uma combinação de múltiplos fatores.”* (pág. 138). Assim importa perceber o perfil sociológico destes Líderes assim como a sua tipologia de Aprendizagens, e é este um dos objetivos na presente abordagem empírica.

Segundo Bilhim (2004,), citado por Borges & Mendes (2014) *“a competência não constitui apenas um potencial, nem uma lista de capacidades, mas também um processo que conduz a um desempenho. Um indivíduo aumenta as suas probabilidades de se tornar competente, consoante as suas capacidades sejam mais ou menos elevadas”.* (pág.105)

---

Bilhim (2004) defende também como a *“aprendizagem organizacional associa-se à criação e modificação de rotinas, aquisição de conhecimentos e competências individuais úteis à organização, melhoria da capacidade de realizar acções eficazes, detecção e correcção de erros, capacidade colectiva para interpretar e para dar sentido no contexto da organização”* (pág. 83). Enumera, também, três tipos de qualificação: qualificação do Trabalhador, qualificação do Emprego e qualificação convencional, assim como o conceito de organização qualificante: *“As organizações qualificantes são as que permitem aos indivíduos manter as suas competências e preservar a sua empregabilidade de forma autónoma”*. (pág.85)

### Capítulo 3- Sociologia da Intervenção na área do Terceiro Setor

#### 3.1 Papel do sociólogo na intervenção social

Marcos Olimpio Santos & Saudade Baltazar (2017) citam Vranken & Olgierd (2001), referem que *“a sociologia da intervenção corresponde a um exercício profissional (epistemologia, metodologia e papel do sociólogo- interventor) que determina o posicionamento da componente prática, a partir da solicitação do sistema-cliente, numa situação de interação entre atores, visando o cumprimento de uma missão.”* (pág17).

Exemplo disso são as fases da concretização, monitorização e avaliação em que os atores referem que diz respeito ao papel dos interventores académicos *“Nesta fase o papel dos interventores académicos consiste no apoio à resolução de dificuldades surgidas (atividade de consultoria), e especialmente na sensibilização para os resultados dos momentos de monitorização e avaliação (que devem ser amplamente participados), cujas conclusões e recomendações devem constituir fontes de aprendizagem e de melhorias da intervenção”* (pág. 24).

---

*Ao melhorar a intervenção promove-se a mudança social em diversas escalas. Segundo Santos Silva (1994) "A mudança social pode ser considerada a várias escalas. Podemos distinguir as mudanças de tipo macro (por exemplo, as que envolvem as sociedades, como tais, ou a globalidade do sistema mundial) e as de tipo micro (por exemplo, mudanças numa certa organização); e, eventualmente, conceber níveis meso de análise. Como, também aqui, a escala «cria» o fenómeno, o que importa é esclarecer sempre, de um lado, qual a escala que estamos a considerar e, do outro, a sua pertinência para explicar que queremos propor. (pág. 2)".*

Para perceber a existência de mudança social através da intervenção é necessário avaliar. A avaliação desempenha a função de medição, no apoio à tomada decisão.

No que diz respeito à avaliação refere Isabel Guerra (2002 ) *"Ela é o processo pelo qual se delimita, se obtém e se fornece informações úteis, permitindo ajuizar sobre decisões futuras e é um aviso sobre a eficácia de uma intervenção ou de um plano que está a ser implementado."* (pág.186)

### **3.2 Avaliação de Impacto**

Relativamente avaliação de impactos Carlos Silva, Marcos Olímpio, José Saragoça e Saudade Baltazar (2017) referem como um dos procedimentos avaliativos, a avaliação de impacto: *"Uma avaliação de impacto que visa medir o grau de concretização dos objetivos do projeto, procurando desta forma compreender o contributo específico do projeto, em termos de eficácia e eficiência na área sociogeográfica de intervenção. Por outras palavras, propõe-se para a avaliação do impacto, por um lado, a análise dos efeitos diretos e imediatos e, por outro lado, a análise dos efeitos indiretos e diferidos na área de intervenção em causa. Trata-se de um procedimento a utilizar fundamentalmente na avaliação final, sendo igualmente empreendida na fase de acompanhamento".* (pág.107)

---

É através da avaliação de impactos que podemos melhorar e corrigir a estratégia de intervenção junto das pessoas, percebendo se respostas sociais estão a dar aos beneficiários a resposta às suas necessidades. Susana Sousa et all (s.d) recomenda que *“a avaliação do impacte das respostas sociais deve ser uma prática regular. Só com uma avaliação de impacte se podem ir corrigindo e melhorando as formas de intervenção social”*. (pág. 25)

Mas nem sempre a avaliação recai sobre os efeitos de mudança na intervenção como alerta Capucha (1996) *“Nalguns casos, a avaliação incide basicamente sobre o desempenho (ou “performance”) dos intervenientes, quer dizer, sobre a sua capacidade de produzir efeitos de mudança.”* (pág. 16). Também Capucha (1996) no que diz respeito às dimensões e metodologia da avaliação refere que:”. Os destinatários são técnicos, os responsáveis, os financiadores e, nos casos mais desenvolvidos, também as populações destinatárias. Realizando quase sempre análises longitudinais (...) Os produtos mais frequentes são relatórios, actas e sessões de formação. O resultado mais vezes produzido é a difusão de inovações junto de equipas de projecto e/ou na avaliação da qualidade da participação dos actores sociais.” (pág. 20).

Existindo critérios de avaliação indispensáveis para a verificação da intervenção Marcos Olímpio, citando Isabel Guerra, menciona nove critérios de avaliação:” aceitação, coerência (interna e externa), efectividade, eficácia, eficiência, impacto, sistema de gestão e acompanhamento sustentabilidade e utilidade.” (pg. 64). Destaco o significado de impacto: “compreende os critérios de “medição” dos resultados do projecto a médio e longo prazo”; de eficácia “refere-se aos critérios utilizados para a “medição” dos efeitos imediatos-pretendidos e não pretendidos-do projecto (...)” e de eficiência: “Abarca os critérios que põem em relação os resultados conseguidos com os custos do projecto (...)” (pág. 64)

---

No que se refere à avaliação de impactos das formações existem diversos procedimentos de avaliação que permitem por um lado compreender os efeitos na formação dos participantes, do formador e também na aplicação desses conhecimentos em contexto laboral assim, segundo o Guia das Entidades da DGERT (2017) (Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho), a avaliação da formação tem as seguintes dimensões: *“Avaliação diagnóstica, Avaliação da aprendizagem ou de conhecimentos adquiridos, Avaliação de impacto da formação, Avaliação de satisfação, Avaliação do desempenho do formador e acompanhamento do processo formativo e Acompanhamento pós-formação (pág. 53).*

Bruno Silva(2011), cita Holton (1996) para frisar duas dimensões da avaliação de impacto sobre a escassez de informação acerca da avaliação da transferência de aprendizagem: *“avaliação do impacto da formação e a avaliação da transferência das aprendizagens são duas áreas específicas para as quais são necessários mais estudos, dado que se verifica uma ausência de teorias ou modelos devidamente concebidos e testados que possam ser aplicados”*.(pág. 30).


Face a esta constatação e com o propósito de se contribuir para a problematização do interesse da avaliação do impacto, nomeadamente da componente formativa no terceiro sector na região do Alentejo, desenvolveu-se o estágio curricular, do qual resulta o presente relatório.

**Parte 2- Avaliação de Impacto do processo de capacitação para os líderes do terceiro sector: o caso da formação promovida pela Fundação Eugénio de Almeida**

**Capítulo 4- Enquadramento Institucional do estágio**

**4.1.- Breve caracterização da FEA e da área social e de desenvolvimento**





---

A Fundação Eugénio de Almeida tem um legado do seu Fundador Eng<sup>o</sup> Vasco Maria Eugénio de Almeida. A Fundação, de entre as suas diversas áreas de intervenção, desenvolve a sua atuação na área Social e de Desenvolvimento em três domínios de intervenção: Apoio Social, Qualificação para o Terceiro Sector/Empreendedorismo e Inovação Social e Voluntariado. É uma entidade formadora certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, possuindo também o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade). O trabalho desenvolvido tem sido premiado várias vezes, tendo recebido também a Condecoração da Ordem Infante D. Henrique, que se destina a distinguir quem prestou serviços relevantes a Portugal, e no estrangeiro, assim como serviços na expansão da cultura portuguesa ou para conhecimento de Portugal, da sua História e dos seus valores.

No que diz respeito à área Social e de Desenvolvimento, especificamente no domínio da Qualificação para o Terceiro sector tem como objetivos:

*“Reforçar a qualificação e o desempenho das organizações através da formação dos seus recursos humanos; Contribuir para a promoção do conhecimento; Promover iniciativas concretas sobre temáticas do terceiro setor numa perspetiva de reflexão e ação; Contribuir para o conhecimento de boas práticas institucionais e sua difusão no seio das organizações. Promover o desenvolvimento de parcerias e o trabalho em rede”<sup>3</sup>*

Tem em funcionamento o Centro de Inovação Social que é *“uma estrutura que visa promover e apoiar projetos inovadores, com modelos de negócio sustentáveis, focados no impacto social e com potencial de escalabilidade, que empoderem as populações e que contribuam para solucionar os problemas dos territórios de baixa densidade”*, cujas atividades se estruturam em eixos de intervenção: “Eixo 1 – Programas de Aceleração e Incubação de Projetos de Impacto Social; Eixo 2 –

---

<sup>3</sup> Objetivos sistematizados em <https://www.fea.pt/qts/291-objectivos>

---

Programas Capacitação para o Empreendedorismo; Eixo 3 - Networking, cultura e comunidades Eixo 4 - Novas Tecnologias e Inovação Social Digital Eixo 5 - Educação para o Empreendedorismo Social Eixo 6 - Gestão e Avaliação”<sup>4</sup>.

Atualmente estão também em curso outros dois projetos: o *EFES* - Ecosistema transfronteiriço para a promoção do empreendedorismo e da economia social com impacto na região da Euroace e o *Vidas Ativas 3G*. Para além disto, a Fundação Eugénio de Almeida dispõe de várias publicações através do Observatório Social do Alentejo, investigações na área sociocultural, recentemente publicou um livro intitulado “Inovação Social no Terceiro Setor - O Distrito de Évora”.

A Fundação Eugénio de Almeida também é uma das instituições que integra o Conselho Local de Ação Social de Évora, possui ainda um Banco de Voluntariado distinguido recentemente, em 2018, com o Selo de Qualidade em Voluntariado, Categoria Excelência. É também membro associado, desde 2010, do Centro Europeu de Voluntariado.

## 4.2. - Apresentação do Plano de Estágio

### Pertinência da Investigação

Perante a necessidade de compreender a importância do processo de capacitação dos líderes/dirigentes das Instituições Particulares de Solidariedade e os seus reflexos na qualidade da prestação dos serviços sociais à comunidade. Sendo essencial avaliar o impacto que tem na intervenção social.

Emergem, assim as seguintes **questões de investigação**:

---

<sup>4</sup> Para mais informações aceder a <https://www.fea.pt/qts/6384-centro-de-inovacao-social>

- 
- Qual o perfil sociológico dos líderes/dirigentes das IPSS?
  - Que tipo de competências são detentores os líderes/dirigentes das IPSS?
  - Qual o impacto da qualificação destes líderes/dirigentes na qualidade do serviço prestado pelas IPSS?

### **Objetivo Geral**

Avaliar o impacto do processo de capacitação dos líderes/dirigentes das IPSS na qualidade das respostas sociais prestadas à comunidade.

### **Objetivos específicos:**

- Traçar o perfil sociológico dos líderes/ dirigentes das IPSS.
- Identificar a trajetória e tipologia das aprendizagens dos líderes/dirigentes das IPSS.
- Avaliar o impacto do processo de capacitação dos líderes/dirigentes das IPSS na intervenção social.

### **Procedimentos Metodológicos**

As técnicas de recolha de dados correspondem a: Análise Documental, Inquérito online aplicado aos participantes das formações (dirigentes na IPSS), Entrevistas semi-diretivas, realizadas junto dos dirigentes das IPSS, que participam com maior regularidade das formações.

Tem como foco de análise o concelho de Évora e a delimitação temporal corresponde aos últimos 5 anos.

---

E permite dois níveis de análise, que são: Análise Extensiva (através do questionário de avaliação das ações de formação) e Análise Intensiva (através de entrevista semi-directiva).

No que se refere ao tratamento e análise de dados, destaca-se a Análise de Conteúdo para tratamento do material recolhido com as entrevistas, porque esta técnica permite uma interpretação do discurso dos entrevistados através da construção de categorias de análise (categorias temáticas por assuntos apresentados no decorrer da entrevista).

## Capítulo 5- Universo em Estudo e Estratégias Metodológicas

### 5.1. Universo de Estudo - Instituições de terceiro setor


De acordo com as valências de intervenção da Fundação Eugénio de Almeida (FEA), especificamente na Área Social e de Desenvolvimento, onde o estágio curricular foi enquadrado, o universo em estudo corresponde às instituições de terceiro setor que frequentaram as ações de formação que se realizaram nos últimos cinco anos na FEA.

O quadro que se segue, resume o total de instituições que frequentaram, por ano, as ações de formação promovidas pela FEA.

Quadro 1: Total de instituições que frequentaram as formações na FEA, entre 2014 e 2018

Anos das formações	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Total de organizações	16	45	53	22	44	180

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pela FEA



---

Do universo das 180 instituições que frequentaram as formações durante os últimos cinco anos, observa-se que ao longo dos cinco anos em análise o nº de instituições participantes foi muito variável. Nos primeiros três anos, o aumento foi constante e em 2016 o número de instituições foi mais do triplo do que em 2014. Em 2017 verificou-se um decréscimo, para mais de metade dos participantes do no ano transato, para em 2018 duplicar o número de instituições.

Estas instituições desenvolvem várias áreas de intervenção e enquadram-se em diversos regimes de natureza jurídica desde IPSS, Cooperativas, Associações de

Desenvolvimento Local, serviço periférico da administração direta do Estado, instituições de ensino superior, órgão executivo, ONG. A maioria tem sede nos distritos de Lisboa, Portalegre e Beja. Verifica-se que as entidades do concelho de Évora apresentam menor frequência nas sessões de formação, assim como na participação dos seus líderes, ou seja, são os técnicos que na maior parte das vezes frequentam as sessões de formação administradas pela FEA.

No que respeita às ações de formação, e conforme se observa no Quadro 2 também se verifica um número variável ao longo do período em análise, que é também crescente nos primeiros três anos, denotando-se que foi em 2017 o ano em que se realizaram menos formações, voltando a crescer significativamente em 2018.

A tipologia de formações destinadas à qualificação das instituições de terceiro setor corresponde a cursos e workshops, e em áreas de formação diversificadas. Decorreram nas áreas das competências linguísticas, elaboração, gestão e avaliação.

Projetos, modelos de negócio, investimento e sustentabilidade financeira, comunicação e uma aposta continuamente reforçada em formações na área do empreendedorismo. Alguns dos cursos contam com mais do que uma edição, e decorrem em grupos de formandos entre 5 a 23 participantes, com uma média anual de 73 formandos, e cujo valor máximo foi de 107 em 2018 (Quadro 3).

Quadro 2: Sessões de Formação na Fundação Eugénio de Almeida, de 2014 a 2018

Formações administradas na FEA				
2014	2015	2016	2017	2018
SROI <sup>5</sup>	Elaboração de Projetos - 1.ª Edição	Curso Intensivo de Empreendedorismo e Inovação Social para o Terceiro Setor	Curso Intensivo em Gestão da Formação	Curso Intensivo de Comunicação para OTS
Programa Empreendedorismo	Elaboração de Projetos - 2.ª Edição	Curso Intensivo para Preparação e Elaboração 1	Curso de Língua Espanhola Aplicado ao Terceiro Setor	Curso Intensivo de Avaliação de Projetos
Curso Inglês	Curso Intensivo para Desenho de Modelos de Negócio no Terceiro Setor	Workshop Investimento Social para OTS	Workshop Modelação Negócios Sociais através do Business Model Canvas	Workshop Contratação Pública

<sup>5</sup> SROI - Social Return on Investment

				Workshop Proteção de Dados
	Workshop Estratégias para a Sustentabilidade Financeira das Organizações	Workshop Como Comunicar - O que Somos e o que Fazemos		Workshop da Ideia ao Desenvolvimento de Novas Soluções Sociais
	Workshop Avaliação de Resultados e Impacto Social	Workshop Redes Sociais, Comunicação e Sustentabilidade		Workshop <i>Crowdfunding 1</i>
				Workshop <i>Crowdfunding 2</i>
				Workshop <i>Storytelling</i>
				Curo de Empreendedorismo - 5. <sup>a</sup> Edição

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pela FEA

Quadro 3: Participantes nas Sessões de Formação na Fundação Eugénio de Almeida, de 2014 a 2018

2014		2015		2016		2017		2018	
Formações	Nº de Particip	Formações	Nº de Particip	Formações	Nº de Particip	Formações	Nº de Particip	Formações	Nº de Particip
SROI	16	Elaboração de Projetos - 1.ª Edição	20	Curso Intensivo de Empreendedorismo e Inovação Social para o Terceiro Setor	14	Curso Intensivo em Gestão da Formação	10	Curso Intensivo de Comunicação para OTS	16
Programa Empreendedorismo	9	Elaboração de Projetos - 2.ª Edição	20	Curso Intensivo para Preparação e Elaboração 1	18	Curso de Língua Espanhola Aplicado ao Terceiro Setor	16	Curso Intensivo de Avaliação de Projetos	13
Curso Inglês	12	Curso Intensivo para Desenho de Modelos de Negócio no Terceiro Setor	11	Curso Intensivo para Preparação e Elaboração 1	16	Workshop Modelação Negócios Sociais através do Business Model Canvas	11	Workshop Contratação Pública	20
		Workshop Estratégias para a Sustentabilidade Financeira das Organizações	23	Workshop Investimento Social para OTS	9			Workshop Proteção de Dados	17



		s							
		Workshop Avaliação de Resultados e Impacto Social	13	Workshop Como Comunicar - O que Somos e o que Fazemos	19			Workshop da Ideia ao Desenvolvimento de Novas Soluções Sociais	8
				Workshop Redes Sociais, Comunicação e Sustentabilidade	20			Workshop Crowdfunding 1	15
								Workshop Crowdfunding 2	5
								Workshop Storytelling	13
<b>Total</b>	<b>37</b>		<b>87</b>		<b>96</b>		<b>37</b>		<b>107</b>
<b>Somatório de Participantes</b>	<b>364:5 = 72,8 aproximadamente 73</b>								

Fonte: Elaboração própria.

---

O quadro 4, que se segue, resume a frequência das formações por ano e por organizações localizadas fora e no concelho de Évora.

Quadro 4. Total de instituições e as do concelho de Évora que frequentaram as formações na FEA, entre 2014 e 2018

Anos das formações	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Total de organizações	16	45	53	22	44	180
Organizações concelho Évora	3	7	11	6	13	40

Fonte: Elaboração própria, a partir da informação disponibilizada pela FEA

## 5.2 Processo de Amostragem

De entre o universo de 180 instituições participantes das formações administradas pela FEA, para a realização da abordagem intensiva, de cariz qualitativo, através da aplicação da entrevista semi-diretiva, foi necessário definir critérios de amostragem com vista à identificação dos representantes das instituições a entrevistar.

Critério geográfico: distrito de Évora pela proximidade física para maior facilidade de deslocações para realizar as entrevistas, uma vez que o número de instituições do concelho se revelou insuficiente.

Critério tipológico: instituições mais assíduas nas formações da FEA, com a participação de líderes/dirigentes;

---

Face a estes critérios de amostragem, as organizações que mais participaram nas formações (durante os 5 anos em análise), de acordo com a tipologia de participantes (líderes/ dirigentes ou técnicos) foram em nº de 17, como se passa a listar.

### **Total 17**

- APPCDM de Évora - Outro Representante
- Chão dos Meninos – Outro Representante
- [Associação Terra Mãe - Dirigente](#)
- Associarte – Outros representantes
- [Casa João Cidade Montemor o Novo - Dirigente](#)
- [Casas de Sant’ Ana e S. Joaquim CRL - Dirigente](#)
- Cercidiana – Representante e membro conselho fiscal
- Cruz Vermelha delegação de Évora – Outro Representante
- Fundação Perpétuo Socorro de Estremoz - Outro Representante
- [Liga de Amigos HESE – Dirigente](#)
- [Marca Montemor - Dirigente](#)
- Monte Arraiolos- Outro Representante
- Espaço do Tempo Montemor o Novo - Outro Representante
- [Pé de Xumbo Évora - Dirigente](#)
- Santa Casa da Misericórdia de Évora Monte - Outro Representante
- Santa Casa da Misericórdia de Montemor o Novo – Outro Representante
- Trilho – Outro Representante

### **5.3 Técnicas de Recolha e Análise de Dados**

Das seis instituições identificadas com dirigentes participantes em formações da FEA foram realizadas entrevistas semi-directivas junto de cinco delas. Não foi possível realizar a entrevista à outra das instituições pois não conseguimos contactar o dirigente.

---

As cinco entrevistas realizaram-se na sede de cada uma das instituições, e as respostas foram alvo de gravação áudio. Desse conjunto de entrevista, importa realçar que foi efetuada uma primeira entrevista de pré-teste, porém durante a realização da mesma não foram identificadas razões/sugestões para que o guião fosse alterado (ver guião da entrevista em anexo).

Para o agendamento das entrevistas existiu o contato prévio da Fundação Eugénio de Almeida, por parte da supervisora de estágio, sendo necessário recolher autorização dos entrevistados para a recolha do áudio (ver anexos).

No decorrer das entrevistas, foi também pedido aos entrevistados os relatórios de atividades das instituições que dirigem, com vista à recolha de informação adicional sobre o funcionamento das mesmas e suas áreas de intervenções.

Os destinatários das entrevistas foram os líderes de três IPSS, uma cooperativa a aguardar pelo estatuto de IPSS e de uma associação de promoção de música e de dança, e que participaram efetivamente nas sessões de formação da Fundação Eugénio de Almeida. Dada a escassez de presenças dos líderes foi aberto também ao distrito de Évora e não ao concelho. Assim, realizaram-se uma entrevista em Montemor-o-Novo, Alcáçovas e três em Évora.

Para o tratamento e análise da informação recolhida com as entrevistas foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, tendo sido elaborada uma grelha de análise das entrevistas (ver nos anexos). Foram analisados, também, os questionários de avaliação de impacto das formações através de uma matriz de análise de questionários que permitiram identificar alguns problemas, essa aplicação foi feita online onde foi extraída a informação em Excel.

## **Capítulo 6 – Capacitação Institucional do Terceiro Setor do Distrito de Évora: lideranças formadas pela Fundação Eugénio de Almeida**

---

## 6.1. Principais Traços do Perfil Sociológico

Entidades entrevistadas: Liga de Amigos do Hospital Espírito Santo de Évora; Casa João Cidade, Casas de Sant'Ana e S. Joaquim CRL; Associação Terra Mãe e Associação Pé de Xumbo.

### Breve descrição das Instituições:

**Liga de Amigos do Hospital Espírito Santo de Évora:** É uma Instituição Particular de Solidariedade Social e reconhecida como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública. Tem cinco projetos: “Cuidar a Brincar”; “Apoio aos Quiosques Automáticos”; “Miminhos para Bebés”; “Apoio ao Doente Internado” e “Apoio ao Doente em Ambulatório. Tem como área de atuação o voluntariado hospitalar. Fundada em 1994.

**Casa João Cidade:** É uma Instituição Particular de Solidariedade Social do concelho de Montemor-o-Novo tendo como missão promover o desenvolvimento global e a inclusão de pessoas com deficiência. Tem duas respostas sociais: Centro de Atendimento e Acompanhamento Social para pessoas com deficiência e o Centro de Atividades Ocupacionais. Tem também um Projeto-piloto “Raízes”. Fundada em 2002.

**Casas de Sant'Ana e S. Joaquim:** É uma cooperativa eborense criada em 2018 que pretende criar um Centro de Reabilitação para doenças neurodegenerativas. Ainda se encontra numa fase muito embrionária.

**Associação Terra Mãe-** É uma Instituição Particular de Solidariedade Social de Alcáçovas, fundada em 2001. Tem como sectores de intervenção: GASAL-Atendimento, acompanhamento Social; ELI- Equipa Local de Intervenção; DAS-Divulgação e organização de atividades sócio culturais; Projetos e Candidaturas. Possui uma Loja Social. Constituída em 2001.

**Associação Pé de Xumbo-** É uma associação de promoção da música e dança sediada em Évora. Organiza vários eventos de música e dança. Tem também vários

---

projectos: Da Terra ao Céu – Mastros Tradicionais, A Bolsa de Instrumentos Pé de Xumbo; Dança Portuguesa a Gostar dela Própria, Ethno Portugal. Presta também formação em dança. Criada em 1998.

Da informação recolhida, destacam-se como principais traços de perfil sociológico dos líderes/dirigentes das instituições entrevistados, como se passa a indicar:

- **Maior parte em idade ativa;**
- **Principais áreas profissionais:** Pessoal administrativo, especialistas em atividades intelectuais e científicas;
- **Percurso na vida associativa muito forte,** condição que está condicionada pela nova Lei das IPSS, a qual limita o número de mandatos.
- **Dificuldade** em conciliar a vida profissional com a vida dedicada ao associativismo;
- **Maior parte encontram-se em regime de voluntariado** -exceto uma dirigente que está a exercer com remuneração;
- Os dirigentes **completaram o ensino superior,** destacando-se a área da Gestão e Economia;
- **Relevância das aprendizagens informais e a aprendizagem ao longo da vida:** soft skills, a preocupação com a comunidade, inconformismo de querer sempre mais;
- **Áreas estratégicas com prioridade para a instituição ao nível da formação:** Comunicação, Gestão, Marketing e Publicidade e Ciências sociais;
- **Diagnóstico de necessidades de formação,** através de conversa entre trabalhadores e parceiros, processo de negociação, preocupação com a disponibilidade dos colaboradores/ técnicos em frequentar as formações e o surgimento de necessidades no quotidiano de funcionamento da instituição;
- **Procura de formação:** acessibilidade preço e distância, juntos dos parceiros que prestam formação, meios de comunicação como por exemplo as newsletters.

---

Segundo Bennis, citado por Oliveira e Perez (s.d) *“Os líderes são importantes por três motivos: em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações. O sucesso ou fracasso de qualquer organização. Em segundo, as adversidades que encontramos pelo caminho às vezes nos deixam sem rumo, então buscamos nos líderes um caminho, um porto seguro. E em terceiro lugar, o líder é aquele que conhece o problema, mas não se prende ao contexto, seja ele por conta dos cenários administrativos voláteis ou fusões e aquisições ou ainda por fatores demográficos.”* (pág. 3)

**E1:** *“Portanto a minha preocupação foi (pausa) foi inteirar-me do funcionamento, dialogar com as pessoas voluntárias para compreender (pausa), a percepção (pausa) dos funcionários, nós temos duas pessoas funcionárias e a minha intenção foi conhecer a realidade da organização aquilo que motiva as pessoas a aderirem ao voluntariado em saúde.”*

**E2** *“...queremos abrir as atividades, por isso estou a pagar a um professor de ginástica que vem aqui uma vez por semana e temos aqui voluntários para fazer (pausa) a parte da pintura e a parte da (pausa) a parte da poesia, exatamente para tentar cativar as pessoas a estarem aqui, mas por enquanto, ainda não conseguimos (pausa) captar a atenção dos utentes...”*

**E4:** *“Melhor hoje do que ontem, melhor amanhã do que hoje”.*

Relativamente ao conceito de liderança estratégica por Chiavenato e Sapiro, citado por Oliveira e Perez (s.d) *“A capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade, e saber delegar poderes para criar mudança estratégica sempre que necessário for. A liderança estratégica implica administrar por meio das pessoas os recursos da*

---

*organização [...] os líderes estratégicos devem aprender como influenciar o comportamento das pessoas em um ambiente incerto e muitas vezes imprevisível. Em outras palavras, liderança estratégica significa liderar líderes de líderes". (pág.6)*

Acerca das aprendizagem ao longo da vida, Ávila (2005) refere que “A aprendizagem ao longo da vida implica não apenas a generalidade das categorias etárias e sociais, ou seja todos os indivíduos de uma dada sociedade, como implica também a consideração de múltiplas situações e contextos, da vida pessoal à vida profissional, que podem possibilitar (ou requerer) o desenvolvimento e a aquisição de novas competências, as quais em seguida podem ser mobilizadas e transpostas para espaços e tempos diferentes daqueles que a produziram.” (pág. 289)

**E4: “Portanto as instituições as quais eu hoje dirijo são todas IPSS’S ou equivalentes a IPSS’S, portanto é a minha preocupação social que me leva a fazer isso, não foi a minha formação académica ou outra parecida. Portanto, nós orientamos muito para aquilo que nós somos pessoalmente”.**

**E1: “Eu acho que não está tão relacionado com as aprendizagens formais, mas mais com o perfil com *soft skills*”.**

**E3 “Por isso, trazia já muito know how mas sempre todos os dias estamos aprender e tem sido acima de tudo uma evolução na batalha da... aquela batalha da igualdade agora da inclusão dantes da integração”.**



---

Oliveira e Perez (s.d) cita os autores Chiavenato e Sapiro sobre os aspetos multifuncionais da liderança estratégica:

- *“Determinação da direção estratégica: significa criar uma visão de longo prazo da intenção estratégica da organização, motivando os funcionários por meio da herança da organização;*
- *Exploração e desenvolvimento das competências essenciais: significa explorar e desenvolver competências essenciais em muitas áreas funcionais diferentes para implementar as estratégias organizacionais. Os líderes estratégica avaliam se as competências essenciais são enfatizadas nos esforços de implementação estratégica;*
- *Desenvolvimento do capital humano: o capital humano representa o acervo de conhecimentos, habilidades e competências da força de trabalho da organização, que requer investimento em termos de preparo, treinamento e desenvolvimento. Saber localizar, utilizar e incentivar talentos, construir equipes eficazes constituem competências que o líder estratégico precisa possuir em grau elevado;*
- *Sustentação de uma cultura organizacional eficaz: a cultura organizacional é um complexo de ideologias, símbolos e valores centrais que é compartilhado por toda a organização e que influencia poderosamente a maneira pela qual ela realiza os negócios. Daí a necessidade de uma orientação impulsivadora e empreendedora que torne as pessoas protagonistas da ação;*

- *Ênfase em práticas éticas: os líderes estratégicos devem praticar ações que aumentem a probabilidade de fazer prevalecer uma cultura ética em suas organizações. Isso envolve.” (pág. 6)*

*E3 “...é importante que também os nossos colaboradores saibam onde estão os outros colegas quando não estão na instituição e que a formação não é só para eles. A formação quando um vai é para transmitir aos outros e ser transversal”*

*E3 “Agora fizemos uma formação que foi assim um miminho, mas que foi uma oferta da Direção, se elas queriam foi a parentalidade responsável porque todas são mães, outras estão a preparar-se para serem mães, estão grávidas. Isso foi uma formação muito interessante para sobre esse tema. Que parece que não tem nada a haver com a parte daqui do nosso trabalho, mas tem bastante porque ajuda a trabalhar a ansiedade a preocupação de virem para o trabalho e os filhos não estarem, ou terem os filhos doentes. Acho muito interessante esta formação. E4 “É o desempenho de cada um dos técnicos que vai fazer o desempenho depois da instituição.”*

#### Principais competências dos líderes identificadas

<i>Principais competências</i>
<i>“competência técnica”</i>
<i>“Competências dum empresário...mas sem pensar em dinheiro...”</i>
<i>“Resiliência, saber ouvir, saber estar com as pessoas”</i>
<i>“ser muito humanistas, preocupação com as pessoas, com a população, com a comunidade”</i>
<i>“ter vontade e disponibilidade para participar em projetos, não só desenvolvidos pela sua entidade, mas por outra”</i>

Fonte: Elaboração própria, a partir das entrevistas realizadas

---

## Capítulo 6.2– Avaliação de impacto da capacitação institucional dos líderes de instituições de terceiro setor

Por se considerar de todo o interesse avaliar o impacto da formação obtida nos cursos e workshops promovidos pela FEA, onde os líderes/dirigentes das instituições entrevistadas participaram, de 2014 a 2018, procedeu-se à sistematização das ideias mais relevantes identificadas através da análise de conteúdos das entrevistas. O resultado é o que se passa a apresentar;

- **Dificuldade em** enumerar os efeitos diretos e indiretos da capacitação;
- **Enumeração** de efeitos **mensuráveis** como **não mensuráveis**: Plano de Desenvolvimento Estratégico, Avaliação de Desempenho, Elaboração de campanhas crowdfunding. Outros efeitos vão se sentido ao longo do tempo.
- **Sentimento de responder às necessidades** da comunidade, com o intuito de diferenciar a resposta e não como mais um complemento;
- **Preocupação com o futuro** demonstrando ambição e rigor nos projetos a desenvolver e com o rumo de intervenção a seguir;
- **Aproveitamento dos recursos endógenos**, transformando-os em potencialidades;
- **Tendência de crescimento** em frequentar formações e potencializar o acesso aos colaboradores às formações;
- **Dificuldade em contornar** os problemas como a sustentabilidade financeira das atividades.

---

Para Pimenta & Brasil (2006), *“o desafio de gestão da qualidade dos serviços começa pela incorporação da voz ativa de todos os interessados (diretos e indiretos) no trabalho das entidades sociais, nos indicadores de avaliação e no planejamento das suas ações. É fundamental compreender que o fortalecimento das organizações do Terceiro Setor depende, antes de tudo, da qualidade de suas ações que é também um fator crítico que potencializará, ou não, a formação de parcerias e a captação de recursos para as organizações.”* (pág.82).

As mesmas autoras, citam Salomon (1998), *“as capacidades das organizações do terceiro setor são: Proximidade com o público, permitindo identificar de forma mais objetiva os demandados, necessidades e aspirações da comunidade; Capacidade de mobilização das potencialidade e energias populares Identificação de novos problemas e emergências e maior agilidade em trazê-los à discussão pública; Capacidade de sensibilizar, motivar e mobilizar recursos humanos e financeiros paralisados; Atuar como agentes na promoção de mudanças nas transformações da realidade; Capacidade para formação de novas lideranças; Autoridade para contribuir na legitimação e garantia de apoio popular às políticas exigidas”.* (pág.64)

Benetti,K , Girardi. D , Dalmau, M , Melo.P & Parrino, M. (2007) citam Fleury (2002) que *“define competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo e Resende (2003), estímulo ao autodesenvolvimento das qualificações e capacitações de todos os funcionários, melhor capacitação e desempenho gerencial, administração de talentos e carreiras, busca de critérios mais justos e transparentes de remuneração”.* (pág. 184)

---

Abordagens sobre competências e capacitação institucional e correspondentes impactos na qualidade dos serviços prestados pelas instituições de terceiro setor em análise, encontram-se patentes nos excertos das entrevistas que se seguem.

**E3: “*E uma das coisas que neste momento estamos a procurar é fazer por uma coisa que estamos a trabalhar neste momento é a avaliação de desempenho, que não é fácil, como sabe há várias correntes e parâmetros mas estamos muito a trabalhar nisso porque é muito importante também porque nós sempre que fazemos avaliação, mas com a metodologia, aplicar metodologias é uma das coisas que a Fundação temos aprendido na formação da Fundação*”.**

**E2: “*...que sim porque nos dão (pausa) para já contactos com outras organizações que também estão na formação e que às vezes têm os mesmos problemas maneira que ajudamos mutuamente uns aos outros.*”**

Para Pimenta & Brasil (2006) dos desafios que se colocam a este tipo de instituições no presente deve destacar-se:

*“o desafio da ação em rede que passa pelo fortalecimento das entidades do Terceiro Setor e da própria sociedade”.* (pág. 82)

*“O desafio da sustentabilidade está na transposição de uma situação de dependência para uma capacidade de se manter e tem a ver com a capacidade de articular alianças e parcerias geradoras de recursos, os quais são usados de modo eficaz para a solução de problemas sociais que interessam a todos os parceiros”.* (pág.83)

---

**E4: “Porque ideias nós podemos ter, mas essas ideias depois necessitam também de financiamento, necessitam de viabilidade económica e financeira e, portanto, nós fazemos um determinado trabalho temos que pensar primeiro também como é que nós vamos financiar essa atividade.”**

Krunsch (s.d), cita Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paulas sobre as componentes da comunicação estratégica:

1. *“Tratamento processual da comunicação – possibilita a combinação dos fluxos informacionais e relacionais;*

*2. Inserção na cadeia de decisões – a comunicação é considerada e valorizada pela alta gestão; 3. Gestão de relacionamentos – vista como componente estratégico que valoriza as interações e os diálogos;*

*4. Processo planejado – uso de metodologias para uma sistematização e alinhamento estratégico das ações;*

*5. Processo monitorado – acompanhamento e avaliação com vistas à qualidade dos processos e os impactos provocados com as ações levadas a efeito”*(pág.21)

**E1: “Fazendo a abordagem de outra maneira, eu identifico sendo a minha área de especialização profissional a área da comunicação e da imagem eu percebi que era importante (pausa) atuar nessa área para melhorar a maturidade da Liga de Amigos.”**

**E1 “..., portanto a minha preocupação como disse antes de na área da profissionalização, da especialização profissional em imagem e comunicação. E eu dou importância por a essa área aplicada às novas tecnologias da informação**

---

*e da comunicação(pausa) porque além de ser sério é preciso parece-lo e portanto e aí a estratégia de comunicação é faz toda a diferença eu aliás nós notamos isso desde que se implementou a página do Facebook da Liga de Amigos e o website da Liga de Amigos começamos a ter um grande número de candidaturas espontâneas por via do website o que nos permitiu deixar de subcarregar tanto o Banco de Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida.”*

Segundo Marcos Olímpio (2008) o planeamento estratégico a nível local desempenha um papel importante para:

- “Obter uma imagem integrada da posição actual da comunidade e das suas perspectivas futuras de desenvolvimento;
- Identificar tendências direcções que consolidem a comunidade e a ajudem a estabelecer um novo rumo;
- Incentivar a comunidade a buscar oportunidades e a actuar, em vez de simplesmente reagir às mudanças;
- Alocar recursos aos problemas mais prementes;
- Identificar as acções, políticas e investimentos que tenham o maior impacto positivo na situação futura da comunidade;
- Assegurar que as estratégias de desenvolvimento do território tenham objectivos claros a médio e longo prazo tratando de minimizar o risco de que os mesmos se vejam drasticamente comprometidos ou modificados por uma mudança na liderança política;
- Prover um mecanismo para a cooperação entre os sectores público e privado (pág.21)

**E5: “*Às vezes é não haver, efetivamente, pós formação ou no tempo... em curto espaço de tempo ações da própria associação que permitam pôr em***

---

*prática as competências adquiridas na formação, mas ao longo do tempo isso vai porque as formações são para isso: são para nos formar, por isso vamos desenvolvê-las ao longo do tempo.”*

*E4: “Da região não sei, mas das nossas sim. Porque nós trabalhamos... estamos incluídos na região, mas aquilo que nós fazemos é no concelho de Viana do Alentejo não...não trabalhamos para além, pelo menos, por enquanto não estamos a trabalhar para além do concelho de Viana do Alentejo. Mas no nosso trabalho, sim nota-se sempre uma melhoria.”*

*E4 “Nós estamos agora neste momento, a fazer... a desenvolver um projeto que é fazer o nosso Plano de Desenvolvimento Estratégico está a ser elaborado agora com recurso a uma empresa consultora, ainda não está terminado e a minha esperança é que também esse Plano de Desenvolvimento Estratégico nos vá também orientar no trabalho futuro, ou seja, o que é que nós queremos ser e fazer no prazo de cinco anos? Não é propriamente um estudo de mercado, mas é uma orientação para aquilo que agente vai fazer no futuro.”*

*E3: “Nós temos um projeto em mente, desenhado que é criar um turismo, porque temos aqui três hectares de terreno e o nosso projeto era criar, é um sonho de alguns anos, já foi apresentado na Fundação que era construir, com as novas construções com a taipa e a terra, que nós temos aqui técnicos em Montemor que o fazem nas Oficinas do Convento, era criar alojamento, pequenos apartamentos para utilizar essencialmente pessoas com deficiência de outras regiões do país, inclusive famílias que nunca tem férias, que acabam por ser cuidadores a tempo inteiro. Então o nosso projeto era virem passar uma ou duas semanas, aqui no espaço, conheciam a região, os seus filhos ou parentes ficavam connosco, conheciam, faziam intercambio e com esse dinheiro que*



---

*“Íamos ganhando na construção íamos criando residências pelo menos uma para os nossos. É esse o nosso grande projeto que é assim um bocado megalómano, mas que não desistimos dele.”*

Para melhor sistematização das principais ideias apresentadas neste capítulo 6 do presente relatório, perante a diversidade de informações recolhidas em paralelo com alguns contributos teóricos a si associados, considera-se oportuno apresentar uma conclusão parcelar, a partir das três questões estruturantes anteriormente definidas.

- **Qual o perfil sociológico dos líderes/dirigentes das IPSS?**


São líderes em idade ativa, tendo várias motivações que o levaram a participar em instituições da economia social, notando-se a preocupação em satisfazer as necessidades sociais da comunidade. Os dirigentes, em idade não ativa, já tem grande experiência da vida associativa passando também por outras instituições. Por vezes foi o percurso académico <sup>6</sup>influenciou o percurso profissional, mas noutros caso foi o inverso: o percurso académico influenciou o percurso profissional. Há casos, em que foram dirigentes associativos durante muitos anos, mas com a nova lei ( artº 21º-C) que regula os mandatos das IPSS passa a existir limitação do número de mandatos.

Estão todos em regime de voluntariado nas IPSS. Emerge a preocupação de conciliar a vida profissional com a vida associativa, assim como olhar para um voluntariado mais aprofundado de forma a compreender a importância, direitos e deveres dos voluntários, em particular nas instituições sem fins lucrativos.

- **Que tipo de competências são detentores os líderes/dirigentes das IPSS?**

---

<sup>6</sup> Para mais informações sobre alteração ao regime jurídico das IPSS 2014 consultar [https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Regime\\_das\\_IPSS\\_Alteraes\\_2014.pdf](https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Regime_das_IPSS_Alteraes_2014.pdf)



---

Os dirigentes são detentores de qualificação superior. Existe uma valorização das aprendizagens informais assim como a aprendizagem ao longo da vida. Sendo o conhecimento considerado como factor diferenciador, quer na estratégia a seguir na instituição, usando as suas competências da aprendizagem formal quer como ferramentas no rumo da estratégia de intervenção da instituição, quer na procura de novos conhecimentos. Para além disso, têm um saber experiencial fruto da sua participação em outras instituições.

- **Qual o impacto da qualificação destes líderes/dirigentes na qualidade do serviço prestado pelas IPSS?**

Foram implementados instrumentos que melhoram o funcionamento da instituição (curto prazo) e potenciaram a visão estratégica, nomeadamente a longo prazo. Também foi enunciada uma componente não mensurável em que não existe uma clarificação das mudanças causadas na instituição com as formações, remetendo para a dimensão temporal, na medida em que se vão diluindo no tempo. Foram realçados, ainda, grandes desafios com a sustentabilidade da instituição, quer a nível financeiro quer na gestão das pessoas que trabalham na associação devido aos poucos colaboradores face às necessidades de funcionamento da instituição. A nível de acesso à formação existe por um lado uma aparente autonomia dos colaboradores talvez no processo de decisão de participar ou não nas formações, quer por outro lado maior rigor na tomada decisão por parte de colaboradores de irem ou não às decisões. Está estipulado uma responsabilidade da instituição em que tem de conceder horas de formação aos colaboradores.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Essa informação encontra-se presente nos relatórios de uma das instituições entrevistadas, porém nem todas cederam o mesmo tipo de informações.

Matriz SWOT da Capacitação Institucional dos líderes/dirigentes (plano interno)

das Organizações de Terceiro Setor (plano externo)

<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Saber experiencial</li><li>• Valorização da capacitação institucional</li><li>• Iniciativa em melhorar o funcionamento da instituição</li><li>• Preocupação com o futuro da instituição</li></ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fraca viabilidade financeira para elaborar atividades e suportar custo das formações</li><li>• Dificuldade de conciliação entre a vida profissional e a vida associativa</li><li>• Fraca disponibilidade para ir a formações devido à carga laboral</li><li>• Fraca acessibilidade geográfica</li></ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos endógenos</li><li>• Novas valências/ projetos</li><li>• Intervenção em diferentes escalas (micro, meso e macro)</li></ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dependência de financiamento externo</li><li>• Não responder assertivamente às necessidades da comunidade</li><li>• Dificuldade na execução das tarefas</li></ul>

Fonte : Elaboração Própria

### 6.3. Recomendações

---

- a) Encontrar mecanismos que possam atrair mais dirigentes a frequentar as formações a nível do concelho de Évora.
- b) Minimizar os problemas identificados na análise dos questionários de Avaliação da Transferência de aprendizagem e Avaliação de Impacto à chefia direta.
- c) Apesar de ser uma entidade formadora certificada onde tem a missão de dar formação, arranjar uma estratégia de “acompanhamento” das instituições que frequentam a formação de forma mais apoiada para que possam tornar as competências adquiridas em mais instrumentos de intervenção, melhor qualidade na resposta social à comunidade.

## Capítulo 7 - Inventário das atividades realizadas no Estágio

---

### Durante o mês de Fevereiro desenvolvi as seguintes atividades:

- Início do estágio, dia 11 de Fevereiro de 2019. Neste dia foi-me proporcionado uma visita às instalações, a fim de conhecer o espaço e todos os funcionários que trabalham na Fundação Eugénio de Almeida.
- Procedi à leitura de vários documentos acerca das formações: relatórios, plano interno de formação da Fundação Eugénio de Almeida. Foi-me também facultada uma lista dos participantes das formações realizadas entre 2014 a 2018.
- Completei relatórios relativos à avaliação de impacto das seguintes ações: Curso Intensivo para Preparação e Elaboração de Projecto – 1.ª Edição e 2ª edição (ano 2016). Sobre a avaliação de satisfação dos formandos e do facilitador executei a elaboração dos relatórios das seguintes ações de formação: Workshop Como Comunicar em Público (2019) e do Workshop Storytelling (2018) e como criar uma campanha Crowdfunding (2018).
- Construção da amostra: Despiste da amostra através do universo de participantes das formações, compreendendo a natureza jurídica de cada instituição assim como o registo de estatuto de IPSS-Instituição Particular de Solidariedade Social.
- Participei, no dia 18 de Fevereiro, na sessão de apresentação do Livro “Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica” que decorreu no Centro de Inovação Social da Fundação Eugénio de Almeida.

- 
- Assisti, no dia 27 de Fevereiro, à sessão de apresentação do Livro: “Start-Up Vencedora” que decorreu no Centro de Inovação Social da Fundação Eugénio de Almeida.

#### **Durante o Mês de Março :**

- Elaborei os relatórios finais de avaliação, das seguintes ações de formação:
  - Workshop: Como Criar uma Campanha de Crowdfunding – 2.<sup>a</sup> Edição;
  - o Curso Intensivo de Gestão da Formação;
  - o Curso de Espanhol Aplicado ao Terceiro Sector;
  - o Workshop: Da Ideia ao Desenvolvimento de Novas Soluções Sociais.
  
- Participei na sessão de esclarecimento sobre o Programa “Europa para os Cidadãos”, no dia 11 de Março de 2019, no Centro de Inovação Social da Fundação Eugénio de Almeida. Este programa tem como objetivo encorajar os cidadãos europeus a desempenharem um papel mais na União Europeia e esta sessão permitiu dar a conhecer os diferentes eixos de intervenção e a esclarecer dúvidas na elaboração de candidaturas.
  
- Participei no VII Encontro Voluntariado e Juventude, que decorreu no dia 20 de Março de 2019, no Centro de Inovação Social da Fundação Eugénio de Almeida. Esta iniciativa é destinada aos estudantes dos diferentes estabelecimentos de ensino secundário, profissional e universitário da cidade, com o propósito de apresentar o voluntariado, oportunidades e benefícios da sua prática.

---

Teve início com o testemunho de duas jovens voluntárias, Vera Saldanha e Helena Tirapicos da Rosa, seguindo-se a realização de oficinas criativas, dinamizadas pela Liga dos Amigos do Hospital Espírito Santo e pelo projeto FIEL do Núcleo de Veterinária e Saúde Pública da Câmara Municipal de Évora.

- Revisão bibliográfica para elaboração do enquadramento teórico da investigação a realizar no âmbito do estágio.
- Análise dos dados relativos à avaliação de impacto das ações de formação dos anos 2014, 2015 e 2016.
- Participei na sessão de esclarecimento sobre Noções de Segurança contra incêndios em Edifícios e Medidas de Autoproteção organizada pela Fundação Eugénio de Almeida, dinamizada pelo Comando Distrital da Proteção Civil de Évora, no dia 28 de Março de 2019. Esta iniciativa foi dirigida às organizações do terceiro sector.

#### **Durante o mês de Abril**


- Participei na Reunião de Equipa, no dia 3 de Abril, com a seguinte ordem de trabalhos: ponto situação projetos/atividades; Apresentação trabalho estágios; Outros assuntos.
- Participei na apresentação e debate do livro "9 formas de empreender com personalidade", de António Cordeiro e Luís Matos Martins. O livro usa o teste eneagrama associado ao empreendedorismo. Na sala multiusos do Centro Inovação Social, no dia 10 de Abril.

- 
- Elaborei um modelo de inquérito por questionário para o Balanço de Competências a aplicar no *Programa de Liderança e Comunicação para Jovens - 4.ª Edição*, a fim de avaliar as competências adquiridas dos participantes na formação.
  - Estabilizei a amostra, as dezassete organizações (IPSS) que mais participaram nas ações de formações da Fundação Eugénio de Almeida, entre 2014 e 2018, do distrito de Évora.

#### **Durante o Mês de Maio**

- Participei na apresentação dos projetos finais dos participantes da 6.ª edição do Curso de Empreendedorismo a um júri. Teve como projeto vencedor “*2 Recados / 2 Sorrisos*” – Serviços para a Inclusão, da Maria da Conceição Pires e uma menção honrosa para o projeto *O projeto “Vale”* – Habitação Partilhada para Famílias Séniores com Filhos Portadores de Deficiência Mental, de Maria Luísa Ferrão. Este evento decorreu no dia 2 Maio na Sala Multiusos do Centro de Inovação Social da Fundação Eugénio de Almeida.
- No dia 9 de Maio, participei no Workshop Técnico para apoio a candidaturas *EEA Grants*. Este Programa é dinamizado pela Fundação Calouste Gulbenkian, em parceria com a Fundação Bissaya Barreto, no âmbito do Memorando de Entendimento para o Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu 2014-2021 (Fundo EEA Grants), celebrado entre a Islândia, o Liechtenstein e a Noruega (países financiadores) e Portugal. Este





---

workshop permitiu aprofundar mais conhecimentos sobre o planeamento e avaliação de projetos sociais, assim como o conhecimento de instrumentos utilizados na avaliação dos projetos.

- Participei em duas formações na área do voluntariado: Dia 16 de Maio, no Centro de Reuniões da Fundação Eugénio de Almeida, o Workshop “Ser Voluntário de Proximidade e no domicílio”. No dia 21 Workshop “Primeiros Socorros” no Quartel dos Bombeiros Voluntários de Évora.
- Assisti à apresentação do trabalho desenvolvido de duas estagiárias da Fundação Eugénio de Almeida, da Licenciatura de Turismo, no Centro de Inovação Social.
- Realizei a entrevista de pré teste.
- Prestei apoio na sessão final do Programa Empreendedorismo Jovem nas Escolas, no dia 22 de Maio no Centro de Inovação social da Fundação Eugénio de Almeida.
- Reunião em 31 de Maio com o Coordenador da Área Social e de Desenvolvimento da Fundação Eugénio de Almeida e a supervisora de estágio para fazer um balanço do trabalho desenvolvido ao longo do estágio.

---

## Capítulo 8 - Balanço Competências : proposta de um modelo a aplicar na FEA

No cumprimento da solicitação no contexto do estágio, foi elaborado um modelo de **Balanço de Competências**, adaptado ao *Programa de Liderança e Comunicação para Jovens - 4.ª Edição*, para avaliar as competências dos participantes antes e depois da sessão de formação.

FUNDAÇÃO  
EUGÉNIO  
DE ALMEIDA

### **Balanço de Competências das sessões de formação**

Este questionário enquadra-se no âmbito da Avaliação do Balanço de Competências da Formação da Fundação Eugénio de Almeida. É um dos instrumentos que visa compreender o desenvolvimento de competências por parte dos formandos que participam em ações de formação. Ao responder a este questionário está a contribuir para a melhoria das nossas formações.

**Referência sobre o anonimato dos dados e o consentimento informado e esclarecido do respondente sobre os objetivos e os fins dos dados recolhidos.**

### **Modelo de Balanço de Competências – Adaptado às competências do Programa de Liderança e Comunicação para Jovens - 4.ª Edição**

Nome da Sessão de Formação: \_\_\_\_\_

#### **Dados do Formando (a preencher pelo Formando)**

Nome \_\_\_\_\_

Ano de Nascimento: \_\_\_\_\_

Sexo Feminino  Masculino

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Função na organização que representa: \_\_\_\_\_

Já tinha participado em alguma formação na Fundação Eugénio de Almeida?

Sim  Não

Se respondeu afirmativamente, indique a(s) área(s) dessa(s) formação (ões)

-----

A preencher, **pelos formandos**, de forma a compreender a aquisição de competências na formação que frequentam. Assinale com um círculo o número da escala correspondente à sua opinião sobre cada um dos itens.

Escala: 1- Pouco desenvolvida a 5 - Desenvolvida totalmente

Competências	Antes da Formação	Depois da Formação
<b>1. Comunicação</b>		
1.1 Consigo falar fluentemente em Público	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.2 Sei discursar de improviso	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.3 Organizo o discurso sempre antes de começara a falar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.4 Sei controlar a voz	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

1.5 Tenho interesse em utilizar novas palavras	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.6 Pesquiso palavras novas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1.7 Consigo dar feedback construtivo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>2. Expressão Corporal</b>		
2.1 Compreendo os gestos utilizados num discurso	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.2 Consigo transmitir a minha mensagem a através da minha linguagem corporal	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.3 Consigo controlar os gestos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.4 Foco a minha atenção na linguagem corporal que os outros transmitem	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>3. Liderança</b>		
3.1 Estou habituado a trabalhar em equipa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.2 Considero que sou responsável	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.3 Sei tomar decisões no momento oportuno	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.4 Fico indeciso na decisão que quero tomar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.5 Fico indeciso na decisão que quero tomar	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.6 Sou persuasivo na forma de agir	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

**Cálculo da Média:**

## Capítulo 9- Conclusões

---

Ao longo do segundo semestre participei em inúmeras atividades na Fundação Eugénio de Almeida que permitiu compreender melhor todo o processo de avaliação de impacto das formações administradas.

Permitiu também conhecer programas específicos na área do desenvolvimento de candidaturas.

Foi interessante, acompanhar o trabalho desenvolvido nos dois domínios de intervenção da Área Social e de Desenvolvimento da FEA, quer na qualificação para o terceiro sector, quer na área do voluntariado.

Gostei muito das entrevistas que realizei junto dos entrevistados e de conhecer as instalações e projetos desenvolvidos nas diferentes respostas sociais em funcionamento nas instituições de terceiro setor que estudei.

### **Principais Contributos e Atividades do Estágio**

De todas atividades realizadas gostaria de destacar a sessão de esclarecimento sobre noções de segurança contra incêndios em edifícios e medidas de autoproteção, onde presenciei as dificuldades das organizações ali presentes e também para mim foi importante para ficar mais informada; o Workshop Técnico para apoio a candidaturas EEA Grants onde aprofundei conhecimentos da unidade curricular Planeamento e Avaliação de Projetos. O VII Encontro de Voluntariado e Juventude onde prestei apoio e participei também, para além disso gostei de ouvir os testemunhos dos voluntários sobre de ações de voluntariado, muito mais quando é uma pessoa amiga a fazer voluntariado internacional. Fiz também as formações sobre voluntariado de proximidade e primeiros socorros no Quartel dos Bombeiros, adicionei mais conhecimentos acerca da prestação de socorro a vítimas em situação de perigo de vida. Em jeito de reflexão, das atividades realizadas, a apresentação dos livros serviu de enriquecimento de novos conhecimentos e de novos autores. Seguidamente, as ações de formação do voluntariado onde o testemunho serve para transmitir experiências pessoais sobre

---

o voluntariado que servirão de inspiração. A nível de Planeamento e Avaliação de Projetos as sessões serviram para conhecer novos instrumentos e novas candidaturas que desconhecia.

### Referências Bibliográficas

Almeida, V. (2011) Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 95, Dezembro 2011: 85-104.

Disponível em:

[http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/33/1/RCCS%2095\\_Vasco%20Almeida.pdf](http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/33/1/RCCS%2095_Vasco%20Almeida.pdf)

Amaro, R. (2017). Desenvolvimento ou Pós-Desenvolvimento? Des-Envolvimento e... Noflay!. *Cadernos de Estudos Africanos*. Disponível em:

<https://journals.openedition.org/cea/2335>

Ávila, P. (2005) *A Literacia dos Adultos: Competências-Chave na Sociedade do Conhecimento*. Tese submetida como requisito para obtenção do grau de Doutor em Sociologia Especialidade: Sociologia da Comunicação, da Cultura e da Educação. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/577/1/A%20literacia%20dos%20adultos\\_Patrícia%20Ávila.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/577/1/A%20literacia%20dos%20adultos_Patrícia%20Ávila.pdf)

Baltazar, S. & Rego, C. (2011) *Globalização e Desenvolvimento*, Editora Caleidoscópio, Lisboa.

Baltazar, S.; Santos, M. & Sabino, F. (coord), (2012) *Empreendedorismo, Igualdade de Género e Desenvolvimento Regional e Local* – Contributos da Parceria Institucional do Winnet8, Editora Caleidoscópio, Lisboa. ISBN: 978-989-658-206-7.

Baltazar, S. & Santos, M. (2014) Dinâmicas Territoriais inclusivas: Experiências, Desafios, atores e perspetivas em Territórios de Baixa Densidade. *Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições Atas do III Congresso Internacional de Verão / ECS -UÉvora* Pág. 118-135.

Disponível em: <http://www.rdpc.uevora.pt/handle/10174/12827>

Benetti, K., Dante G. Dalmau, M., Melo P & Parrino, M. (2007) Avaliação de Desempenho por Competências: A Realidade DO CODT - Centro Oftalmológico de Diagnóstico E Terapêutica. *Revista de Ciências da Administração* • v. 9, n. 19, p. 179-198, set./dez. 2007. Disponível em

<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273520310008.pdf>

---

Bilhim, J. (2004) *Qualificação e Valorização de Competências. Coleção Inovação e Governança de Autarquias*. Sociedade Portuguesa de Inovação. Disponível em: [http://www.spi.pt/documents/books/inovacao\\_autarquia/docs/Manual\\_VIII.pdf](http://www.spi.pt/documents/books/inovacao_autarquia/docs/Manual_VIII.pdf)

Borges, F. & Mendes, J. (2014) *Competências do Gestor e do Líder - Estudo de caso*. Lusíada. Economia & Empresa. Lisboa, n.º 18/2014. pág. 89-120

Caixeiro, C. (2014) Capítulo III- A Liderança. In *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Disponível em: [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Cap%C3%ADtulo%20III\\_A%20LIDERAN%C3%87A.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Cap%C3%ADtulo%20III_A%20LIDERAN%C3%87A.pdf) e <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/11416?locale=pt>

Capucha, L., Almeida, J., Pedroso, P. & Silva, J. (1996) Metodologias de avaliação: o estado da arte em Portugal. *Sociologia- Problemas e Práticas* nº22, 1996, pp.9-27. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/840/1/2.pdf>

Garcia, C. (2014) *Governança no Terceiro Sector: Factores facilitadores e constrangedores*. Tese Mestrado em Sociologia. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/8417>

Guerra, I. (2002) Cidadania, exclusões e solidariedades. Paradoxos e sentidos das “novas políticas sociais”. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 63, Outubro 2002. 47-74 pág. Disponível em: <https://journals.openedition.org/rccs/1256>

Guerra, I. (2002) *Fundamentos e Processos de uma Sociologia da Ação*. 2ª edição editora Principia. Parede.

Krunsh, M. (s.d) A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Média & Jornalismo* pág. 13-24. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/mj/v18n33/v18n33a02.pdf>

Lopes, A. (1982) Regionalização e Desenvolvimento. *Revista Estudos de Economia*, vol. II, nº4, Jul-Set 1198 Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/9784/1/ee-asl-1982.pdf>

Lopes, A. (2006) *Encruzilhadas do Desenvolvimento: Falácias, Dilemas, heresias*. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 75, Outubro 2006: 41-61. Disponível em:

---

<https://www.ces.uc.pt/publicacoes/rccs/artigos/75/RCCS75-041-062-Antonio%20S.%20Lopes.pdf>

Marques, A. (2017) Os caminhos sinuosos do desenvolvimento. Revista Desenvolvimento e Sociedade | n.º 2 Outubro 2017. Disponível em: [http://www.revistas.uevora.pt/index.php/desenvolvimento\\_sociedade/article/view/202/281](http://www.revistas.uevora.pt/index.php/desenvolvimento_sociedade/article/view/202/281)

Morais, A. (2012) *Assimetrias Regionais na Região Norte de Portugal: Uma Análise Multivariada*. Dissertação apresentada no Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas. Disponível em: [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8225/1/MGO\\_2012\\_Ad%c3%a9lia.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8225/1/MGO_2012_Ad%c3%a9lia.pdf)

Pereira, M. (2014) Governança Territorial Multinível: Futura(s) entre a teoria e prática(s). DRd – Desenvolvimento Regional em debate (ISSN 2237-9029) v. 4, n. 2, p. 4-20, jul./dez. 2014.

Perez, O. & Oliveira, A. (s.d) Liderança Eficaz: O Poder e a Influência de um Líder no Comportamento Organizacional de Uma Empresa. Administração de Empresas em Revista. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/889>

Pimenta, J. & Brasil, E. (2006) *Gestores e Competências Organizacionais no Terceiro Setor em Itabira – MG*. Revista Gestão & Regionalidade, nº64. Mai-ago 2006 Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/85ec/c3fd477e563b0723f6e8f2d994179d34cfdb.pdf>

Quintão, C. (2011) *O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*. Working Papers 2.ª Série, N.º 2. Instituto de Sociologia. Universidade do Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54358>

Reis, P.& Baltazar, S. (2018) A problemática do desenvolvimento e crescimento económico: revisitar conceitos, teorias e modelos. Desenvolvimento e Sociedade | n.º 4 Julho 2018ISSN impresso: 2183-9220 | ISSN on-line: 2184-2647 Disponível em: [http://www.revistas.uevora.pt/index.php/desenvolvimento\\_sociedade/article/view/295](http://www.revistas.uevora.pt/index.php/desenvolvimento_sociedade/article/view/295)



---

Santos, D. (s.d) *Os Modelos de Desenvolvimento Local aos Projectos de Animação Cultural: Conceitos, Dimensões e Desafios*. Disponível em: [https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/1009/1/DS\\_comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/1009/1/DS_comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf)

Santos, M. Olímpio (2008) *Texto de Apoio sobre planeamento Estratégico*. Disponível em: [http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrateg\\_TextoApoio\\_11Jul08.pdf](http://home.uevora.pt/~mosantos/download/PlaneamEstrateg_TextoApoio_11Jul08.pdf)

Santos, M. Olímpio (2008) *Planeamento Enquanto Processo para o Desenvolvimento Sustentado* in REGO, Maria Conceição e BALTAZAR, Maria da Saudade (2008) (coord) *Cenários de Desenvolvimento do Alentejo*, Editora Caleidoscópio, Lisboa. (183 pp).

Santos, M. Olímpio. & Baltazar, S. (2017) O Papel de Sociólogos em Projectos de Intervenção Social. A experiência de docentes e investigadores da Universidade de Évora ao longo de vinte anos. *SOCIOLOGIA ON LINE*, n.º 14, outubro 2017, pp. 15-28 | DOI: 00.0000/SON2017XXXXXXX Disponível em: [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/22656/1/SociologiaAPS142\\_017CAP1.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/22656/1/SociologiaAPS142_017CAP1.pdf)

Silva, B. (2011) *Avaliação do Impacto da Formação*. Instituto Nacional de Administração. Disponível em: <https://www.fea.pt/files/99c9fc5eba458c2df2e6e2f1855dde118b94e34a.pdf>

Silva, C., Santos M., Baltazar, S. & Saragoça, J. (2017) Avaliação de projetos de intervenção social: Uma reflexão sobre as experiências em projetos nacionais, regionais e da bacia do Mediterrâneo. *Desenvolvimento e Sociedade* n.º 2 Outubro 2017 pp.103-111. Disponível em: [http://www.revistas.uevora.pt/index.php/desenvolvimento\\_sociedade/article/view/206](http://www.revistas.uevora.pt/index.php/desenvolvimento_sociedade/article/view/206)

Silva, S. (1994) Alguns temas para pensar a mudança social. *Revista Educação & Sociedade* nº1. Disponível em: <https://www.fpce.up.pt/ciie/?q=publication/revista-educa%C3%A7%C3%A3o-sociedade-culturas/edition/educa%C3%A7%C3%A3o-sociedade-culturas-1>

Sousa, S. et al. (s.d) *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. Disponível em: [http://www.ipi.pt/files\\_upload/documentation/201205081611030.Estudo\\_CNISB\\_CP\\_Parcial.pdf](http://www.ipi.pt/files_upload/documentation/201205081611030.Estudo_CNISB_CP_Parcial.pdf)

## Webgrafia

---

Área Social e Desenvolvimento da Fundação Eugénio de Almeida. Disponível em:  
<https://www.fea.pt/index.php?pag=area-social#>

Associação Pé de Xumbo: <http://pedexumbo.com/>

Associação Terra Mãe. Disponível em: <http://www.terramae.pt/>

Casa João Cidade. Disponível em: <http://casajoaocidade.pt/>

Casas de Sant'Ana e S. Joaquim. Disponível em:  
<http://casadesantanaesaojoaquim.pt/>

Comunicado sobre o balanço semestral do Programa Nacional para a Coesão Territorial. Disponível em:  
<https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=ea9ffd4b-4244-4349-9648-7d1d30e03284>

Guia das Entidades formadoras DGERT- 2017 Disponível em:  
<https://certifica.dgert.gov.pt/links-uteis1.aspx>


Índice Sintético de Desenvolvimento Regional 2017: Disponível em:  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUE\\_Sdest\\_boui=354229242&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUE_Sdest_boui=354229242&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)

Liga de Amigos do Hospital Espírito Santo. Disponível em:  
<https://lamigoshevora.pt/>

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Disponível em:  
<https://www.unric.org/pt/17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>

Objetivos do Milénio. Disponível em:  
<https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=ea9ffd4b-4244-4349-9648-7d1d30e03284>

Programa Nacional para a Coesão Territorial -Implementação, acompanhamento e motorização – Disponível em:  
<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/governo/programa/programa-nacional-para-a-coesao-territorial-/ficheiros-coesao-territorial/programa-nacional-para-a-coesao-territorial-implementacao-acompanhamento-e-monitorizacao-pdf.aspx>



---

PROVERE- Valorização Dos Recursos Silvestres do Mediterrâneo – Uma Estratégia para as Áreas de Baixa Densidade do Sul de Portugal. Disponível em: [https://www.ccdr-a.gov.pt/docs/desenv\\_regional/PROVEREprojectos.pdf](https://www.ccdr-a.gov.pt/docs/desenv_regional/PROVEREprojectos.pdf)

Regime Jurídico IPSS- Alteração 2014. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Regime das IPSS Alteraes 2014.pdf>

Uma Agenda para o Interior. Disponível em: <http://www.pnct.gov.pt/wp-content/uploads/2017/01/AGENDA.pdf>

# Anexos

---



### Guião de Entrevista

Dimensões	Objetivos	Questão Principal	Questões Secundárias
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	Traçar o perfil sociológico dos dirigentes das IPSS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idade ---</li> <li>2. Profissão -----</li> <li>3. Residência ----- (não é necessário/não faz sentido)</li> <li>4. Cargo que ocupa na instituição X----</li> <li>5. Está na instituição X em regime de voluntariado ou a tempo inteiro? (...em regime de voluntariado ou como colaborador remunerado)</li> <li>6. Há quantos anos colabora/trabalha nesta instituição?</li> <li>7. Qual foi o primeiro cargo  função que desempenhou?</li> <li>8. Descreva a evolução do seu percurso profissional nesta instituição.</li> <li>9. Esta foi a primeira instituição de 3º setor onde trabalhou?</li> </ol>	<p>6.1. O que motivou a frequentar/colaborar na instituição?</p> <p>9.1. Se trabalhou noutra(s) instituição(ões), descreva quais as funções  atividades que desempenhou? E quantos anos durou essa prestação?</p>

		<p>10. Apresente resumidamente o seu percurso académico/formativo e indique se este de alguma forma foi influenciado pela sua experiência profissional em instituições de 3º setor? O percurso académico, por norma, é antes da experiência profissional. Não deverá constar apenas "...o seu percurso formativo e indique..."???? Ou então reformular. Como está formulada a pergunta não faz sentido.</p>	
<p><b>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória</b></p>	<p>Identificar a trajetória e tipologia das aprendizagens dos dirigentes das IPSS.</p>	<p>11. Destaque as aprendizagens que contribuíram para desempenhar a atual função.</p> <p>12. A nível organizacional, quais as áreas estratégicas que na instituição X dão prioridade, ao nível da formação ?</p> <p>13. Na Instituição X, como são identificadas as necessidades de formação?</p> <p>14. E como fazem a procura de entidades formadoras para responder a essas necessidades?</p> <p>15. Como são distribuídas as formações pelos diversos sectores / pelos colaboradores/quadros da instituição X?</p> <p>16. É possível, indicar qual o nº de ações de formação frequentadas, anualmente?</p> <p>17. Indique as formações que frequentou ministradas pela FEA?</p>	<p>11.1 Justifique a sua resposta com as competências que, na sua opinião, os líderes das instituições de 3º setor, devem ter.</p> <p>13.1. Na sua opinião, os trabalhadores da instituição X reconhecem a importância da formação para a melhoria do seu desempenho profissional?</p> <p>14.1. Quais os critérios que usam para fazerem essa seleção?</p> <p>16.1. Qual tem sido a tendência nos últimos anos? De crescimento ou de decréscimo?</p>

		18. Que outras áreas de formação tem interesse em frequentar?	18.1. Quais os factores que têm condicionado a frequência de outras formações?
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>	Avaliar o impacto do processo de capacitação dos dirigentes das IPSS na intervenção social.	<p>19. Como se processa a transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho, mobilizando as competências adquiridas na formação, ministrada na FEA?</p> <p>20. Como se articulam os resultados do desempenho no posto de trabalho com o desempenho organizacional?</p>	<p>19.1..Na sua opinião, quais são os factores que facilitam e /ou inibem esse processo de transferência e as estratégias a desenvolver pelos intervenientes?</p> <p>20.1. Considera que essa(s) formação(ões) desenvolveu(ram) e/ou reforçou(aram) as competências e melhorou(ram) os contributos dos líderes da Instituição X para a organização?</p> <p>20.2 . Que impactos (diretos e indiretos) identifica ao nível do funcionamento da instituição x e qualidade dos serviços prestados/resultados da organização?</p> <p>20.3. As novas competências adquiridas são aplicadas no local de trabalho? E a instituição X melhorou os seus procedimentos após estas formações dos seus colaboradores /quadros? Verifica-se uma melhoria do desempenho da atividade da instituição X e consequentemente das respostas sociais da região?</p>



<p><b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b></p>	<p>Avaliar o impacto do processo de capacitação dos dirigentes das IPSS na intervenção social.</p>	<p>21. Na sua opinião, como se reflete/ ou pode vir a refletir-se a capacidade de implementação de novos instrumentos de intervenção, da instituição X, tendo em conta este processo de capacitação institucional ?</p>	<p>21.1. Exemplifique alguns desses novos instrumentos implementados ou a implementar?</p> <p>22. Este processo de capacitação institucional desencadeou ou pode vir a desencadear novas valências para a instituição X? Não têm que ser apenas novas valências, podem ser novos projetos, novos procedimentos de trabalho, melhorias ao nível da gestão da organização...</p>

---

## **Apresentação da Entrevista**

Chamo-me Maria de Nazaré Pencas, sou estudante da Universidade de Évora, do Mestrado em Sociologia, área de especialização de Desenvolvimento Regional. Estou a realizar um estágio curricular para a obtenção do grau Mestre, na Fundação Eugénio de Almeida, na área da Qualificação para o Terceiro Sector.

Sabendo que a vossa IPSS frequenta as formações da Fundação Eugénio de Almeida, pretendo realizar uma entrevista de forma a corresponder aos seguintes objetivos:

### **Objetivo Geral**

Avaliar o impacto do processo de capacitação dos líderes/dirigentes das IPSS na qualidade das respostas sociais prestadas à comunidade.

### **Objetivos específicos:**

- Traçar o perfil sociológico dos líderes/ dirigentes das IPSS.
- Identificar a trajetória e tipologia das aprendizagens dos líderes/dirigentes das IPSS.
- Avaliar o impacto do processo de capacitação dos líderes/dirigentes das IPSS na intervenção social.

A abrangência geográfica é do Distrito de Évora, que como território de baixa densidade tem particularidades que remetem para uma capacitação institucional ao nível do terceiro setor que visa orientações específicas no domínio da intervenção social.

A sua colaboração é determinante para a percussão destes objetivos. A informação recolhida com esta entrevista vai ser usada somente para fins académicos, e o relatório final de estágio ficará depositado no Repositório Digital da Universidade de Évora.

Autoriza que a entrevista seja realizada? **(cuidado pode negar\_ agradecer na mesma) (PAUSA)**

Vamos dar início à entrevista?!

**Declaração de Consentimento Informado**

Eu \_\_\_\_\_ portador do cartão de cidadão nº \_\_\_\_\_ declaro ter sido informado sobre a minha participação no estudo “Avaliação de Impacto do processo de capacitação para líderes do Terceiro Setor” elaborado por Maria de Nazaré Pencas, no âmbito do Relatório de Estágio realizado na Fundação Eugénio de Almeida, na área da Qualificação para o Terceiro Sector, para obtenção do grau Mestre em Sociologia, vertente Desenvolvimento Regional. Por seguinte, autorizo a gravação áudio da entrevista.

Assinatura

\_\_\_\_\_

Data

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019

XX

**Declaração de Consentimento Informado**

Eu \_\_\_\_\_ portador do cartão de cidadão nº \_\_\_\_\_ declaro ter sido informado sobre a minha participação no estudo “Avaliação de Impacto do processo de capacitação para líderes do Terceiro Setor” elaborado por Maria de Nazaré Pencas, no âmbito do Relatório de Estágio realizado na Fundação Eugénio de Almeida, na área da Qualificação para o Terceiro Sector, para obtenção do grau Mestre em Sociologia, vertente Desenvolvimento Regional. Por seguinte, autorizo a gravação áudio da entrevista.

Assinatura

\_\_\_\_\_

Data

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**Grelha Análise conteúdo- Questões Principais**  
**Avaliação de Impacto do processo de capacitação para líderes do Terceiro Setor**

Tema	Categorias	Sub - categorias	Indicadores	Unidades de Contexto
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS	Idade	<b>Idade ativa</b>	49 56 36	<b>E1 “ Ora 49”</b> <b>E2 : “A minha idade são 71 anos quase 72.”</b> <b>E3: 72 anos.</b>
	Idade	<b>Idade não ativa</b>	71 72	<b>E4: 56 anos</b> <b>E5: 36 anos.</b>
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS	Profissão  Profissão	<b>Pessoal Administrativo</b>	<b>Funcionário Administrativo</b>  <b>assistente técnico no serviço de auditoria interna do hospital Espírito Santo de Évora que é Hospital Central do Alentejo</b>	<b>E1 “sou funcionário administrativo sou assistente técnico no serviço de auditoria interna do hospital Espírito Santo de Évora que é Hospital Central do Alentejo”.</b>

<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>	<p>Profissão</p>	<p>Especialistas em actividades intelectuais e científicas</p> <p><b>AGRICULTORES E TRABALHADORES QUALIFICADOS DA AGRICULTURA, DA PESCA E DA FLORESTA</b></p>	<p><b>Economista</b></p> <p>professor do ensino agricultor</p>	<p><b>E2 (...) sou economista, tirei o curso de Economia aqui nos jesuítas em Évora e depois fiz mestrado em Gestão na Universidade de Évora, entretanto fui professor do ensino secundário e fui agricultor.</b></p>
	<p>Profissão</p>	<p>Especialistas em actividades intelectuais e científicas</p>	<p>professora do segundo ciclo aposentada</p>	<p><b>E3 Sou professora do segundo ciclo, aposentada</b></p>
<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>	<p>Profissão</p> <p>Profissão</p>	<p>Dirigentes e Especialistas em actividades intelectuais e científicas</p> <p><b>Dirigente</b></p>	<p><b>Gestor e contabilista</b></p> <p>sou dirigente</p>	<p><b>E4 Gestor e contabilista certificado também</b></p> <p><b>E5 Atualmente sou dirigente, faço</b></p>

<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>	<p>Percurso institucional</p>		<p>associativa</p>	<p>coordenação da associação Pé de Xumbo, quer dizer sou dirigente associativa.(...) sou licenciada animação sociocultural e fiz pós graduação em dança.</p>
<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>	<p>Percurso institucional</p>	<p>cargo</p> <p>Cargo</p> <p>Cargo</p>	<p>sou presidente da direção no mandato que termina em 2020</p> <p>Administrador</p> <p>presidente da direção</p>	<p>E1: Portanto Atualmente sou presidente da direção no mandato que termina em 2020 e que é um mandato de quatro anos começou em 2016 e termina em 2020</p> <p>E2: Administrador</p>

	Percurso institucional		<b>Presidente da Direção.</b>	<b>E3: Sou presidente da direção.</b> <b>E4: Presidente da Direção</b>
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>		Regime de voluntariado	<b>faço coordenação da associação</b> <b>Não todos os dirigentes são voluntários</b>	<b>E5: É isso mesmo, faço coordenação da associação.</b> <b>E1: Não todos os dirigentes são voluntários portanto é voluntariado em saúde a Liga de Amigos inclusivamente integra o atual mandato da Federação Nacional de Voluntariado em Saúde e mais recentemente também integra os órgãos sociais da União de IPSS de Évora.</b>
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	Percurso institucional	Regime de voluntariado	<b>E2: Não, sou voluntário,</b>	<b>E2: Não, sou voluntário, sou fundador desta cooperativa, sou proprietário desta casa, que dei em comodato a</b>

	Percorso institucional			cooperativa para se poder fazer aqui uma IPSS.
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>		Regime de voluntariado	<b>Sou voluntária</b>	<b>E3: Sou voluntária</b> [repetição da pergunta]. <b>Não Sou colaboradora, mas voluntária, sem remuneração, aliás a direção é toda voluntária.</b>
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	Percorso institucional	Regime de voluntariado Em tempo inteiro	<b>Em regime de voluntariado</b>  <b>Remunerada.</b>	<b>E4: Em regime de voluntariado.</b>  <b>E5: Remunerada.</b>
	Percorso institucional	Colaboração com a instituição	<b>Eu sou associado desde 2010 penso eu desde que vim para o hospital</b>	<b>E1: Eu sou associado desde 2010 penso eu desde que vim para o hospital Na altura foi um convite da presidente do conselho de administração para dirigir o gabinete de comunicação o que fiz durante um biénio e a estratégia na altura da senhora presidente era estreitar a parceria com a Liga de Amigos do Hospital e foi isso que fiz durante o meu</b>



		Colaboração com a instituição		mandato de dirigente no gabinete comunicação e desde logo fiquei associado
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS	Percurso institucional	Colaboração com a instituição	Esta instituição começou há dois anos, portanto em dia 8 de Setembro de 1917	<p><b>E2: Esta instituição começou há dois anos, portanto em dia 8 de Setembro de 1917 mas durante nove anos fui vice provedor da Santa Casa da Misericórdia de Évora mais um ano na Santa Casa da Misericórdia de Évora também maneira tenho alguma prática neste tipo de instituições.</b></p> <p><b>E3</b></p> <p><b>Olha eu fui fundadora desta instituição, fiz parte da comissão de fundação, convidaram-me doaram es-</b></p>

				te terreno convidaram para fazer por isso já lá vão... a associação tem 17 anos começamos a trabalhar há menos três há 20 anos que trabalhamos para a João Cidade.
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	Percurso institucional	Colaboração com a instituição	... a associação tem 17 anos começamos a trabalhar há menos três há 20 anos que trabalhamos para a João Cidade.  Desde da sua fundação, eu fui fundador	
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	Percurso institucional	Colaboração com a instituição		<b>E4: Desde da sua fundação, eu fui fundador da associação, tive dois mandatos como presidente da assembleia-geral, portanto de 2001 até 2007. Em 2007, no final de 2007, fui eleito presidente da direção, tomei</b>
	Percurso institucional			

				<p>posse em Janeiro 2008. Mantenho – me lá até agora.</p> <p>E5: desde Agosto de 2008. Vai fazer onze anos.</p> <p>E1: Depois como estava a dizer constitui a lista para candidata para os órgãos sociais e bom candidatei me a presidente da direcção e como tal vim a ser eleito portanto estou me a estriar me nestas andanças</p> <p>E2: aqui foi só este</p>
<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>	<p>Percurso institucional</p>	<p>Primeiro cargo</p>	<p>desde Agosto de 2008</p> <p>candidatei me a presidente da direcção</p>	
<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>	<p>Percurso institucional</p>	<p>Primeiro cargo</p>	<p>aqui foi só este administrador único.</p> <p>na associação olhe fui sempre presidente</p>	

				administrador único.
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	<b>Percurso institucional</b>	Primeiro cargo		<b>E3: O primeiro cargo além de professora, ou na associação? [na associação] Na associação [sim] na associação olhe fui sempre presidente (risos) presidente em vários mandatos porque é assim, segundo a Segurança Social temos de só podemos fazer agora a legislação alterou mas só podemos fazer dois mandatos seguintes então fizemos os primeiros, os primeiros trabalhos edificação deste espaço e tudo mais, depois seguiram outros</b>
		Primeiro cargo		
		Primeiro cargo	<b>Na instituição, foi presidente da assembleia-geral.</b>	
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	<b>Percurso profissional</b>		<b>neste caso, foi produção dum festival do Entredanças.</b>	<b>colegas e depois voltei agora há dois mandatos, estou no fim do segundo mandato</b>
				<b>E4: Onde? [na instituição] Ah Na instituição, foi presidente da assembleia-geral.</b>
				<b>E5 hesitação) Fiz produ-</b>

<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>		<p>Evolução na instituição</p>		<p>ção de eventos, neste caso, foi produção dum festival do Entredanças.</p>
<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>	<p><b>Percurso profissional</b></p>	<p>Evolução na instituição</p>	<p>enfim inteirar dos processos procurar identificar onde é que eu podia ajudar a Liga de Amigos a projectar a sua naturidade porque havia apesar de termos tido excelentes dirigentes a vertente da comunicação estava a precisar de um incentivo</p>	<p><b>E1: Portanto a minha preocupação foi (pausa) foi inteirar me do funcionamento, dialogar com as pessoas voluntárias para compreender (pausa) a a perceção (pausa) dos funcionários nós temos duas pessoas funcionárias e a minha integração foi conhecer a realidade da organização aquilo que motiva as pessoas a aderirem ao voluntariado em saúde (apren) enfim inteirar dos processos procurar identificar onde é que eu podia ajudar a Liga de Amigos a projectar a sua naturidade porque havia apesar de termos tido excelentes dirigentes a vertente da comunicação estava a precisar de um incentivo (pausa) Como é que eu digo isto? (exitação/ pensar/respiração ) Fazendo a abordagem de outra maneira</b></p>
		<p>Evolução na instituição</p>		

	<b>Percurso profissional</b>			eu identifico sendo a minha área de especialização profissional a área da comunicação e da imagem eu percebi que era importante (pausa) atuar nessa área para melhorar a naturidade da Liga de Amigos e aderir (correção) e atrair mais (pausa) mais pessoas voluntárias e mais pessoas associadas para fortalecer a atuação da liga de amigos para o impacto social
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	<b>Percurso profissional</b>		<b>Não nesta instituição</b>  <b>Sim alhh pronto eu já trazia um know how (saber fazer ---ver palavra inglês) bastante sobre a deficiência sempre foi uma paixão as causas sociais mas acima de tudo a deficiência</b>	<b>E2: Não nesta instituição, mas no meu percurso profissional nesta área está bem?</b>  <b>E3: Sim alhh pronto eu já trazia um know how (saber fazer ---ver palavra inglês) bastante sobre a deficiência sempre foi uma paixão as causas sociais mas acima de tudo a deficiência. Eu também fiz, fui presidente Assembleia Municipal em Montemor e sempre muito ligada aos casos sociais e aos problemas da deficiência. Por isso, trazia já muito know how (ver</b>
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	<b>Percurso profissional</b>	<b>Evolução na instituição</b>		

		Evolução na instituição	<b>tenho evoluído inclusive nas formações que tenho tido, aliás sempre as procuro porque são sempre aprendizagens</b>	palavra inglês) mas sempre todos os dias estamos aprender e tem sido acima de tudo uma evolução na batalha da... aquela batalha da igualdade agora da inclusão dantes da integração. O trabalhar com a comunidade integrando por exemplo através da CERCI e aqui estes alunos não são para integração profissional mas são para inclusão na comunidade, então isso tem sido uma mais valia, tenho evoluído inclusive nas formações que tenho tido, aliás sempre as procuro porque são sempre aprendizagens e que eu sempre tive uma filosofia que é acho e ainda bem e por isso estou muito grata à associação estou lhe a falar de muita coisa ao mesmo tempo se calhar está a dificultar...
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	<b>Percurso profissional</b>	Evolução na instituição		
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	<b>Percurso profissional</b>	Evolução na instituição	<b>Nunca foi um percurso profissional, foi sempre de dirigente, enquanto dirigente associativo</b>	<b>E4: Nunca foi um percurso profissional, foi sempre de dirigente, enquanto dirigente associativo, portanto nas duas, como lhe disse, nas</b>

	<b>Percurso profissional</b>			duas primeiras, nos dois primeiros mandatos na lista fui presidente da assembleia, depois passei a presidente da direcção e lá mantenho como presidente da direcção (pausa) e de acordo com a lei, posso cumprir este mandato e depois mais dois mandatos e depois terei de sair, porque a lei atual diz que só se pode ser presidente da direcção durante três mandatos consecutivos. Como a lei não é retroativa, os mandatos que estão para trás não contam, portanto estou no primeiro mandato de acordo com a nova legislação.
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>				
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	<b>Percurso académico</b>	Evolução na instituição	<b>Então eu comecei a fazer um... ter uma função muito pontual, fui contratada pontualmente fazer produção do evento e a coordenação que estou actualmente</b>	<b>E5: Então eu comecei a fazer um... ter uma função muito pontual, fui contratada pontualmente fazer produção do evento depois de outro, depois...depois comecei-me a formar em dança, comecei a dar aulas de dança através da associação, até que chego à contratação, a tempo inteiro e aí integrar uma equipa e gerir projectos, já por autonomia e até chegar à direcção da</b>
	<b>Percurso académico</b>			



Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS				associação e a coordenação que estou atualmente.
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS	Percurso académico		<p>passsei pela escola alemã, colégio moderno, várias escolas acompanhando os meus pais diferentes pontos do país como professores e acabei por entrar na universidade de Évora no curso de Licenciatura ensino em português e inglês mais tarde não o concluí mudei mais tarde para artes plásticas também não concluindo circunstâncias da vida mais recentemente ingressei como aluno externo em algumas</p>	<p>E1: o meu percurso académico levou me à universidade de Évora portanto eu os meus pais eram professores, o meu pai professor de matemática a minha mãe professora de educação visual escultora de formação nas belas artes o meu pai a formação em engenharia na academia militar portanto tenho este <i>mix</i> do artístico e do matemático seja como for (pausa) portanto passei pela escola alemã, colégio moderno, várias escolas acompanhando os meus pais diferentes pontos do país como professores e acabei por entrar na universidade de Évora no curso de Licenciatura ensino em português e inglês mais tarde não o concluí mudei mais tarde para artes plásticas também não concluindo circunstâncias da vida mais recentemente ingressei como</p>
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS	Percurso académico			

			disciplinas (exitação) licenciatura em Relações Internacionais	aluno externo em algumas disciplinas (exitação) licenciatura em Relações Internacionais portanto intenciono progredir nessa área
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS	Percurso académico		como aluno dos jesuítas tive uma vertente que me puxava muito para o apoio das pessoas com quem trabalhávamos nas empresa	E2: Como que isso influencia é muito simples como aluno dos jesuítas tive uma vertente que me puxava muito para o apoio das pessoas com quem trabalhávamos nas empresas
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS	Percurso académico		Porque eu tirei Economia(exitação) sempre estudei durante quatro anos e a trabalhar e depois os últimos dois anos	E3:Porque eu tirei Economia(exitação) sempre estudei durante quatro anos e

<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>	<p><b>Percurso académico</b></p>		<p><b>Então toda a minha preparação foi na base da Gestão, da Economia e de Projectos,</b></p>	<p><b>a trabalhar e depois os últimos dois anos foi já a trabalhar e estava a dar aulas aqui na escola EB2/3 de Montemor, já nessa altura. (pausa) e fazia também esse percurso, depois fiz o estágio concorri para a Madeira, porque eu só concorri para a Madeira e para os Açores porque que me chamava a um apelo, isto antes do 25 de Abril, sociedades muito subdesenvolvidas, eu fui em 72, em 71 para a Madeira, fazer o estágio e fiz como só havia vaga de estágio em Trabalhos Manuais e oficiais (8:18) eu fiz este estágio para me integrar. (..) Então toda a minha preparação foi na base da Gestão, da Economia e de Projectos, que é uma coisa que gosto imenso,</b></p>
<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>	<p><b>Percurso académico</b></p>		<p><b>Digamos que aquilo que eu fazia</b></p>	<p><b>E4: Não, não foi. O meu percurso académico...o meu percurso académico, digamos eu trabalho há muitos anos</b></p>

<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>	<p><b>Percurso académico</b></p>		<p>profissionalmente, mas fora do terceiro sector, é que me orientou para aquilo que foi o meu percurso académico, não é? Eu sou contabilista, porque tirei o antigo curso de contabilidade e administração que era das antigas escolas profissionais, hoje da secundária Gabriel Pereira. Na altura trabalhava no escritório, depois fui presidente de uma cooperativa, na altura depois inscrevi-me como técnico de contas, tive empresas, gabinetes de contabilidade e depois acabei por me formar na Universidade em Gestão.</p>	<p>trabalho desde 1978 e na altura não tinha formação académica superior, quando comecei a trabalhar. Só depois é que fiz a formação académica, como trabalhador estudante. Digamos que aquilo que eu fazia profissionalmente, mas fora do terceiro sector, é que me orientou para aquilo que foi o meu percurso académico, não é? Eu sou contabilista, porque tirei o antigo curso de contabilidade e administração que era das antigas escolas profissionais, hoje da secundária Gabriel Pereira. Na altura trabalhava no escritório, depois fui presidente de uma cooperativa, na altura depois inscrevi-me como técnico de contas, tive empresas, gabinetes de contabilidade e depois acabei por me formar na Universidade em Gestão. Porque era o que eu fazia no dia-a-dia e, portanto, tive a necessidade de ter conhecimentos académicos para aquilo que fazia na prática e isso é que influenciou o meu percurso</p>
<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>	<p><b>Percurso académico</b></p>			

				académico.
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	<b>Percurso académico</b>		<b>sou formada em animação sociocultural em que a vertente final foi de património imaterial e foi nesse sentido que comecei a desenvolver algum interesse pela dança e através dessa formação, ganhei ferramentas que me facultaram fazer algum trabalho mais de investigação e depois de execução de projectos na área,</b>	<b>E5: Então, eu sou formada, como disse, eu sou formada em animação sociocultural em que a vertente final foi de património imaterial e foi nesse sentido que comecei a desenvolver algum interesse pela dança e através dessa formação, ganhei ferramentas que me facultaram fazer algum trabalho mais</b>
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>				

				de investigação e depois de execução de projectos na área, na área que agora desenvolvo, que é de património imaterial. (pausa) Formei-me em dança também dou aulas de dança sei lá (risos).
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS				

**Grelha Análise conteúdo**  
**Avaliação de Impacto do processo de capacitação para líderes do Terceiro Setor**



	Aprendizagens	Aprendizagem informal	<p><b>Eu acho que não está tão relacionado com as aprendizagens formais mas mais com o perfil com <i>soft skills</i></b></p>	<p><b>E1 Eu acho que não está tão relacionado com as aprendizagens formais mas mais com o perfil com <i>soft skills</i> (um à parte) se calhar com tenho que a fazer uma autoscopia que ainda não fiz ainda portanto vai ser um bocadinho de improviso) (riso) vai ser espontâneo acho que tem a ver com o sentido cívico que cada um tem mais ou menos desenvolvido não é?E Portanto eu envolvo tenho alguma inclinação a envolver nas dinâmicas comunitárias talvez não quer dizer também não estarei nas pessoas mais envolvidas no grupo de pessoas mais envolvidas mas valorizo as pessoas que tem coragem e a capacidade de se dispensarem uma parte do seu tempo para o bem comum</b></p>
Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória		Aprendizagem informal	<p><b>acho que tem a ver com o sentido cívico que cada um tem mais ou menos desenvolvido</b></p>	

w



		Aprendizagem formal	<b>o curso de economia, o curso do mestrado, os quarenta anos que tive como professor do ensino</b>	<b>E2: o curso de economia, o curso do mestrado, os quarenta anos que tive como professor do ensino secundário, também me ajudaram a lidar com as pessoas e depois o tempo que estive na Santa Casa Misericórdia, o tempo que estive na APPACDM (pausa) e noutras empresas em que trabalhei.</b>
<b>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</b>	Aprendizagens	Aprendizagem informal	<b>Pronto. As aprendizagens que fiz antes de entrar para a CERCÍ uma das questões que eu pus foi saber mais o que era a deficiência mental</b>	<b>E3: Pronto. As aprendizagens que fiz antes de entrar para a CERCÍ uma das questões que eu pus foi saber mais o que era a deficiência mental, documentar-me e ir juntos dos médicos amigos e li bastante, contactei com psicólogos, pronto fiquei dentro mais da problemática</b>
<b>Tipologia de aprendizagens</b>	Aprendizagens	Aprendizagem informal	<b>Foi muito o... aprendizagem da vida.</b>	<b>E4: Foi muito o... aprendizagem da vida. Portanto, aquilo que eu fiz durante toda a minha vida</b>

/formações dos líderes e trajetória				
Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajetória	Aprendizagens	Aprendizagem informal	a minha preocupação social que me leva a fazer isso, não foi a minha formação académica ou outra parecida	que foi praticamente fazer gestão, fazer contabilidade em empresas do sector privado e cooperativo e depois no sector público, onde fui autarca durante muitos...muitos anos. (...) portanto é a minha preocupação social que me leva a fazer isso, não foi a minha formação académica ou outra parecida. Portanto, nós orientamos muito para aquilo que nós somos pessoalmente.
	Aprendizagens	Aprendizagem formal	Trabalho a tempo inteiro na associação, contacto com os antigos dirigentes e basicamente, fazendo formações e	E5 Trabalho a tempo inteiro na associação, contacto com os antigos dirigentes e basicamente, fazendo formações e

<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</p>			<p>participando em ações desenvolvidas por outros</p>	<p>participando em ações desenvolvidas por outros, outros projectos que não são as da Pé de Xumbo.</p>
	<p>Áreas estratégicas</p>	<p>Comunicação</p>	<p>portanto e aí a estratégia de comunicação é faz toda a diferença</p>	<p>E1: porque além de ser sério é preciso parece-lo e portanto e aí a estratégia de comunicação é faz toda a diferença eu aliás nós notamos isso desde que se implementou a página do <i>Facebook</i> da Liga de Amigos e o <i>website</i> da Liga de Amigos começamos a ter um grande número de candidaturas espontâneas por via do</p>

<p><b>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</b></p>	<p><b>Áreas estratégicas</b></p>	<p>área da gestão</p>	<p>portanto todas as ações de capacitação na área da gestão e aqui as relações com o potencial humano e a gestão da comunicação são,</p>	<p>website o que nos permitiu deixar de subcarregar tanto o Banco de Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida com solicitações mas ainda precisamos dessa parceria e depois na área da gestão financeira por exemplo eu frequentei à pouco tempo um curso intensivo de análise financeira, na fundação, portanto todas as ações de capacitação na área da gestão e aqui as relações com o potencial humano e a gestão da comunicação são, para mim, de grande valor de grande importância para ajudar a gerir esta associação</p>
---	----------------------------------	-----------------------	--	--

			<p>para mim, de grande valor de grande importância para ajudar a gerir esta associação</p>	
<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Área estratégicas</p>	<p>Marketing e publicidade</p>	<p>No entanto, a casa está aqui não a quero ter fechada e quero</p>	<p>E2: 1 Nós ainda não começamos atividade, não é? Portanto ainda estamos à espera que os senhores arquitetos e os senhores técnicos da Segurança Social da ARS dê-ão luz verde para isto começar para depois a Câmara Municipal também dar luz verde para a obra só depois é que vamos começar a atividade, atividade como lar e como centro de dia. No entanto, a casa está aqui não a quero ter fechada e quero que os utentes, ou que as pessoas daqui da zona comecem a frequentá-la. É</p>

<p>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Áreas Estratégicas</p>	<p>Caracter geral</p>	<p>que os utentes, ou que as pessoas daqui da zona comecem a frequentá-la É por isso que a formação está no sentido de saber como é que havemos de (pausa) criar principalmente <i>Marketing</i>, (pausa) principalmente o <i>Marketing</i></p>	<p>por isso que a formação está no sentido de saber como é que havemos de (pausa) criar principalmente <i>Marketing</i>, (pausa) principalmente o <i>Marketing</i> e por outro lado também andei lá na formação de (pausa)(...) <i>Outsornings</i>, mas não, não vi grandes hipóteses porque os <i>Outsornings</i> (pausa) ) é o que eu pretendo fazer mas não por aquele sistema que eles apontam.</p>
<p>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajetória</p>			<p>prioridade no conhecimento, no conhecimento dos técnicos, nas suas</p>	<p>E3: ] Da formação geral as áreas estratégicas, por exemplo em penso que eu damos prioridade no conhecimento, no</p>

	Áreas Estratégicas		áreas e também na parte de nas suas áreas profissionais e na parte global	conhecimento dos técnicos, nas suas áreas e também na parte de nas suas áreas profissionais e na parte global
Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória	Áreas Estratégicas	Ciências Sociais  Ciências Sociais  Ciências sociais		<p><b>E4: A nível organizacional, bem sempre muito baseado na área social, na Psicologia. Portanto os técnicos que nós temos a trabalhar, técnicos não, técnicas é tudo do sexo feminino, que nós temos a trabalhar na Associação Terra Mãe são muito virados para o Serviço Social, para a Psicologia, depois temos outros técnicos: temos terapeuta da fala, fisioterapeuta, (hesitação) educadores, pronto temos muito nessa área.</b></p> <p><b>E5 : Atualmente tem sido na área, pronto na área de gestão de projectos, (pausa) essa tem sido assim a maior e também de voluntariado</b></p>

			nível organizacional, bem sempre muito baseado na área social, na Psicologia	e1: Saltei  E2 Como lhe digo ainda só estou eu e o psicólogo que é o (nome da pessoa) que recebe uma remuneração (pausa) simbólica vamos lá (pausa), é voluntário e estamos a avançar exatamente nesse sentido, tentar perceber como podemos chegar aos utentes e como é que podemos angariar, dinheiro suficiente par poder fazer a obra.
Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajetória	Diagnóstico de necessidades de formação			
	Diagnóstico de necessidades de formação		área de gestão de projetos, (pausa)  e também de voluntariado  tentar perceber como	E3: Nós fazemos um levantamento sempre pelos clientes, pelos colaboradores, fazemos esse levantamento, entretanto surgem convites para formações, quer a nível, por exemplo, específico da secretaria, como é o caso que entrou agora uma nova colaboradora, em substituição. Sempre que aparecem cursos interessantes nós perguntamos se elas estão disponíveis, se estão



<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Diagnóstico de necessidades de formação</p>		<p>podemos chegar aos utentes e como é que podemos angariar, dinheiro suficiente par poder fazer a obra.</p> <p>Nós fazemos um levantamento sempre pelos clientes, pelos colaboradores, fazemos esse levantamento, entretanto surgem convites para formações, quer a nível, por exemplo, específico da secretaria, como é o caso que entrou agora uma nova colaboradora, em substituição.</p>	<p>interessados em fazer, correspondemos às 50 horas anuais que nos é exigido de formação. Agora fizemos uma formação que foi assim um miminho mas que foi uma oferta da Direção se elas queriam foi a parentalidade responsável porque todas são mães, outras estão a preparar-se para serem mães, estou grávidas. Isso foi uma formação muito interessante para sobre esse tema. Que parece que não tem nada a haver com a parte daqui do nosso trabalho mas tem bastante porque ajuda a trabalhar a ansiedade a preocupação de virem para o trabalho e os filhos não estarem, ou terem os filhos doentes. Acho muito interessante esta formação.</p> <p>E4: São muito... a Associação Terra Mãe é</p>
--	--	--	---	--

<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Diagnóstico de necessidades de formação</p>		<p>as nossas necessidades de formação são muito aquilo que nós conversamos uns com os outros</p>	<p>pequena, as nossas necessidades de formação são muito aquilo que nós conversamos uns com os outros, portanto há um técnico que diz: <i>“Há uma formação que eu acho que é importante para a minha atividade, para aquilo que estou a fazer atualmente”</i>. Então essa técnica vai a essa formação. Ah, saiu uma nova legislação, nós temos que estar atualizados, <i>ok</i> então fazemos formação para estar atualizados, ou seja, estar sempre atualizado, em termos legais, em termos técnicos e poder fazer sempre um trabalho progressivamente melhor. Melhor hoje do que ontem, melhor amanhã do que hoje.</p>
<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Diagnóstico de necessidades de formação</p>			<p>E5 Através do desenvolvimento de projetos havendo essas carências que às vezes nos faltam de competências e tam-</p>

<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Diagnóstico de necessidades de formação</p>		<p>Através do desenvolvimento de projectos havendo essas carências que às vezes nos faltam de competências e também percebendo pelos colaboradores da associação quais são as dificuldades que têm</p>	<p>bém percebendo pelos colaboradores da associação quais são as dificuldades que têm e adequando então à procura dessas formações.</p> <p>E1 Nós estamos muito, sempre muito atentos às divulgações da Fundação Eugénio de Almeida, por vias dos meios de</p>
<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Diagnóstico de necessidades de formação</p>		<p>Nós estamos muito, sempre muito atentos às divulgações da Fundação Eugénio de Almeida, por vias dos meios de comunicação habituais são os makelistes são</p>	<p>comunicação habituais, normalmente são... são os (pausa) esta me a faltar o termo técnico são os makelistes são as newsletters [as newsletters], as newsletters, as divulgações habituais até presenciais porque sou com alguma frequência (desloco?) à fundação portanto vou consultando os folhetos de divulgação, vou consultando o site (??) quase todos os meios de comunicação da Fundação eu acompanho.</p>

			as newsletters [as newsletters], as newsletters, as divulgações habituais até presenciais porque sou com alguma frequência (desloco?) à fundação portanto vou consultando os folhetos de divulgação, vou consultando	
Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória	Diagnóstico de necessidades de formação		Vamos tentar responder através da formação que se consiga arranjar tanto quanto possível gratuita	<p>E2: Vamos tentar responder através da formação que se consiga arranjar tanto quanto possível gratuita e para isso agradecemos o trabalho da Fundação Eugénio de Almeida, nesse sentido, e quando não for suficiente teremos de ir buscar a formação a outro lado.</p> <p>E3: Em princípio vamos procurar junto do IEFP se tem alguma formação depois também junto das entidades</p>
Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória	Diagnóstico de necessidades de formação			

<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Diagnóstico de necessidades de formação</p>		<p><b>Em princípio vamos procurar junto do IEFP</b></p> <p><b>procuramos muito os parceiros de associações que trabalham em formação</b></p> <p><b>Olhe, nós fazemos muito através das instituições das quais somos associado</b></p>	<p><b>nossas parceiras que fazem formação, caso não haja, vamos aos meios de informação através de quaisquer meios que tínhamos, mas procuramos muito os parceiros de associações que trabalham em formação</b></p> <p><b>Olhe, nós fazemos muito através das instituições das quais somos associados, normalmente a UDIPSS e CNISS, não é? União Distrital das IPSS'S é essa (UDIPSS) e depois aquelas que nos vão aparecendo também. Nós somos associados da Rede Europeia Anti Pobreza, também quando há formações, nós também vamos. Como estamos muito próximos da Fundação Eugénio de Almeida, da qual a senhora está agora a estagiar, também quando há formações da Fundação Eugénio de Almeida e se nos desperta interesse nós também participamos.</b></p>
--	--	--	---	--

<p>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Diagnóstico de necessidades de formação</p>		<p>quando há formações da Fundação Eugénio de Almeida e se nos desperta interesse nós também participamos.</p> <p>temos subscrição em algumas <i>newsletters</i>, em algumas entidades que nos interessam que sabemos que são formadora Sabendo qual a formação que queremos vamos procurar a entidade que a faz</p>	<p>E5 Muitas vezes (pausa) temos subscrição em algumas <i>newsletters</i>, em algumas entidades que nos interessam que sabemos que são formadoras e outras tem haver com uma procura direta, não é? Sabendo qual a formação que queremos vamos procurar a entidade que a faz.</p> <p>E1: É assim (excitação) basicamente nós temos estamos limitados ao orçamento e desde que o conjunto, desde que o investimento não ultrapasse o valor rubricado e de facto ...os valores praticados pela fundação aju-</p>
			<p>É assim (excitação) basicamente nós temos estamos</p>	

			limitados ao orçamento	dam nos a não exceder a nossa rubrica de capacitação portanto basicamente não, as condições de acesso às ações de capacitação oferecidas pela fundação permitem nos estar em muitas
<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Diagnóstico de necessidades de formação</p>		<p>mas vamos tentar que todos os trabalhadores tenham formação adequada, desde ( pausa)</p>	<p>E2: Como lhe digo ainda não está responsável essa pergunta mas vamos tentar que todos os trabalhadores tenham formação adequada, desde ( pausa) a senhora da limpeza, aos enfermeiros, aos técnicos de saúde e aos técnicos sociais (...).</p> <p>E3: Pronto nós somos um grupo muito pequenino,</p>

			<p>a senhora da limpeza, aos enfermeiros, aos técnicos de saúde e aos técnicos sociais (...).</p>	<p>somos dez trabalhadores, colaboradores e cinco da direção. A direção põe-se a questão das pessoas que estão disponíveis, havia um convite para uma formação procura-se entre todos quem é que está mais disponível ou interessado. Com os colaboradores, faz-se um pouco o mesmo tendo o cuidado da gestão porque, como lhe digo somos só dez, são só dez para que a instituição funcione e para que o trabalho e para que eles tirem benefício, é uma questão de negociação entre eles</p>
<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Procura de entidades formadoras</p>		<p>A direção põe-se a questão das pessoas que estão disponíveis, havia um convite para uma formação procura-se entre todos quem é que está mais disponível ou interessado.</p> <p>é uma questão de negociação entre eles</p>	<p>E4: Da mesma forma que lhe acabei agora de dizer, os técnicos veem uma determinada formação, acham que é importante e vão. Possivelmente até poderiam ir a mais, mas eu estou sempre a incentivar que devam participar em formações. Vão, normalmente quando acham</p>



				<p>é interessante.</p> <p>E5: Como já disse tem haver com as necessidades que vão... surgindo no dia a dia da associação. Não é, não é um colaborador tem direito a uma ou duas até no ano, um colaborador pode ter duas e outro pode não sentir a necessidade de o fazer</p>
<p>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Procura de entidades formadoras</p>		<p>Vão, normalmente quando acham é interessante.</p> <p>Como já disse tem haver com as necessidades que vão... surgindo no dia a dia da associação</p>	<p>E1: É possível, é só consultar o relatório (à procura do relatório) ora o último relatório é o de 2018 (som de folhear as páginas do relatório) ora onde é que estamos? (som de folhear as páginas do relatório) é aqui logo nas primeiras páginas está aqui,(...) portanto em 2018 atingimos 57 ações de formação inicial, 13 ações de formação continua , portanto é como diz o outro é só fazer as contas ( 67,68, 69, 70) 70 ações o que envolveram dezenas de pessoas e atingiram 88 Horas de duração total (som de</p>

<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Procura de entidades formadoras</p>		<p>portanto em 2018 atingimos 57 ações de formação inicial, 13 ações de formação continua , portanto é como diz o outro é só fazer as contas ( 67,68, 69, 70) 70 ações o que envolveram dezenas de pessoas e atingiram 88 Horas de duração total</p>	<p>folhear as páginas do relatório</p> <p>E2. pausa) três (pausa) quatro não sei.</p> <p>E3: Aqui, por os colaboradores, por todos? [sim, sim o número de ações frequentadas, anualmente] <b>No geral, anualmente...sei lá... umas seis, sete talvez para mais mas pronto, sete . [pronto]</b></p> <p>E4 Não consigo responder a isso neste momento</p>
<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Procura de entidades</p>		<p>três (pausa) quatro não sei</p> <p>anualmente...sei lá... umas seis, sete talvez para mais mas pronto, sete .</p>	<p>E5. Não há, não há esse... essa informação porque é conforme vamos. Há anos que se ca-lhar fazemos várias, há outros não fazemos .</p>

	formadoras		<b>Não consigo responder a isso neste momento</b>	<b>Não essa relação, tem haver com a necessidade.</b>
			<b>Há anos que se calhar fazemos várias, há outros não fazemos . Não essa relação, tem haver com a necessidade</b>	<b>E1 Tenho que por os óculos e consultar aqui (som de folhear as páginas do relatório) portanto houve encontros temáticos dirigidos ao terceiro sector, conferência de (pausa) inovação social eu aqui não tenho aqui a certeza (pausa) houve um curso intensivo de comunicação, workshop ser voluntário , houve uma ação sobre uma aplicação novo regulamento geral de proteção de dados no terceiro sector, vou dizer todos e alguns deles não são da Fundação Eugénio de Almeida: o quarto fórum para economia social, workshop como criar uma campanha de crowdfunding, posso dar uma cópia deste, ou dar o link para este relatório se for útil [ah sim], depois estas sessões de Évora Master School é um ginásio de</b>
<b>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajetória</b>	Procura de entidades formadoras			

			workshop como criar uma campanha de crowdfunding	comunicação que entretanto mudou para agora Masters mas é importante, apresentação do Programa EA Grand Cidadãos Ativos, também foi na fundação, o workshop do regime jurídico das organizações do terceiro sector (pausa) O workshop do RGD, este ano foi uma grande incidência sobre aplicação do novo regulamento geral de proteção de dados,(pausa) workshop do RGD na gestão de voluntariado, o workshop voluntariado em cuidados continuados integrados ,também na fundação, Escola de Verão de Voluntariado. Workshop voluntariado em atividades com menores portanto organizados pela Fundação Eugénio de Almeida e algumas destas, uma ou outra também pela União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social de Évora, portanto estas ações totalizaram as tais 57 iniciais, 13 continuas e é o
Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajetória	Procura de entidades formadoras			
Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajetória	Distribuição pelos recursos humanos/ quadros da instituição		workshop do RGD na gestão de voluntariado, workshop voluntariado em cuidados continuados	

			<p>integrados ,também na fundação, Escola de Verão de Voluntariado</p>	<p>que está registado no relatório de 2018</p>
<p>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajetória</p>	<p>Distribuição pelos recursos humanos/ quadros da instituição</p>		<p>Programa EAGrand Cidadãos Ativos,</p> <p>sei que dei ma sobre a gestão, sei que dei uma sobre (...) Outsoring e uma também sobre (pausa) <i>Marketing</i></p> <p>última posso lembrar bem foi a de</p>	<p>E2: Assim não sei... sei que dei uma sobre a gestão, sei que dei uma sobre (...) Outsoring e uma também sobre (pausa) <i>Marketing</i> talvez possamos chamar aquilo Marketing os nomes não eram esses com certeza mas (...).</p> <p>E3: Ai não sei. Ai são tantas! Ahh (hesitação) a última posso lembrar bem foi a de Crowdfunding, ahh já tinha feito outras também pela Fundação de Crowdfunding mas esta foi mais especifica. Uma também importante para nós, associação, foi Bootcamp, Bootcamp aqui</p>

			<b>Crowdfunding, ahh já tinha feito outras também pela Fundação</b>	<b>realizado pelo IES, onde ganhamos o primeiro prémio na Projecto</b>
	Distribuição pelos recursos humanos/ quadros da instituição		<b>Uma também importante para nós, associação, foi Bootcamp, Bootcamp aqui realizado pelo IE</b>	<b>E4: Não consigo também, já foram várias, possivelmente lá no registo na Fundação terá melhor isso do que eu, porque também me rejo por esse principio, ou seja, se a Fundação tem uma determinada ação de formação e eu acho interessante inscrevo-me, se não acho não inscrevo depois</b>
	Distribuição pelos recursos humanos/ quadros da instituição		<b>Não consigo também, já foram várias</b>	<b>também participo noutras que há noutras instituições e portanto não consigo contabilizar as formações a que fui. Lembrome de uma salvo erro de</b>

	Distribuição pelos recursos humanos/ quadros da instituição			<p><b>empreendedorismo social, mas não consigo agora registrar, não.</b></p> <p><b>E5: Não sei dizer.</b></p>
	Distribuição pelos recursos humanos/ quadros da instituição		<p><b>Lembro-me de uma salvo erro de empreendedorismo social, mas não consigo agora registrar, não</b></p> <p><b>Não sei dizer.</b></p> <p><b>genericamente tudo o que ajude a melhorar a capacidade de gestão profissionalizada</b></p>	<p><b>E1: silencio) genericamente tudo o que ajude a melhorar a capacidade de gestão profissionalizada pronto é muito abrangente mas é essa necessidade que eu sinto que é a necessidade de formação continua para porque há desafios novos a surgir, à necessidade de estarmos a de enfim gerirmos melhor os recursos</b></p>

				limitados e de lidarmos com as pessoas envolvidas portanto isto à relações com os recursos humanos: voluntários e profissionais e a verdade é que eu não vou identificar porque há desafios novos que são (pausa) são lançados pela fundação e eu sinto-me, sinto interesse muitas vezes em estar em aprender coisas que (pausa) antes eu não estava desperto para elas e portanto não vou fechar (risos) não vou fechar palas estou disponível para todos os desafios que estou disponível para ser desafiado pela novas ações de capacitação.
	Distribuição pelos recursos humanos/ quadros da instituição			
	Distribuição pelos recursos humanos/ quadros da instituição			
	Formações Frequentadas		sinto interesse muitas vezes em estar em	



			<p>aprender coisas que (pausa) antes eu não estava desperto para elas e portanto não vou fechar (risos) não vou fechar palas estou disponível para todos os desafios que estou disponível para ser desafiado pela novas ações de capacitação.</p>	<p>E2: na área da formação, para mim, gestão. Depois para (nome da pessoa) áreas técnicas de (pausa) perceber como é que os trabalhadores poderão ser angariados e formados e também que tipo de apoio nós podemos dar aos utentes. Eu estou lhe a dizer que temos dado esta formação mas uma formação muito importante que não está aí contemplada são as visitas que eu tenho feito a várias instituições congéneres: norte a sul do país, a</p>
	<p>Formações Freqüentadas</p>		<p>área da formação, para mim, gestão.</p>	

				<b>Itália, França etc.</b>
	Formações Frequentadas		<b>eu tenho feito a várias instituições congéneres: norte a sul do país, a</b>	<b>E3:</b>
	Formações Frequentadas		<b>Itália, França etc.</b>	<b>Eu? Olhe em princípio todas neste momento tem haver com preencher algumas lacunas e atualizar-me do que eu ainda não sei, uma das coisas que me preocupa sempre é acompanhar o momento presente e estar dentro das informações.</b>
	Formações		<b>Olhe em princípio todas neste momento tem haver com preencher algumas lacunas e atualizar-me do que eu ainda não sei, uma das coisas que me preocupa sempre é acompanhar o momento presente e estar dentro das</b>	<b>Esta do Crowdfunding foi muito interessante porque há muitos anos que eu estava tentar arranjar maneira de angariar fundos para associação, ouvia falar mas não tinha o</b>

	Frequentadas		<b>informações</b>	<b>conhecimento como se fazia e fiquei aprender na prática bastante foi ótima, muito boa. Sempre que há informações de empreendedorismo, gestão da qualidade, como trabalhar porque eu sempre adpto o que aprendo, mesmo sendo no geral para as associações.</b>
	Formações Frequentadas (na FEA)		<b>Sempre que há informações de empreendedorismo, gestão da qualidade, como trabalhar porque eu sempre adpto o que aprendo, mesmo sendo no geral para as associações</b>	<b>E4:As minhas área de formação...aquilo que eu me interesse é muito também pela área social, não por ser a minha área de formação acadêmica, mas por ser a área que eu estou dedicado em termos de dirigente das associações, mas sempre muito as áreas da gestão, da</b>

			<p>que eu me interesse é muito também pela área social,</p> <p>mas sempre muito as áreas da gestão, da motivação, do empreendedorismo, da área fiscal</p> <p>Eu gostava mais de dança</p>	<p>motivação, do empreendedorismo, da área fiscal, por exemplo, por ser as minhas áreas também (pausa) mais ligadas á minha formação académica</p> <p>E5: Eu gostava mais de dança.</p>
<p>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</p>	<p>Transferência de</p>		<p>Algumas aprendizagens tem aplicação directa e portanto é passam por atualizar</p>	<p>E1: Algumas aprendizagens tem aplicação directa e portanto é passam por</p>

	aprendizagens		<p>procedimentos e isso deriva diretamente das ações, outras</p>	<p>atualizar procedimentos e isso deriva diretamente das ações, outras</p>
			<p><b>inspiram novos projetos (pausa) ou novas (pausa) novas linhas de atuação, novas linhas de ação e portanto há estas duas vertentes: de melhoria de procedimentos daquilo que já está implementado e novas aplicações novas implicações, novas implementações de coisas que ainda não estão a decorrer.</b></p> <p><b>principalmente através das conversas entre nós aqui com outros voluntários</b></p>	<p><b>inspiram novos projetos (pausa) ou novas (pausa) novas linhas de atuação, novas linhas de ação e portanto há estas duas vertentes: de melhoria de procedimentos daquilo que já está implementado e novas aplicações novas implicações, novas implementações de coisas que ainda não estão a decorrer.</b></p> <p><b>E2: Olhe principalmente através das conversas entre nós aqui com outros voluntários que aparecem ver qual é a possibilidade que temos por isto ao serviço dos utentes (isto é a casa)</b></p>

<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Transferência de aprendizagens</p>		<p>Porque depois nós fazemos reuniões, já fizemos mensalmente, agora são menos são mais diluídas com a equipa toda e passamos muito ou quase toda a informação que temos para a equipa,</p>	<p><b>E3: Então é assim eu se possível e se for do interesse também da pessoa, se for possível e do interesse dos nossos colaboradores, tem levado tem participado comigo muitas vezes o diretor técnico, que também é o psicólogo que trabalha a meio tempo e em temas que eu e ele que achamos muito importantes nós fazemos parte. O Bootcamp foi feito com ele, envolveu-se sempre nos projetos, que é mais fácil para ele, como diretor técnico e para nós como direção passar a mensagem. Porque depois nós fazemos reuniões, já fizemos mensalmente, agora são menos são mais diluídas com a equipa toda e passamos muito ou quase toda a informação que temos para a equipa, e vamos tentando melhorar porque (...) o CAO só tem quatro anos, pouco tempo de função e estamos a fazer os manuais, as adaptações</b></p>

<p>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</p>	<p>Transferência de aprendizagens</p>		<p>por contacto pessoal</p> <p>digamos que aquilo que se regista é que depois como somos poucos é conversando, falando</p>	<p>tudo isso temos seguido pelas linhas de orientação das formações.</p> <p>E4: Olhe, por contacto pessoal. Porque quem vai a uma formação depois tem (hesitação) digamos que aquilo que se regista é que depois como somos poucos é conversando, falando: <i>“Olha na formação falou-se isso, falou-se aquilo, aprendi isto, aprendi aquilo e portanto devemos fazer desta maneira, devemos fazer daquela, devemos modificar este procedimento”</i>. É assim que se vai transmitir.</p> <p>E5:</p>
	<p>Transferência de</p>			

	aprendizagens			Depende da formação. Tem haver com o desenvolvimento do projeto, e depois como há sempre um dossier às vezes ou informação que se tira ou, às vezes, contactos ficam, vamos ejetando essa informação nos projetos diários, mas não existe assim uma transmissão (pausa) nossa direta.
Qualidade nos serviços prestados social da IPSS	Transferência de aprendizagens		vamos ejetando essa informação nos projetos diários, mas não existe assim uma transmissão (pausa) nossa direta.	E1: Então uma coisa está tão próxima da outra que eu não consigo distinguir quase não consigo distinguir percebo o alcance mas não tem na nossa realidade não tem não oferece dificuldades
	Transferência de aprendizagens		Então uma coisa está tão próxima da outra que eu não consigo distinguir quase não consigo distinguir percebo o alcance	



<p>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</p>	<p>Transferência de aprendizagens</p>		<p>concentrando aí nessa análise é uma coisa tão tão colada à</p>	<p>de maior porque por causa da nossa escala temos duas pessoas que dão [nome da pessoa] que é a coordenadora técnica da Liga de Amigos e a [nome da pessoa] que é administrativa da Liga de amigos e são essas pessoas que dão a cara diariamente na sede a receber as pessoas, os associados, que vão pagar as quotas, os novos associados que se vão propor como sócios, os beneficiários que beneficiam das nossas ajudas: de transportes, medicamentos e portanto é tão (pausa) essa concentrando aí nessa</p>

<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>			<p><b>outra o desempenho organizacional com atuação no posto de trabalho das nossas funcionárias que eu quase não vejo distinção, a transferência é direta e imediata enfim todas as indicações que a direção (pausa) fornece todas as orientações são implementada</b></p>	<p><b>análise é uma coisa tão tão colada à outra o desempenho organizacional com atuação no posto de trabalho das nossas funcionárias que eu quase não vejo distinção, a transferência é direta e imediata enfim todas as indicações que a direção (pausa) fornece todas as orientações são implementadas portanto não há um iato não há uma dificuldade que imagine que há por exemplo num hospital que tem mais de 1600 pessoas funcionárias e aí há uma dificuldade de transferir (pausa) de</b></p>
<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Articulação dos resultados do desempenho no posto de trabalho com desempenho organizacional</p>		<p><b>há uma dificuldade de transferir (pausa) de</b></p>	<p><b>há uma dificuldade de transferir (pausa) de</b></p>

<p>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</p>	<p>Articulação dos resultados do desempenho no posto de trabalho com desempenho organizacional</p>		<p>transferir com maior eficácia aquilo que se passa no posto de trabalho para o desempenho organizacional, não sei eu dei uma volta muito grande mas é uma realidade tão compacta que isso permite uma agilidade muito grande.</p> <p>como lhe digo ainda não se consegue fazer uma leitura muito precisa disso, na</p>	<p>transferir com maior eficácia aquilo que se passa no posto de trabalho para o desempenho organizacional, não sei eu dei uma volta muito grande mas é uma realidade tão compacta que isso permite uma agilidade muito grande.</p> <p>E2: como lhe digo ainda não se consegue fazer uma leitura muito precisa disso, na medida que ainda não temos a casa em</p>

			medida que ainda não temos a casa em	atividade plena como queríamos
			atividade plena como queríamos	
Qualidade nos serviços prestados social da IPSS			Procuramos que sejam que haja um bom envolvimento e um bom desempenho, nem sempre acontece	E3:Procuramos que sejam que haja um bom envolvimento e um bom desempenho, nem sempre acontece, como lhe digo também porque é raro o dia que não tenho alguém de baixa ou alguém que me tenha de substituir então isso o diretor técnico tem uma função bem difícil que é coordenar tudo isso e fazer com que os clientes não sintam essas falhas. É um pouco assim, temos uma população de quatro cadeiras de rodas, com quatro pessoas também a serem assistidas na alimentação é um bocadinho assim

	Articulação dos resultados do desempenho no posto de trabalho com desempenho organizacional			
Qualidade nos serviços prestados social da IPSS	Articulação dos resultados do desempenho no posto de trabalho com desempenho organizacional		Um influencia outro, não é? É o desempenho de cada um dos técnicos que vai fazer o desempenho depois da instituição. Mas eu realizo com frequência reuniões de coordenação entre as diversas... entre as duas equipas que temos, não é? Entre os diversos técnicos e nessas reuniões de coordenação, digamos que é fácil	E4: Um influencia outro, não é? É o desempenho de cada um dos técnicos que vai fazer o desempenho depois da instituição. Mas eu realizo com frequência reuniões de coordenação entre as diversas... entre as duas equipas que temos, não é? Entre os diversos técnicos e nessas reuniões de coordenação, digamos que é fácil fluir a informação e também o conhecimento
	Articulação dos			

	resultados do desempenho no posto de trabalho com desempenho organizacional		<b>fluir a informação e também o conhecimento</b>	
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>	Articulação dos resultados do desempenho no posto de trabalho com desempenho organizacional		<b>Naturalmente, não há aqui grande explicação</b>	<b>Como se articulam? (pausa) Naturalmente, não há aqui grande explicação, (pausa) trabalhamos diariamente e as competências vão se desenvolvendo, não há aqui.</b>
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>	Capacidade de implementação de novos instrumentos de intervenção			
	Capacidade de implementação de novos instrumentos de intervenção			

<p><b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b></p>	<p>Capacidade de implementação de novos instrumentos de intervenção</p>			<p><b>E1 de intervenção] exatamente pronto isso reporta para aquilo que disse à bocadinho de algumas ações ensinam-nos, habilitam-nos enfim... dão-nos ferramentas para inaugurarmos alguns instrumentos. Outras ações abrem-nos horizontes que nos inspiram para o mesmo fim, portanto algumas abordagens nós já sabemos que vamos usa-las , usar a aprendizagem para melhorar procedimentos que estão em marcha, ou projetos que</b></p>
<p><b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b></p>	<p>Capacidade de implementação de novos instrumentos de intervenção</p>		<p><b>portanto algumas abordagens nós já sabemos que vamos usa-las , usar a aprendizagem para melhorar procedimentos que estão em marcha, ou projetos que</b></p>	<p><b>portanto algumas abordagens nós já sabemos que vamos usa-las , usar a aprendizagem para melhorar procedimentos que estão em marcha, ou projetos que estão a decorrer,</b></p>
<p><b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b></p>				

	Capacidade de implementação de novos instrumentos de intervenção		estão a decorrer, outras ações	outras ações claramente é para nos abrir novos caminhos, novos horizontes e habilitarmos nesse, nessas novas realidades sim existem essas duas situações
Implementação de novos instrumentos na intervenção	Capacidade de implementação de novos instrumentos de intervenção		claramente é para nos abrir novos caminhos, novos horizontes e habilitarmos nesse, nessas novas realidades sim existem essas duas situações	
Implementação de novos instrumentos na intervenção			nós tendemos ou tentamos ver se corrigimos ao máximo as nossas dificuldades	E2 nós tendemos ou tentamos ver se corrigimos ao máximo as nossas dificuldades e...(pausa) mas neste momento ainda estamos 648 com esta dificuldade, é pá estamos (pausa) isto ainda não uma 649 identidade que esteja a funcionar a 100%, maneira que é muito difícil eu 650
			eu acho que é muito	



	Capacidade de implementação de novos instrumentos de intervenção		<b>bom, para nós, e estamos a pôr, como lhe disse, tudo em prática a tentar pôr em prática todas as aprendizagens feitas é muito bom também porque levamos aos nossos parceiros, especialmente aos nossos parceiros locais, que participam muito pouco</b>	<b>poder dizer o que é que podemos melhorar aqui.</b>
<b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b>	Capacidade de implementação de novos instrumentos de intervenção			<b>E3: Olha eu acho que é muito bom, para nós, e estamos a pôr, como lhe disse, tudo em prática a tentar pôr em prática todas as aprendizagens feitas é muito bom também porque levamos aos nossos parceiros, especialmente aos nossos parceiros locais, que participam muito pouco nestas coisas e que me dói um pouco porque participam em formações, quer dizer, eu estou muitas e muitas vezes sozinha de Montemor nas diferentes formações. As pessoas não, não vão, não sentem essa necessidade e eu faço muito partilha e informação e tentar mobilizá-las para que vão, porque acho que tiram sempre uma mais valia. Sei que não é fácil, todas as instituições lutam com a falta de tempo e técnicos, mas eu acho que é uma das coisas boas é poder passar aos outros a mensagem,</b>
<b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b>	Capacidade de implementação de novos instrumentos			

	de intervenção			maneira a sensibiliza-los e que eles participem nestas coisas. Não sei se saí da pergunta
Implementação de novos instrumentos na intervenção	Capacidade de implementação de novos instrumentos de intervenção		<b>Incremento da atividade da Terra Mãe, não dependerá tanto disso, depende muito daquilo que for as necessidades do mercado social, ou seja, o que é necessário fazer?</b>	E4: <b>Desculpe lá, repita lá que eu perdi-me [repetição da questão] Olhe, o incremento da atividade da Terra Mãe, não dependerá tanto disso, depende muito daquilo que for as necessidades do mercado social, ou seja, o que é necessário fazer? Nós temos uma determinada missão e a nossa missão é suprir necessidades da área social e quando nós detetamos que é necessário fazer um determinado trabalho, nós vamos fazer esse determinado trabalho. E se depois for necessário, mais formação, nessa área, nós também a vamos procurar, mas não vamos fazer um trabalho, devido a uma determinada formação, mas antes pelo contrário, detetamos uma necessidade, trabalhamos essa necessidade e depois</b>
Implementação de novos instrumentos na intervenção	Capacidade de implementação novas valências e procedimentos			
	Capacidade de implementação		<b>É pá essa pergunta é</b>	

	novas valências e procedimentos		<b>muita complexa, não consigo responder</b>	<b>então procuramos a formação</b>
<b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b>			<b>Tudo isso. Tudo isso sim sim sim sim</b>	<b>E5: É pá essa pergunta é muita complexa, não... não quer dizer é directa ... não sei não consigo... não consigo responder.</b>
<b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b>	Capacidade de implementação novas valências e procedimentos		<b>Queremos ver se conseguimos implementar o centro de dia, um centro ocupacional e social e (pausa) e eventualmente dar uma 666 resposta capaz ao tratamento da demência (pausa) com o mínimo de produtos químicos e farmacêuticos e com o máximo de terapias</b>	<b>E1 Tudo isso. Tudo isso sim sim sim sim. Sim é exatamente e a Nazaré fundiu nessa questão todos os objetivos que eu (...I pretendo conseguir ou aproximar me com aposta na capacitação. Claramente está brilhantemente colocada essa questão e é fusão dos objetivos , sim.</b>
<b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b>	Capacidade de implementação novas valências e procedimentos			<b>E2 Queremos ver se conseguimos implementar o centro de dia, um centro ocupacional e social e (pausa) e eventualmente dar uma resposta capaz ao tratamento da demência (pausa) com o mínimo de produtos químicos</b>

			<b>diversos e alimentação apropriada.</b>	<b>e farmacêuticos e com o máximo de terapias diversos e alimentação apropriada.</b>
<b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b>	Capacidade de implementação novas valências e procedimentos		<b>Sim. Sim já estão a acontecer, por exemplo a campanha do Crowdfunding é uma delas e a nível de organização também de valências sim. Nós temos um projeto em mente, desenhado que é criar um turismo, porque temos aqui três hectares de terreno e o nosso projeto era criar, é um sonho de alguns anos, já foi apresentado na Fundação que era construir, com as novas construções com a taipa e a terra, que nós temos aqui técnicos em Montemor que o fazem nas Oficinas do Convento, era criar alojamento, pequenos</b>	<b>E3 Sim. Sim já estão a acontecer, por exemplo a campanha do Crowdfunding é uma delas e a nível de organização também de valências sim. Nós temos um projeto em mente, desenhado que é criar um turismo, porque temos aqui três hectares de terreno e o nosso projeto era criar, é um sonho de alguns anos, já foi apresentado na Fundação que era construir, com as novas construções com a taipa e a terra, que nós temos aqui técnicos em Montemor que o fazem nas Oficinas do Convento, era criar alojamento, pequenos apartamentos para utilizar essencialmente pessoas com deficiência de outras</b>
<b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b>	Capacidade de implementação novas valências e procedimentos			

			apartamentos para utilizar essencialmente	regiões do país, inclusive famílias que nunca tem férias, que acabam por ser cuidadores a tempo inteiro. Então o nosso projecto era vinham passar uma ou duas semanas, aqui no espaço, conheciam a região, os seus filhos ou parentes ficavam connosco, conheciam, faziam intercambio e com esse dinheiro que íamos ganhando na construção íamos criando residências pelo menos uma para os nossos. É esse o nosso grande projeto que é assim um bocado megalómano, mas que não desistimos dele. (risos)
Implementação de novos instrumentos na intervenção	Capacidade de implementação novas valências e procedimentos		pessoas com deficiência de outras regiões do país, inclusive famílias que nunca tem férias, que acabam por ser cuidadores a tempo inteiro.	
Implementação de novos instrumentos na intervenção			Pode, claro que pode. Mas, como eu lhe disse anteriormente, depende também muito daquilo que for as necessidades sociais e depende também muito daquilo que for valências que estejam em concurso	E4: Pode, claro que pode. Mas, como eu lhe disse anteriormente, depende também muito daquilo que for as necessidades sociais e depende também muito daquilo que for valências que estejam em concurso no PROCUP e que nos possamos candidatar e vir em a ser aprovadas. Porque

				<p>ideias nós podemos ter, mas essas ideias depois necessitam também de financiamento, necessitam de viabilidade económica e financeira e, portanto, nós fazemos um determinado trabalho temos que pensar primeiro também como é que nós vamos financiar essa atividade.</p>
<p>Implementação de novos instrumentos na intervenção</p>			<p>Pode, claro. Pode</p>	<p>E5 Pode, claro. Pode.</p>

## Grelha Análise conteúdo- Questões Secundárias

### Avaliação de Impacto do processo de capacitação para líderes do Terceiro Setor

Tema	Categorias	Sub - categorias	Indicadores	Unidades de Contexto
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS	Motivação	Incentivo por parte de outra pessoa	foi um bocado foi um bocado um empurrão fui um bocado empurrado porque não tinha experiência de trabalho voluntário	E1_ Portanto, como me estava a referir foi um bocado foi um bocado um empurrão fui um bocado empurrado porque não tinha experiência de trabalho voluntário com franqueza e aprendi que às vezes as pessoas precisam de ser motivadas de ser um bocadinho empurradas passar pela experiência para lhe tomar o gosto (...)
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS	Motivação	Social	dar uma utilidade	

			social a esta casa	<b>E2</b> pausa) dar uma utilidade social a esta casa.
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	Motivação			
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	Motivação		sempre estive toda a minha preparação foi muito virada para o social	<b>E3:</b> Sim é a assim eu embora fosse professora aqui da escola secundária/preparatória da escola E B2/3 de Montemor, sempre estive toda a minha preparação foi muito virada para o social e então quando comecei não aqui mas na CERCIMOR quando a CERIMOR criou o centro de reabilitação foram me convidar para ser directora, técnica criei o projecto e trabalhei lá 30 anos (risos) estava na escola e estava como



Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS	Motivação			voluntária também e depois fui destacada através dos ministérios da Educação e do Trabalho para a CERCIMOR. Foi um trabalho muito interessante, de paixão, mesmo. Aí conheci a Fundação Eugénio de Almeida porque eu coordenava alguns projectos, a nível nacional, na CERIMOR foi muito muito interessante. Depois ainda estava na CERCIMOR quando uma amiga tinha uma irmã deficiente, tinha várias herdades, teve a ideia de criar uma associação para mais profundos e com caris diferente, com
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS	Motivação	Incentivo por parte de outra pessoa	Foi um trabalho muito interessante, de paixão, mesmo.	

<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>		<p><b>Responder a uma necessidade</b></p>		<p>objetivo diferente, não de fazer conflito entre as instituições que já existiam, mas acima de tudo complementar, termos atividades que pudessem complementar umas às outras então daí comecei a pertencer também à João... criamos a João Cidade mas o meu trabalho do social já vão alguns quase 50 anos 40 e tais anos.</p>
<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>	<p>Motivação</p>		<p>foi logo com a criação da instituição foi logo responder necessidades sociais que outras instituições não o faziam</p>	<p>E4: Bem, na instituição, foi logo com a criação da instituição foi logo responder necessidades sociais que outras instituições não o faziam. Portanto, no mercado</p>

<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	Motivação	<b>Participação num projeto</b>	<b>Foi ter participado num projeto da associação e poder trabalhar...colaborar com... nessa área não é?</b>	<p>social havia... nós tínhamos uma intenção que era criar um LIJ (Lar de Infância e Juventude) que ainda não foi criado. No entanto, como desde que se tem uma ideia até que se passe para a concretização, dessa ideia é preciso muito trabalho e muito dinheiro. Associação tem vindo a crescer (hesitação) tem vindo a crescer com consistência, mas também devagar (...)</p> <p>E5: Ahh. Foi ter participado num projeto da associação, no Andanças e começar a partir daí desenvolver a minha formação na área da dança e poder trabalhar...colaborar</p>
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	Percurso institucional			

				com... nessa área não é?
<b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b>	Percurso institucional		nove anos como vice-provedor na Santa Casa da Misericórdia, na década de oitenta; cinco anos como coordenador de formação profissional na APPACDM, membro da direção e coordenador da formação profissional, apartir daí só esta tive mais um ano em 2015 na Santa Casa da Misericórdia novamente	e1: _____  E2: Já lhe disse: nove anos como vice- provedor na Santa Casa da Misericórdia, na década de oitenta; cinco anos como coordenador de formação profissional na APPACDM, membro da direção e coordenador da formação profissional, apartir daí só esta tive mais um ano em 2015 na Santa Casa da Misericórdia novamente
	Percurso institucional			
	Percurso institucional		fui voluntária noutras mas sem a mesma regularidade,	

<p>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</p>	<p>Percurso institucional</p>		<p><del>foi na CERCIMOR,</del> onde estive 29 anos, primeiro coordenadora e depois passei directora técnica do Centro de Reabilitação Profissional onde estive esses 28 anos, criamos o Centro Reabilitação isso foi uma construção de raiz,</p>	<p><b>E3: Sim</b> [continuação da questão] <b>Então é assim onde estive mais tempo fui voluntária noutras mas sem a mesma regularidade, foi na CERCIMOR, onde estive 29 anos, primeiro coordenadora e depois passei directora técnica do Centro de Reabilitação Profissional onde estive esses 28 anos, criamos o Centro Reabilitação isso foi uma construção de raiz, criamos a equipa, o centro, depois participamos em vários projectos, a nível nacional, com FENACERCI, com outras associações. Fizemos muitos projectos internacionais tivemos ERASMUS, já depois, antes tivemos projectos para a Europa com gente jovem das outras universidades da Europa e nós eramos parceiros, aprendemos muito, crescemos bastante e fomos sempre uma associação de referência.</b></p>
<p>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</p>	<p>Percurso institucional</p>		<p>primeira instituição social e desenvolvimento local foi associação Terras Dentro</p>	<p><b>E2 Olhe, a primeira instituição social e desenvol-</b></p>

<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>	<p><b>Percurso profissional</b></p>		<p>sou também tesoureiro do Centro Social e Paroquial de Alcáçovas</p>	<p>vimento local foi associação Terras Dentro, que estive nos órgãos sociais desde a sua fundação em 91 até algures em 93, não me recordo bem o mês, altura que depois me candidatei a um cargo autárquico e saí. Depois sou também tesoureiro do Centro Social e Paroquial de Alcáçovas desde, desde há vinte e quatro anos, portanto desde de 94, também, e atualmente sou aqui o provedor da Santa Casa da Misericórdia</p>
<p><b>Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS</b></p>			<p>sou aqui o provedor da Santa Casa da Misericórdia</p> <p>atualmente presidente da Associação de Reformados de... Associação de Convívio dos Reformados de</p>	<p>atualmente sou aqui o provedor da Santa Casa da Misericórdia, mas isso já é depois da Terra Mãe e sou também atualmente presidente da Associação de Reformados de... Associação de Convívio dos Re-</p>

			Alcáçovas,	formados de Alcáçovas, (pausa)há três anos e meio.
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS	Percurso profissional		trabalhei em duas, duas associações. Uma delas no concelho de Beja, (...)	E5: Bem, (hesitação) remunerado, (hesitação) trabalhei, antes de vir para a Pé de Xumbo, trabalhei em duas, duas associações. Uma delas no concelho de Beja, em que desempenhava funções mesmo de animação sociocultural, em que fazia... era responsável pela execução, coordenação e dinamização de projectos junto da população local, desde infantil à sénior
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS	Competências dos líderes do terceiro sector	Técnica	trabalhei numa associação da Amadora mais dedicado a trabalho social, também com crianças	era responsável pela execução, coordenação e dinamização de projectos junto da população local, desde infantil à sénior. E depois trabalhei numa associação da Amadora, onde

			e jovens em risco	fiz trabalho de... mais dedicado a trabalho social, também com crianças e jovens em risco
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS				
Perfil Sociodemográfico dos líderes das IPSS			a competência técnica que deve de existir	E1 Isto é parte da natureza intimo de cada um mas sem desprestigiar antes pelo contrário a competência técnica que deve de existir e portanto nesse sentido neste mandato eu tenho sido grande incentivador das da participação nas ações de capacitação que eu próprio dou o exemplo e sempre que posso identifico e frequento as
Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória	Competências s dos lideres do terceiro sector			



		<b>Técnica</b>		ações da Fundação Eugénio de Almeida que são de facto(pausa) inestimáveis são importantíssimas até pelo acessível que são em termos do investimento simbólico como se tem acesso a essas ações de capacitação até também para um complemento à integração das nossas pessoas voluntárias nas equipas e portanto eu defendo que além da natureza de cada um deve haver profissionalização na gestão principalmente para os dirigentes na gestão das associações dedicadas ao impacto social para haver uma maior eficiência e eficácia da sua gestão porque os recursos são limitados é preciso lidar com pessoas é preciso saber lidar
<b>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória</b>	Competências s dos lideres do terceiro sector	<b>Interpessoal</b>		
<b>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória</b>	Competências s dos lideres do terceiro sector			

<p>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória</p>	<p>Competências dos líderes do terceiro sector</p>	<p>Técnica</p>	<p>com pessoas é preciso... em particular em ambiente hospitalar nós temos exigências acrescidas</p>	<p>eficácia da sua gestão porque os recursos são limitados é preciso lidar com pessoas é preciso saber lidar com pessoas é preciso... em particular em ambiente hospitalar nós temos exigências acrescidas nós temos a Liga de Amigos do Hospital tem uma dupla tutela além da Segurança Social temos a Direcção Geral da Saúde portanto temos que prestar contas a essas duas entidades e portanto temos... somos obrigados a ter cuidados especiais por circular em ambiente hospitalar e portanto isto não compadece com amadorismos na gestão da</p>
<p>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória</p>	<p>Competências dos líderes do terceiro sector</p>	<p>Competência empresarial</p>	<p>deve de haver profissionalização,</p>	

	Competências dos líderes do terceiro sector		deve de haver capacitação para uma <del>gestão rigorosa</del> e competente o mais possível.	atuação portanto deve de haver profissionalização, deve de haver capacitação para uma gestão rigorosa e competente o mais possível.
Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória	Competências dos líderes do terceiro sector	Interpessoais	competência dum líder de uma identidade do terceiro sector devem ser as mesmas dum empresário em nome individual, só não têm pensar no lucro, em dinheiro, mas tem de pensar no lucro em benefícios para os utentes	E2_ Eu não sei muito de palavras caras mas sei que uma competência dum líder de uma identidade do terceiro sector devem ser as mesmas dum empresário em nome individual, só não têm pensar no lucro, em dinheiro, mas tem de pensar no lucro em benefícios para os utentes.
Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória			Acho que é muito importante ter resiliência, saber ouvir, saber estar	E3: Olhe acima de tudo resiliência. Acho que é muito importante ter resiliência,

Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória	Competências dos líderes do terceiro sector		com as pessoas (pausa) e não se esquecerem	
Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória	Competências dos líderes do terceiro sector	Interpessoais		saber ouvir, saber estar com as pessoas (pausa) e não se esquecerem é por isso que toda a minha vida fiz dar palavra às pessoas, quer dizer, às pessoas com deficiência, às famílias envolve-las porque deve saber com certeza e não é só aqui, em todos os meios, trabalhei no Norte, em Lisboa (...) trabalhei e na Madeira e sei que as pessoas são sempre às vezes postas em segundo plano ou em terceiro não as ouvem. Eu sempre gostei de ouvir as pessoas e até na Madeira, com a minha dificuldade dos perceber, o primeiro trimestre tinham que escrever algumas coisas que eu não percebia muito bem a pronuncia, bom por isso para

			<p>por isso para mim é muito importante saber ouvir as pessoas, saber dar resposta</p>	<p>mim é muito importante saber ouvir as pessoas, saber dar resposta e não e os colaboradores acho que para se formar uma equipa tem se de ouvir toda a gente e depois em conjunto. Eu sou muito do diálogo e da partilha, funciono muito assim.</p>
<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória</p>	<p>Competências dos líderes do terceiro sector</p>	<p>Interpessoais</p>		
	<p>Competências dos líderes do terceiro sector</p>		<p>para já devem ser muito humanistas</p>	<p>E4: Olhe, para já devem ser muito humanistas. Devem ter uma grande preocupação com as pessoas, com a população, com a comunidade onde se inserem. E tal como eu faço, que eu trabalho atualmente pró-bono em todas as instituições. Nós de-</p>
<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória</p>			<p>Devem ter uma grande preocupação com as pessoas, com a população, com a comunidade onde se inserem.</p>	
	<p>Competências dos líderes</p>			

	do terceiro sector			
Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória	Competências dos líderes do terceiro sector	Técnica	Nós devemos ter uma grande preocupação com o outro e com a comunidade. Essa é a grande qualidade ou, não sei se lhe chamaria qualidade, mas (hesitação) a grande característica é mais característica do que do que qualidade. A grande característica que os dirigentes associativos do terceiro sector devem ter, porque se for só para fazer carreira podem-no fazer noutro sector qualquer	vemos ter uma grande preocupação com o outro e com a comunidade. Essa é a grande qualidade ou, não sei se lhe chamaria qualidade, mas (hesitação) a grande característica é mais característica do que do que qualidade. A grande característica que os dirigentes associativos do terceiro sector devem ter, porque se for só para fazer carreira podem-no fazer noutro sector qualquer.
Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória				

<p>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória</p>	<p>Reconhecimento pelos colaboradores</p>		<p>enquanto profissionais devem de ser ativos, isto é, devem, devem ter vontade e disponibilidade para participar em projectos não só desenvolvidos pela a sua entidade mas por outras e confrontar depois com trazer isso ... essas experiencias para dentro da entidade que gerem e passa-los aos seus colaboradores e estar cada vez mais receptivo à mudança e à atuação... aos novos dias e aos novos públicos.</p>	<p>E5: Então devem ser (pausa) profissionais, se são profissionais se desempenham essa função, enquanto profissionais devem de ser ativos, isto é, devem, devem ter vontade e disponibilidade para participar em projectos não só desenvolvidos pela a sua entidade mas por outras e confrontar depois com... trazer isso ... essas experiencias para dentro da entidade que gerem e passa-los aos seus colaboradores e estar cada vez mais receptivo à mudança e à atuação... aos novos dias e aos novos públicos.</p>
<p>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória</p>				



<b>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória</b>			<b>Eu encarrego de fazer essas prédicas eu não digo todos os dias mas são um acérrimo defensor das ações de capacitação sim e de da argumentação porquê para fazer o bem, bem feito. Fazer o bem, bem feito!</b>	<b>E1 Eu encarrego de fazer essas prédicas eu não digo todos os dias mas são um acérrimo defensor das ações de capacitação sim e de da argumentação porquê para fazer o bem, bem feito. Fazer o bem, bem feito! E para isso, temos que estar preparados e ninguém aprende sozinho, ninguém faz nada sozinho</b>





				<p>precisamos da ajuda de quem dá formação quem tem conhecimento desta área para partilhar connosco para estarmos preparados para os desafios atuais e futuros .</p>
			<p>Espero que venham a perceber isso, por</p>	

<b>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória</b>	<b>Reconhecimento pelos colaboradores</b>		<b>Sim.</b>  <b>sim isso estão perfeitamente conscientes</b>  <b>Sim.</b>	<b>E3: Sim.</b>  <b>E4 Sim, sim isso estão perfeitamente conscientes</b>  <b>E5: Sim.</b>
<b>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória</b>  <b>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória</b>	Critérios de Seleção da procura de entidades formadoras  Critérios de Seleção da procura de entidades formadoras		<b>Era aquilo que eu referia aquilo que eu entendo pessoalmente é assim eu não faço (pausa) censura portanto eu peço para divulgar entre todos os dirigentes todos os membro incentivo todas as pessoas a participarem</b>  <b>faço uma selecção daquilo que eu entendo que é de interesse para a gestão da associação, para melhorar a gestão</b>  <b>é o que aparecer é o que nós fazemos de formação</b>	<b>e1: (silencio horas do relógio da sé) Era aquilo que eu referia aquilo que eu entendo pessoalmente é assim eu não faço (pausa) censura portanto eu peço para divulgar entre todos os dirigentes todos os membro incentivo todas as pessoas a participarem e eu pessoalmente faço uma selecção daquilo que eu entendo que é de interesse para a gestão da associação, para melhorar a gestão</b>  <b>E2 Neste momento é o que aparecer é o que nós fazemos de formação</b>

<p><b>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória</b></p>	<p>Critérios de Seleção da procura de entidades formadoras</p>		<p><b>primeiro ter credibilidade ou já termos alguma informação, conhecimento sobre os formadores, isso é bastante importante.</b></p> <p><b>selecionar de acordo com os custos, com a parte a proximidade</b></p> <p><b>procuramos sempre tendo em conta os custos para a associação, também que é importante: a qualidade e os custos.</b></p>	<p><b>E3: Para as formações, primeiro ter credibilidade ou já termos alguma informação, conhecimento sobre os formadores, isso é bastante importante. Depois seleccionar de acordo com os custos, com a parte a proximidade, por exemplo vamos ter agora uma em Setúbal, que é o sítio mais próximo, não há em Évora vamos a Setúbal mas procuramos sempre tendo em conta os custos para a associação, também que é importante: a qualidade e os custos.</b></p>
<p><b>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória</b></p>	<p>Critérios de Seleção da procura de entidades formadoras</p>		<p><b>nós temos uma política de toda a gente que pretende fazer formação e que acha importante uma determinada formação,</b></p>	<p><b>E4 Seleção das formações ou das pessoas? Nas pessoas não precisamos de fazer muita formação, porque nós temos uma política de toda a gente que pretende fazer formação e que acha importante uma</b></p>

			<p>facultar sempre o acesso à formação,</p>	<p>determinada formação, facultar sempre o acesso à formação, portanto não selecionamos porque a ideia é toda a gente deve ter formação, (hesitação) todos os técnicos [sim], pode haver uma formação que é mais importante para um técnico e não ser para outro, mas isso também é o próprio técnico que avalia essa necessidade da sua formação.</p>
<p>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória</p>	<p>Critérios de Seleção da procura de entidades formadoras</p> <p>Critérios de Seleção da procura de entidades formadoras</p>		<p>mas isso também é o próprio técnico que avalia essa necessidade da sua formação.</p> <p>ver as necessidades e, às vezes, aconselhamento também de outros que já tenham feito, contacto de redes</p>	<p>E5 É mesmo esse. É ver as necessidades e, às vezes, aconselhamento também de outros que já tenham feito, contacto de redes</p>
<p>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória</p>	<p>Tendência para frequentar formações</p>		<p>De crescimento</p>	<p>E1 De crescimento com..., como eu referi, é uma aposta deste atual mandato, deste executivo, e é uma aposta pessoal portanto é um pelouro que eu defendo com unhas e dentes: o da</p>

				<p>profissionalização para capacitar e para fazer o bem feito!</p>
<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória</p>	<p>Tendência para frequentar formações</p>		<p><b>Ainda estamos (pausa) a arrancar</b></p>	<p><b>E2 Ainda estamos (pausa) a arrancar</b></p>
	<p>Tendência para frequentar formações</p>		<p><b>De crescimento</b></p>	<p><b>E3: De crescimento, crescimento</b></p>
	<p>Tendência para frequentar formações</p>		<p><b>É difícil quando não tenho esse registo</b></p> <p><b>mas não vemos isso muito pela ideia se este ano fomos a mais ou a menos. Vamos aquelas que são necessárias</b></p>	<p><b>E4 É difícil quando não tenho esse registo pessoalmente nem registado na minha cabeça, não é? Só vendo os registos nas formações que participaram, mas não vemos isso muito pela ideia se este ano fomos a mais ou a menos. Vamos aquelas que são necessárias,</b></p>

<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória</p>				<p>pode haver um ano que a gente as formações disponíveis não despertem interesse nos técnicos e aí nós não... não participamos e pode haver um ano em que haja um... formações com bastante interesse ou bastante necessidade e então os técnicos participam.</p>
<p>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória</p>	<p>Tendência para frequentar formações</p>		<p>Não há, não há esse... essa</p>	<p>E5: De quê? Da participação? [nas formações]          Não há, não há esse... essa informação por-</p>

			informação porque é conforme vamos.	que é conforme vamos. Há anos que se calhar fazemos várias, há outros não fazemos . Não essa relação, tem haver com a necessidade.
Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória	Tendência para frequentar formações		Não essa relação, tem haver com a necessidade.	
Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória	Frequência nas formações / factores			Preço
Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória	Frequência nas formações / factores	Temporal	portanto a minha limitação é o tempo e as obrigações do serviço profissional.	

<b>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória</b>	Frequência nas formações / factores	Preço	<b>Também não é responsável porque não (pausa) nós vamos tentar ir a todas as formações gratuitas que existem</b>	
<b>Tipologia de aprendizagens / formações dos líderes e trajectória</b>	Frequência nas formações			
	Frequência nas formações / factores	Mobilidade	<b>Por isso, eu procuro sempre a questão da</b>	



		Preço	<b>mobilidade e dos custos porque a maioria delas poucas são pagas pela associação, são a nós direção procuramos sempre poder pagar a sermos nós para não ser mais um custo para a associação</b>	
<b>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória</b>	Frequência nas formações / factores	Mobilidade	<b>Os factores que condicionam, bem às vezes a distância ou o preço isso influencia sempre</b>	
<b>Tipologia de aprendizagens /formações dos líderes e trajectória</b>	Frequência nas formações / factores	Preço	<b>desde que haja uma boa razoabilidade em termos de interesse e qualidade da formação relativamente ao preço, nós participamos</b>	
	Transferencia de aprendizagem / Interpessoais	Qualidade	<b>Tempo.</b>	
		Preço		
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>		Temporal		

<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>	Transferencia de aprendizagem / factores estrategias a desenvolver		Relativamente fácil temos duas pessoas funcionárias portanto isso facilita a implementação na parte da gestão de pessoas voluntárias é um bocadinho mais desafiante porque temos diferentes gerações envolvidas e portanto isso pede uma um esforço adicional das pessoas	
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>	Transferencia de aprendizagem / factores estrategias a desenvolver		<p>Às vezes é falta de tempo dos voluntários</p> <p>resistência maior que eu encontro é nossa limitação</p>	

<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Transferencia de aprendizagem / factores estrategias a desenvolver</p>		<p><b>de tempo porque, especialmente os colaboradores, porque é assim nós não temos motorista, nós temos o trabalho é muito polivalente de manhã e à tarde temos que ir buscar, levar e depois o dia é muito grande e fica muito pouco tempo para formações, mais com os colaboradores,</b></p>	
<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Transferencia de aprendizagem / factores estrategias a desenvolver</p>		<p><b>porque há motivação as pessoas estão interessadas em o fazer e acima de tudo estão sempre muito...</b></p>	

	Transferencia de aprendizagem / factores estrategias a desenvolver		<b>A formação quando um vai é para transmitir aos outros e ser transversal</b>	
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>	Transferencia de aprendizagem / factores estrategias a desenvolver		<b>seja mais fácil passar essa informação aos seus colegas de equipa do que outros de outra equipa.</b>	
	Transferencia de aprendizagem / factores estrategias a desenvolver		<b>não vejo grande inconveniente, volto a dizer, devido também à dimensão da instituição</b>	

<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>				
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>	Transferencia de aprendizagem / factores estrategias a desenvolver		<p><b>Às vezes é não haver, efetivamente, pós formação ou no tempo...</b></p> <p><b>por isso vamos desenvolve-las ao longo do</b></p>	



			<b>tempo.</b>	

<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Contribuição da formação para o desenvolvimento de competências dos líderes</p>			<p><b>E1 No meu caso pessoal, eu acho que sim mas tenho consciência que cada caso é um caso há pessoas que tem mais disponibilidade para ir às ações, dessas acho que tem mais capacidade para interiorizar e dessas há as que tem mais sucesso na implementação daquilo que interiorizaram no mundo real da sua associação. Eu, no meu caso, (pausa) tenho um balanço muito positivo porque as ações que eu tenho frequentado na Fundação Eugénio de Almeida tenho aberto horizontes, tem o bônus adicional de permitir <i>networking</i> com outros dirigentes de outras instituições e isso promove o estabelecimento de pontes de rede(...)</b></p>
<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Contributos da formação para o desenvolvimento de competências dos líderes</p>			
<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Contributos da formação para o desenvolvimento de competências dos líderes</p>			

<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Contributos da formação para o desenvolvimento de competências dos líderes</p>		<p><b>permite estabelecer estas ligações com outras associações da região, o que é muito positivo, é duplamente positivo</b></p> <p><b>sim porque nos dão (pausa) para já contactos com outras organizações que também estão na formação</b></p> <p><b>consciencializam nos de que</b></p>	<p><b>dirigentes de outras instituições e isso promove o estabelecimento de pontes de rede(...) portanto permite além daquilo que se aprende permite estabelecer estas ligações com outras associações da região, o que é muito positivo, é duplamente positivo</b></p> <p><b>E2: Penso que sim...penso que sim porque nos dão (pausa) para já contactos com outras organizações que também estão na formação e que às vezes têm os mesmos problemas maneira que ajudamos mutuamente uns aos outros, não é? E por outro lado, consciencializam nos de que embora seja trabalho voluntário temos a obrigação de dar uma</b></p>



	Contributos da formação para o desenvolvimento de competências dos líderes		<b>embora seja trabalho voluntário temos a obrigação de dar uma qualidade técnica à nossa função aqui.</b>	<b>qualidade técnica à nossa função aqui.</b>
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>			<b>Sim, sim, bastante.</b>	<b>E3: Sim, sim, bastante. As formações e todo o contexto da formação. Acho que também além da formação, dos formadores, e da organização da formação é muito importante, são muito importantes as relações estabelecidas com os colegas que fazem... que estamos a receber formação porque acabam por se conhecer, há colegas, há instituições que só conhecemos de nome e além começamos a ter um contacto diferente e isso é muito importante também.</b>
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>	Contributos da formação para o desenvolvimento de competências dos líderes		<b>são muito importantes as relações estabelecidas com os colegas que fazem... que estamos a receber formação porque acabam por se conhecer, há colegas, há instituições que só conhecemos de nome e além começamos a ter um contacto diferente e isso é muito importante também</b>	<b>E4: Sem dúvida, claro que sim.</b>
	Funcionamento da instituição / impactos directos e indirectos		<b>Sem dúvida, claro que sim.</b>	<b>E5 Algumas, nem todas</b>
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>			<b>Algumas, nem todas</b>	<b>E1: então vamos, vou ten-</b>

				<p>tar ser conciso, estamos a falar, recorde me lá Nazaré é que entretanto...[ repetição da pergunta] Pronto esse é o grande objectivo, é o grande objectivo e tudo o que conseguimos transferir para melhorar a organização</p>
<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Funcionamento da instituição/ impactos directos e indirectos</p>		<p>é o grande objectivo e tudo o que conseguimos transferir para melhorar a organização</p> <p>enfim tivemos que adptar os nossos procedimentos para acomodar as novas... nova legislação, isso é uma situação muito concreta e objectiva depois a nível de procedimentos de</p>	<p>tar ser conciso, estamos a falar, recorde me lá Nazaré é que entretanto...[ repetição da pergunta] Pronto esse é o grande objectivo, é o grande objectivo e tudo o que conseguimos transferir para melhorar a organização nós... que nós bebemos na ações de capacitação nós implementamos logo que conseguimos por exemplo falei naquelas formações na área do novo regulamento geral de proteção de dados isso enfim tivemos que adptar os nossos procedimentos para acomodar as novas... nova legislação, isso é uma situação muito</p>

<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Funcionamento da instituição/ impactos directos e indirectos</p>		<p><b>integração, de <i>casting</i> de pessoas que se candidatam a fazer trabalho voluntário em saúde, voluntariado em saúde, passam por uma entrevista, passam por uma seriação, porque as pessoas tem de ter o perfil adequado até para não fazer mal, portanto não podemos integrar todas as pessoas que se candidatam, fazemos esse processo de seriação e depois temos a parte da capacitação para a integração de voluntariado e as ações da fundação eugenio de almeida também nos ajudam a capacitar essas pessoas que depois integram as equipas no terreno</b></p>	<p><b>concreta e objectiva depois a nível de procedimentos de integração, de <i>casting</i> de pessoas que se candidatam a fazer trabalho voluntário em saúde, voluntariado em saúde, passam por uma entrevista, passam por uma seriação, porque as pessoas tem de ter o perfil adequado até para não fazer mal, portanto não podemos integrar todas as pessoas que se candidatam, fazemos esse processo de seriação e depois temos a parte da capacitação para a integração de voluntariado e as ações da fundação eugenio de almeida também</b></p>
<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Funcionamento da instituição / impactos directos e indirectos</p>			

				<p><b>nos ajudam a capacitar essas pessoas que depois integram as equipas no terreno</b></p>
<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Funcionamento da instituição/ impactos directos e indirectos</p>		<p><b>Ainda é difícil fazer a leitura neste momento porque ainda estamos embrionários.</b></p>	<p><b>E2 Ainda é difícil fazer a leitura neste momento porque ainda estamos embrionários.</b></p>
<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Funcionamento da instituição/ impactos directos e indirectos</p>		<p><b>eu acho que são muito, muito positivos porque começamos a funcionar e a transmitir aos nossos colegas esta filosofia que eu já trazia um pouco</b></p>	<p><b>E3: Certo eu acho que são muito, muito positivos porque começamos a funcionar e a transmitir aos nossos colegas esta filosofia que eu já trazia um pouco, talvez por isso eu sou, sou muito gostoso muito das formações da Fundação porque vem de en-</b></p>

<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>	Funcionamento da instituição/ impactos directos e indirectos			<b>contro com as necessidades. Cada vez mais eles procuram ouvir as necessidades das pessoas e dar resposta ao que nós sentimos. Então isso consegue ajudar os outros colegas da direção e a própria instituição até na questão da visibilidade para o exterior, da relação com as parcerias(...) sermos convidados para apresentar noutros locais a nossa instituição e o que fazemos e receber a partilha deles isso tem sido uma mais</b>
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>	Funcionamento da instituição/ impactos directos e indirectos		<b>Cada vez mais eles procuram ouvir as necessidades das pessoas e dar resposta ao que nós sentimos. Então isso consegue ajudar os outros colegas da direção e a própria instituição até na questão da visibilidade para o exterior, da relação com as parcerias(...) sermos convidados para apresentar noutros locais a nossa instituição e o que fazemos e receber a partilha deles isso tem sido</b>	
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>	Funcionamento da instituição/ impactos directos e indirectos			

			<b>uma mais valia muito boa.</b>	<b>valia muito boa.</b>
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>	Funcionamento da instituição/ impactos directos e indirectos			<b>E4</b> Está-se a referir à minha formação ou dos técnicos... global? Bem, digamos eu não tenho um sistema ou um aparelho para medir os impactos, não é? Aquilo que sei é que a associação Terra Mãe está, na minha humilde opinião, a fazer um excelente trabalho. E sempre que nós vamos a uma formação, temos sempre a capacidade de aprender mais e uma pessoa mais formada tem sempre capacidade de poder fazer um trabalho melhor, ou seja, é muito a medição empírica, não é propriamente haver uma medição muito matemática
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>	Funcionamento da instituição/ impactos directos e indirectos		<b>Bem, digamos eu não tenho um sistema ou um aparelho para medir os impactos, não é? Aquilo que sei é que a associação Terra Mãe está, na minha humilde opinião, a fazer um excelente trabalho.</b>	
	Funcionamento da instituição/		<b>ou seja, é muito a medição empírica, não é propriamente haver uma medição muito matemática</b>	<b>E5: Não tenho essa reflexão feita.</b>

	impactos directos e indirectos			
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>			<b>Não tenho essa reflexão feita.</b>	<b>E1 A resposta é sem exaltações sim. Afirmativo a vários níveis</b>
	Melhorias de desempenho da instituição		<b>Afirmativo a vários níveis</b>	<b>E2 Nós queremos fazer isso mas agora por exemplo tenho um problema que é: ainda não consegui obter junto da (pausa) ARS e da Segurança Social o que é que eu posso fazer aqui, portanto enquanto eles não me disserem o que é aqui eu posso fazer é difícil eu fazer qualquer coisa, não é?</b>
<b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b>			<b>Nós queremos fazer isso mas agora por exemplo tenho um problema que é: ainda não consegui obter junto da (pausa) ARS e da Segurança Social o que é que eu posso fazer aqui, portanto enquanto eles não me disserem o que é aqui eu posso fazer é difícil eu fazer qualquer coisa, não é?</b>	<b>Porque eu peço autorização para fazer um ERPI para oito pessoas aqui neste... nesta casa e depois várias 636 residências para poder ter doentes mentais, e tanto ARS como a Segurança Social, não se... não tem nada onde isto se enquadre porquê? Porque é uma ideia nova, que não... que não está parametrizada naqueles sistemas muito rígidos do Estado, não é? Portanto o Estado não têm uma abertura de.., (pausa)</b>
	Melhorias de desempenho da instituição			

<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>				<p>não consegue (pausa) abrir o leque de visão e vê a coisa sempre muita direita só segundo aqueles prismas que eles têm definidos.</p>
<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Melhorias de desempenho da instituição</p>		<p>Tem sido uma melhoria de organização, essencialmente de organização porque como somos poucos e há muito trabalho às vezes vão ficando coisas para trás</p>	<p>E3: <b>Sim, a nível da Casa João Cidade nota-se bastante, a questão da organização porque nem sempre as coisas eram vistas duma maneira global, todos os colaboradores neste momento, a direção e os técnicos em mais sintonia e estão a sentir que tem que haver esse trabalho. Tem sido uma melhoria de organização, essencialmente de organização porque como somos poucos e há muito trabalho às vezes vão ficando coisas para trás. E uma das coisas que neste momento estamos a procurar é fazer por uma coisa que estamos a trabalhar neste momento é a avaliação de desempenho, que não é</b></p>



<p>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</p>	<p>Melhorias de desempenho da instituição</p>			<p>fácil, como sabe há várias correntes e parâmetros mas estamos muito a trabalhar nisso porque é muito importante também porque nós sempre que fazemos avaliação, mas com a metodologia, aplicar metodologias é uma das coisas que a Fundação temos aprendido na formação da Fundação. Temos tido muito bons formadores, fizemos uma formação espetacular que eu não me lembro o nome com a Universidade do Porto, na Católica do Porto, não me lembro o nome, mas sei que foi foram muitas semanas fui eu e o director técnico, com vários temas abordados. Peço desculpa posso depois ver o nome, mas aqui neste momento não me estou a lembrar. Com um grupo muito selecionado, acho que os grupos auto selecionam-se, que não é a Fundação que seleciona, por exemplo estávamos instituições de</p>
<p>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</p>				

<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Melhorias de desempenho da instituição</p>			<p>deficiência como a CERCIBEJA, estávamos com uma instituição de Évora dos carros e da rodoviária da... [da GARE] precisamente a GARE, estávamos com um grupo de teatro Pé de Xumbo, estávamos pronto com técnicos, diretores, a Cáritas, também a Cárita e a Cruz Vermelha e também na Misericórdia, dos Bombeiros e uma associação de terceira idade. Tínhamos assim um leque de gente muito variada e foram muitas, muitas semanas de trabalho, em que se apresentou trabalhos por cada tema e depois houve um debate e foi muito interessante, não me lembro o nome, mas faça-lhe chegar. Essa foi uma das que nos deu um know how extraordinário para repensarmos as nossas instituições e à luz do século vinte e um a organizamos de maneira mais para a frente</p>
<p><b>Qualidade nos serviços prestados social da IPSS</b></p>	<p>Melhorias de desempenho da instituição</p>		<p>nome, mas faça-lhe chegar. Essa foi uma das que nos deu um know how extraordinário para</p>	

	Melhorias de desempenho da instituição		repensarmos as nossas instituições e à luz do século vinte e um a organizamos de maneira mais para a frente	E4 Da região não sei, mas das nossas sim. Porque nós trabalhamos... estamos incluídos na região, mas aquilo que nós fazemos é no concelho de Viana do Alentejo não...não trabalhamos para além, pelo menos, por enquanto não estamos a trabalhar para além do concelho de Viana do Alentejo. Mas no nosso trabalho, sim nota-se sempre uma melhoria
Qualidade nos serviços prestados social da IPSS	Capacidade de implementação de novos instrumentos/ Exemplos		Da região não sei, mas das nossas sim. Porque nós trabalhamos... estamos incluídos na região, mas aquilo que nós fazemos é no concelho de Viana do Alentejo não  as no nosso trabalho, sim nota-se sempre uma melhoria	E5: Não sei se directamente, mas é, o que eu digo, todas as formações dão-nos mais informação para desenvolvermos melhor, acho eu, as nossas actividades. Mas directamente não sei se influencia assim tanto
Implementação de novos instrumentos na intervenção	Capacidade de implementação de novos instrumentos/		Não sei se directamente, mas é, o que eu digo, todas as formações dão-nos mais informação para desenvolvermos melhor, acho eu, as nossas actividades  Mas directamente não sei se influencia assim tanto	E1 Agora assim de repente estou me a

	Exemplos			lembrar numa que li no relatório de 2018 que nos habilita a elaborar campanhas de crowdfoundig que é uma (som de bater na porta para falar com o entrevistado)
Implementação de novos instrumentos na intervenção	Capacidade de implementação de novos instrumentos/ Exemplos		estou me a lembrar numa que li no relatório de 2018 que nos habilita a elaborar campanhas de crowdfoundig  queremos abrir as actividades  ainda não conseguimos (pausa) captar a atenção dos utentes	E2 queremos abrir as actividades, por isso estou a pagar a um professor de ginástica que vem aqui uma vez por semana e temos aqui voluntários para fazer (pausa) a parte da pintura e a parte da (pausa) a parte da poesia, exatamente para tentar cativar as pessoas a estarem aqui, mas por enquanto, ainda não conseguimos (pausa) captar a atenção dos utentes
Implementação de novos instrumentos na intervenção	Capacidade de implementação			E3: Olha por exemplo, agora o que estamos a implementar da avaliação

	de novos instrumentos/ Exemplos		agora o que estamos a implementar da avaliação de desempenho, a parte também dos processos, dos procedimentos que não estavam escritos. Nós não tínhamos manual escrito dos procedimentos, tínhamos o regulamento interno, mas depois aquelas partes mais específicas para os clientes, para os colaboradores não tínhamos. Fizemos isso e vamos implementando aos poucos essas situações novas	de desempenho, a parte também dos processos, dos procedimentos que não estavam escritos. Nós não tínhamos manual escrito dos procedimentos, tínhamos o regulamento interno, mas depois aquelas partes mais específicas para os clientes, para os colaboradores não tínhamos. Fizemos isso e vamos implementando aos poucos essas situações novas
Implementação de novos instrumentos na intervenção	Capacidade de implementação de novos instrumentos/ Exemplos		não consegui identificar nenhuns a implementar	E4 Instrumentos, não consegui identificar nenhuns a implementar. Nós estamos agora neste momento, a fazer... a desenvolver um projeto que é fazer o nosso Plano de Desenvolvimento Estratégico está a ser elaborado agora com recurso a uma empresa consultora, ainda não está terminado e a minha esperança é que também esse Plano de
			agora neste momento, a fazer... a desenvolver um projeto que é fazer o nosso Plano de Desenvolvimento Estratégico está a ser elaborado agora com recurso a uma empresa consultora, ainda não está	

<p><b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b></p>	<p>Capacidade de implementação de novos instrumentos/ Exemplos</p>		<p>terminado e a minha esperança é que também esse Plano de <b>Desenvolvimento Estratégico nos vá também orientar no trabalho futuro, ou seja, o que é que nós queremos ser e fazer no prazo de cinco anos</b></p>	<p><b>Desenvolvimento Estratégico nos vá também orientar no trabalho futuro, ou seja, o que é que nós queremos ser e fazer no prazo de cinco anos? Não é propriamente um estudo de mercado, mas é uma orientação para aquilo que agente vai fazer no futuro. Portanto, (hesitação) estamos a fazer isso da forma correta que é: utilizar meios técnicos para definir o nosso Plano de Desenvolvimento Estratégico.</b></p>
<p><b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b></p>	<p>Capacidade de implementação de novos instrumentos/ Exemplos</p>		<p><b>verdade não me recordo da última formação que fiz</b></p> <p><b>Tipo não estou... a segmentá-las, vou</b></p>	<p><b>E5: Quer dizer já disse que ... na verdade não me recordo da última formação que fiz e é o que eu digo, tipo as formações são... fazem parte do nosso ciclo de vida. Tipo não estou... a segmentá-las, vou adquirindo competên-</b></p>

<p><b>Implementação de novos instrumentos na intervenção</b></p>			<p><b>adquirindo competências, vou desenvolvendo-as.</b></p> <p><b>Já fiz formações de avaliação de impacto e essas continuo a fazer mas (pausa) mas é isso vamos adquirindo ao longo do tempo, não é?</b></p>	<p><b>cias, vou desenvolvendo-as. Não há uma formação, a não ser, uma formação muito específica e de tempo continuado, como foi a minha formação em dança, ou a minha licenciatura que me dão outras... tipos de competências, claro. Já fiz formações de avaliação de impacto e essas continuo a fazer mas (pausa) mas é isso vamos adquirindo ao longo do tempo, não é?</b></p>
--	--	--	--	---

## Transcrição da Entrevista

Entrevista (pré-teste) 1, 1ª vez,  
manhã, Évora  
21 de Maio de 2019

1  
2  
3  
4  
5 1 Idade

6 **e1 : Ora 49**

7 2. Profissão

8 **e1: Eu sou funcionário administrativo sou assistente técnico no serviço**  
9 **de auditoria interna do hospital Espirito Santo de Évora que é Hospital**  
10 **Central do Alentejo**

11 3. Residência ----- (não é necessário/não faz sentido)

12 **e1: Era para retirar**

13 4. Cargo que ocupa na instituição X----

14 **e1: Portanto Atualmente sou presidente da direção no mandato que**  
15 **termina em 2020 e que é um mandato de quatro anos começou em 2016 e**  
16 **termina em 2020**

17 5. Está na instituição X em regime de voluntariado ou a tempo inteiro?  
18 (...em regime de voluntariado ou como colaborador remunerado)

19 **e1: Não todos os dirigentes são voluntários portanto é voluntariado em**  
20 **saúde a Liga de Amigos inclusivamente integra o atual mandato da**  
21 **Federação Nacional de Voluntariado em Saúde e mais recentemente**  
22 **também integra os órgãos sociais da União de IPSS de Évora.**

23 6. Há quantos anos colabora/trabalha nesta instituição?

24 **e1: Eu sou associado desde 2010 penso eu desde que vim para o hospital Na**  
25 **altura foi um convite da presidente do conselho de administração para dirigir**  
26 **o gabinete de comunicação o que fiz durante um biénio e a estratégia na altu-**  
27 **ra da senhora presidente era estreitar a parceria com a Liga de Amigos do**  
28 **Hospital e foi isso que fiz durante o meu mandato de dirigente no gabinete**  
29 **comunicação e desde logo fiquei associado. Mais recentemente, em 2015**  
30 **comecei a ser incentivado pela anterior presidente da direção para constituir**  
31 **uma lista candidata e depois de muita insistência, cedi e não estava nos**  
32 **meus planos mas estou muito satisfeito porque é muito dá-nos um senti-**  
33 **mento de realização pessoal sentimos úteis à comunidade e sentir que de**  
34 **facto há um impacto positivo junto das pessoas que enfim que são os nos-**



35 **sos beneficiários tanto os profissionais do hospital que nós ajudamos a me-**  
36 **lhorar as condições de trabalho, nós fornecemos produ equipamentos aos**  
37 **serviços para humanizar não só a experiencia hospitalar de quem procura o**  
38 **hospital para consultas, terapias, exames mas também para as pessoas que**  
39 **cá trabalham inclusivamente temos/somos trabalhamos em conjunto com al-**  
40 **guns laboratórios farmacêuticos para financiar a formação continua dos pro-**  
41 **fissionais de saúde porque o objetivo final é melhorar a qualidade da presta-**  
42 **ção dos cuidados saúde aos utentes**

43 6.2. O que motivou a frequentar/colaborar na instituição?

44 **e1: Portanto, como me estava a referir foi um bocado foi um bocado**  
45 **um empurrão fui um bocado empurrado porque não tinha experiência**  
46 **de trabalho voluntário com franqueza e aprendi que às vezes as**  
47 **pessoas precisam de ser motivadas de ser um bocadinho empurradas**  
48 **passar pela experiência para lhe tomar o gosto e uma coisa que eu**  
49 **identifico é que nós temos mais de 140 pessoas voluntárias ao todo**  
50 **são 142 atualmente que todos os anos prestam perto de 8700 horas**  
51 **anuais de voluntariado em saúde no hospital no campus hospitalar e**  
52 **uma coisa comum somos pessoas de experiências diferentes temos**  
53 **desde os mais jovens que são os alunos dos primeiros anos de**  
54 **licenciatura em enfermagem com quem temos cujo a escola superior**  
55 **com tu sabes está integrada na universidade de Évora temos um**  
56 **protocolo e integramos os alunos dos primeiros anos nas equipas de**  
57 **pessoas voluntárias para se ambientar no futuro espaço laboral**  
58 **quando ainda não estão no ponto de integrar estágios e portanto**  
59 **temos essa malta mais jovem e até pessoas com 85 anos de diferentes**  
60 **experiências pessoas que foram professores universitários, pessoas**  
61 **que tiveram outras experiências e da comunidade e procuram a liga de**  
62 **amigos para fazer voluntariado em saúde e todas elas sentem o**  
63 **chamado efeito do salário emocional sentem a retribuição na**  
64 **satisfação pessoal, na realização pessoal de estarem a ajudar pessoas**  
65 **que quando veem ao hospital estão em situação de maior fragilidade e**  
66 **o amparo a humanização a palavra-chave de facto é humanização ´foi**  
67 **o que disputou aqui à 25 anos atrás em 1994 um grupo de cidadãos, 45**

68

69

70

~~— cidadãos fundassem foram ontem homenageados que fundassem esta~~  
associação ao longo destes 25 anos tem ajudado muita gente e hoje  
são centenas de pessoas que dependem das nossas ajudas com a  
circunstância de nós não termos nenhum subsidio, portanto somos  
absolutamente autossustentáveis e é um trabalho muito satisfatório  
muito realizador a nível pessoal

76

77

7. Qual foi o primeiro cargo |função que desempenhou?

78

e1: Depois como estava a dizer constitui a lista para candidata para os  
órgãos sociais e bom candidatei me a presidente da direcção e como tal  
vim a ser eleito portanto estou me a estriar me nestas andanças.

81

82

8. Descreva a evolução do seu percurso profissional nesta instituição.

83

e1: (...) Portanto a minha preocupação foi (pausa) foi inteirar me do  
funcionamento, dialogar com as pessoas voluntárias para compreender  
(pausa) a a perceção (pausa) dos funcionários nós temos duas pessoas  
funcionárias e a minha integração foi conhecer a realidade da  
organização aquilo que motiva as pessoas a aderirem ao voluntariado em  
saúde (apren) enfim inteirar dos processos procurar identificar onde é  
que eu podia ajudar a Liga de Amigos a projectar a sua naturidade  
porque havia apesar de termos tido excelentes dirigentes a vertente da  
comunicação estava a precisar de um incentivo (pausa) Como é que eu  
digo isto? (excitação/ pensar/ respiração ) Fazendo a abordagem de outra  
maneira eu identifico sendo a minha área de especialização profissional a  
área da comunicação e da imagem eu percebi que era importante (pausa)  
atuar nessa área para melhorar a naturidade da Liga de Amigos e aderir  
(correção) e atrair mais (pausa) mais pessoas voluntárias e mais pessoas  
associadas para fortalecer a atuação da liga de amigos para o impacto  
social.

99

100 10. Esta foi a primeira instituição de 3º setor onde trabalhou?

101 **e1: Sim**

102 10.1. Se trabalhou noutra(s) instituição(ões), descreva quais as funções| ativi-  
103 dades que desempenhou? E quantos anos durou essa prestação?

104 **e1: \_\_\_\_\_**

105 10. Apresente resumidamente o seu percurso académico/formativo e  
106 indique se este de alguma forma foi influenciado pela sua experiência  
107 profissional em instituições de 3º setor? O percurso académico, por norma, é  
108 antes da experiência profissional. Não deverá constar apenas "...o seu  
109 percurso formativo e indique..."???? Ou então reformular. Como está  
110 formulada a pergunta não faz sentido.

111 **e1: (...) o meu percurso académico levou me à universidade de Évora**  
112 **portanto eu os meus pais eram professores, o meu pai professor de**  
113 **matemática a minha mãe professora de educação visual escultora de**  
114 **formação nas belas artes o meu pai a formação em engenharia na**  
115 **academia militar portanto tenho este *mix* do artístico e do matemático**  
116 **seja como for (pausa) portanto passei pela escola alemã, colégio**  
117 **moderno, várias escolas acompanhando os meus pais diferentes pontos**  
118 **do país como professores e acabei por entrar na universidade de Évora**  
119 **no curso de Licenciatura ensino em português e inglês mais tarde não o**  
120 **concluí mudei mais tarde para artes plásticas também não concluindo**  
121 **circunstâncias da vida mais recentemente ingressei como aluno externo**  
122 **em algumas disciplinas (excitação) licenciatura em Relações**  
123 **Internacionais portanto intenciono progredir nessa área**

124 11. Destaque as aprendizagens que contribuíram para desempenhar a atual fun-  
125 ção

126

127 **e1: Eu acho que não está tão relacionado com as aprendizagens formais mas**  
128 **mais com o perfil com *soft skills* (um à parte) se calhar com tenho que a fazer**  
129 **uma autoscopia que ainda não fiz ainda portanto vai ser um bocadinho de**  
130 **improvisado) (riso) vai ser espontâneo acho que tem a ver com o sentido cívico**  
131 **que cada um tem mais ou menos desenvolvido não é?E Portanto eu envolvo**

132 tenho alguma inclinação a envolver nas dinâmicas comunitárias talvez não  
133 quer dizer também não estarei nas pessoas mais envolvidas no grupo de pes

---

134  
135  
136  
137  
138 soas mais envolvidas mas valorizo as pessoas que tem coragem e a capaci-  
139 dade de se dispensarem uma parte do seu tempo para o bem comum

140  
141 11.1 Justifique a sua resposta com as competências que, na sua opinião, os líderes  
142 das instituições de 3º setor, devem ter.

143  
144 **e1: Isto é parte da natureza intimo de cada um mas sem desprestigiar**  
145 **antes pelo contrário a competência técnica que deve de existir e**  
146 **portanto nesse sentido neste mandato eu tenho sido grande**  
147 **incentivador das da participação nas ações de capacitação que eu**  
148 **próprio dou o exemplo e sempre que posso identifico e frequento as**  
149 **ações da Fundação Eugénio de Almeida que são de facto(pausa)**  
150 **inestimáveis são importantíssimas até pelo acessível que são em**  
151 **termos do investimento simbólico como se tem acesso a essas ações**  
152 **de capacitação até também para um complemento à integração das**  
153 **nossas pessoas voluntárias nas equipas e portanto eu defendo que**  
154 **além da natureza de cada um deve haver profissionalização na gestão**  
155 **principalmente para os dirigentes na gestão das associações**  
156 **dedicadas ao impacto social para haver uma maior eficiência e eficácia**  
157 **da sua gestão porque os recursos são limitados é preciso lidar com**  
158 **pessoas é preciso saber lidar com pessoas é preciso... em particular**  
159 **em ambiente hospitalar nós temos exigências acrescidas nós temos a**  
160 **Liga de Amigos do Hospital tem uma dupla tutela além da Segurança**  
161 **Social temos a Direcção Geral da Saúde portanto temos que prestar**  
162 **contas a essas duas entidades e portanto temos... somos obrigados a**  
163 **ter cuidados especiais por circular em ambiente hospitalar e portanto**  
164 **isto não compadece com amadorismos na gestão da atuação portanto**

165 **deve de haver profissionalização, deve de haver capacitação para uma**  
166 **gestão rigorosa e competente o mais possível.**

167 ~~12. A nível organizacional, quais as áreas estratégicas que na instituição X dão~~  
168 ~~prioridade, ao nível da formação ?~~

169

170

171

172

173 **e1: Da formação? [sim] ahhh portanto a minha preocupação como disse antes**  
174 **de na área da profissionalização, da especialização profissional em imagem e**  
175 **comunicação eu dou importância por a essa área aplicada às novas tecnolo-**  
176 **gias da informação e da comunicação(pausa) porque além de ser sério é pre-**  
177 **ciso parece-lo e portanto e aí a estratégia de comunicação é faz toda a dife-**  
178 **rença eu aliás nós notamos isso desde que se implementou a página do Fa-**  
179 **cebook da Liga de Amigos e o website da Liga de Amigos começamos a ter**  
180 **um grande número de candidaturas espontâneas por via do website o que**  
181 **nos permitiu deixar de subcarregar tanto o Banco de Voluntariado da Funda-**  
182 **ção Eugénio de Almeida com solicitações mas inda precisamos dessa parce-**  
183 **ria e depois na área da gestão financeira por exemplo eu frequentei à pouco**  
184 **tempo um curso intensivo de análise financeira, na fundação, portanto todas**  
185 **as ações de capacitação na área da gestão e aqui as relações com o potencial**  
186 **humano e a gestão da comunicação são, para mim, de grande valor de grande**  
187 **importância para ajudar a gerir esta associação**

188

189 13. Na Instituição X, como são identificadas as necessidades de formação?

190 **e1: Saltei**

191

192

193 13.1. Na sua opinião, os trabalhadores da instituição X reconhecem a  
194 importância da formação para a melhoria do seu desempenho profissional?

195 **e1: Eu encarrego de fazer essas prédicas eu não digo todos os dias**  
196 **mas são um acérrimo defensor das ações de capacitação sim e de da**  
197 **argumentação porquê para fazer o bem, bem feito. Fazer o bem, bem**

198 **feito! E para isso, temos que estar preparados e ninguém aprende**  
199 **sozinho, ninguém faz nada sozinho precisamos da ajuda de quem dá**  
200 **formação quem tem conhecimento desta área para partilhar connosco**  
201 **para estarmos preparados para os desafios atuais e futuros**

202

203 14 E como fazem a procura de entidades formadoras para responder a essas ne-  
204 cessidades?

205

206 **e1: Nós estamos muito, sempre muito atentos às divulgações da Fundação**  
207 **Eugénio de Almeida, por vias dos meios de comunicação habituais, normal-**  
208 **mente são... são os (pausa) esta me a faltar o termo técnico são os makelistes**  
209 **são as newsletters [as newsletters], as newsletters, as divulgações habituais**  
210 **até presenciais porque sou com alguma frequência (desloco?) à fundação**  
211 **portanto vou consultando os folhetos de divulgação, vou consultando o site**  
212 **(??) quase todos os meios de comunicação da Fundação eu acompanho. A**  
213 **União de IPSS'S do distrito de Évora também divulga algumas ações que di-**  
214 **namiza e que atualmente estou a frequentar como bolsheiro uma ve que sou**  
215 **membro dos corpos dos órgãos sociais da UNIPSS, estou a frequentar uma**  
216 **pós- graduação em Direção Técnica de Serviços em Organizações sociais por-**  
217 **tanto e esta foi por via da UNIPSS, mas se nós formos a analisar as ações de**  
218 **formação frequentadas a esmagadora maioria são organizadas são promovi-**  
219 **das pela Fundação Eugénio de Almeida, na área social .**

220

221 14.1. Quais os critérios que usam para fazerem essa seleção?

222 **e1: (silencio horas do relógio da sé) Era aquilo que eu referia aquilo**  
223 **que eu entendo pessoalmente é assim eu não faço (pausa) censura**  
224 **portanto eu peço para divulgar entre todos os dirigentes todos os**  
225 **membro incentivo todas as pessoas a participarem e eu pessoalmente**  
226 **faço uma selecção daquilo que eu entendo que é de interesse para**  
227 **a gestão da associação, para melhorar a gestão.**

228

229

230 15 Como são distribuídas as formações pelos diversos sectores / pelos colabora-  
231 dores/quadros da instituição X?

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261

262

---

**e1: É assim (excitação) basicamente nós temos estamos limitados ao orçamento e desde que o conjunto, desde que o investimento não ultrapasse o valor rubricado e de facto ...os valores praticados pela fundação ajudam nos a não exceder a nossa rubrica de capacitação portanto basicamente não, as condições de acesso às ações de capacitação oferecidas pela fundação permitem nos estar em muitas**

16 É possível, indicar qual o nº de ações de formação frequentadas, anualmente?

**e1: É possível, é só consultar o relatório (à procura do relatório) ora o último relatório é o de 2018 (som de folhear as páginas do relatório) ora onde é que estamos? (som de folhear as páginas do relatório) é aqui logo nas primeiras páginas está aqui,(...) portanto em 2018 atingimos 57 ações de formação inicial, 13 ações de formação continua , portanto é como diz o outro é só fazer as contas ( 67,68, 69, 70) 70 ações o que envolveram dezenas de pessoas e atingiram 88 Horas de duração total (som de folhear as páginas do relatório).**

16.1. Qual tem sido a tendência nos últimos anos? De crescimento ou de decréscimo?

**e1: De crescimento com..., como eu referi, é uma aposta deste atual mandato, deste executivo, e é uma aposta pessoal portanto é um pelouro que eu defendo com unhas e dentes: o da profissionalização para capacitar e para fazer o bem feito!**

17 Indique as formações que frequentou ministradas pela FEA?

**e1: Tenho que por os óculos e consultar aqui (som de folhear as páginas do relatório) portanto houve encontros temáticos dirigidos ao terceiro**

263

264

265 ~~sector, conferência de (pausa) inovação social eu aqui não tenho aqui a~~  
266 ~~certeza (pausa) houve um curso intensivo de comunicação, workshop ser~~  
267 ~~voluntário , houve uma ação sobre uma aplicação novo regulamento geral~~  
268 ~~de proteção de dados no terceiro sector, vou dizer todos e alguns deles~~  
269 ~~não são da Fundação Eugénio de Almeida: o quarto fórum para economia~~  
270 ~~social, workshop como criar uma campanha de crowdfunding, posso dar~~  
271 ~~uma cópia deste, ou dar o link para este relatório se for útil [ah sim],~~  
272 ~~depois estas sessões de Évora Master School é um ginásio de~~  
273 ~~comunicação que entretanto mudou para agora Masters mas é~~  
274 ~~importante, apresentação do Programa EAGrand Cidadãos Ativos,~~  
275 ~~também foi na fundação, o workshop do regime jurídico das organizações~~  
276 ~~do terceiro sector (pausa) O workshop do RGPD, este ano foi uma grande~~  
277 ~~incidência sobre aplicação do novo regulamento geral de proteção de~~  
278 ~~dados,(pausa) workshop do RGPD na gestão de voluntariado, o~~  
279 ~~wokshop voluntariado em cuidados continuados integrados ,também na~~  
280 ~~fundação, Escola de Verão de Voluntariado. Wokshop voluntariado em~~  
281 ~~atividades com menores portanto organizados pela Fundação Eugénio de~~  
282 ~~Almeida e algumas destas, uma ou outra também pela União Distrital das~~  
283 ~~Instituições Particulares de Solidariedade Social de Évora, portanto estas~~  
284 ~~ações totalizaram as tais 57 iniciais, 13 continuas e é o que está registado~~  
285 ~~no relatório de 2018.~~

286

287 18 .Que outras áreas de formação tem interesse em frequentar?

288

289 e1: (silencio) genericamente tudo o que ajude a melhorar a capacidade de  
290 gestão profissionalizada pronto é muito abrangente mas é essa necessi-  
291 dade que eu sinto que é a necessidade de formação continua para porque  
292 há desafios novos a surgir, à necessidade de estarmos a de enfim gerir-  
293 mos melhor os recursos limitados e de lidarmos com as pessoas envol-  
294 vidas portanto isto à relações com os recursos humanos: voluntários e



295

296

297

298

299

300

301

302

303

---

profissionais e a verdade é que eu não vou identificar porque há desafios novos que são (pausa) são lançados pela fundação e eu sinto-me, sinto interesse muitas vezes em estar em aprender coisas que (pausa) antes eu não estava desperto para elas e portanto não vou fechar (risos) não vou fechar palas estou disponível para todos os desafios que estou disponível para ser desafiado pela novas ações de capacitação.

304

18.1 Quais os factores que têm condicionado a frequência de outras formações?

305

306

**e1: Bem...os factores claramente o facto de ainda não estar, de ainda estar profissionalmente ativo e portanto ter que gerir o tempo (pausa) que a legislação permite, enquanto dirigente de associação, dum IPSS, e portanto a minha limitação é o tempo e as obrigações do serviço profissional.**

307

308

309

310

311

312

19. Como se processa a transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho, mobilizando as competências adquiridas na formação, ministrada na FEA?

313

314

315

**e1: Algumas aprendizagens tem aplicação direta e portanto é passam por atualizar procedimentos e isso deriva diretamente das ações, outras inspiram novos projetos (pausa) ou novas (pausa) novas linhas de atuação, novas linhas de ação e portanto há estas duas vertentes: de melhoria de procedimentos daquilo que já está implementado e novas aplicações novas implicações, novas implementações de coisas que ainda não estão a decorrer.**

316

317

318

319

320

321

322

323

324

325

326

327

~~19.1..Na sua opinião, quais são os factores que facilitam e /ou inibem esse~~  
processo de transferência e as estratégias a desenvolver pelos intervenientes?

329

**e1: Como nós temos uma estrutura na parte administrativa é relativamente fácil temos duas pessoas funcionárias portanto isso facilita a implementação na parte da gestão de pessoas voluntárias é um bocadinho mais desafiante porque temos diferentes gerações envolvidas e portanto isso pede uma um esforço adicional das pessoas que coordenam as equipas de pessoas voluntárias, mas temos tido resultados muito satisfatórios.**

330

331

332

333

334

335

336

337

338

20 Como se articulam os resultados do desempenho no posto de trabalho com o desempenho organizacional?

339

340

341

342

343

344

345

346

347

348

349

350

351

352

353

354

355

**e1: (...) Então uma coisa está tão próxima da outra que eu não consigo distinguir quase não consigo distinguir percebo o alcance mas não tem na nossa realidade não tem não oferece dificuldades de maior porque por causa da nossa escala temos duas pessoas que dão (nome da pessoa) que é a coordenadora técnica da Liga de Amigos e a (nome da pessoa) que é administrativa da Liga de amigos e são essas pessoas que dão a cara diariamente na sede a receber as pessoas, os associados, que vão pagar as quotas, os novos associados que se vão propor como sócios, os beneficiários que beneficiam das nossas ajudas: de transportes, medicamentos e portanto é tão (pausa) essa concentrando aí nessa análise é uma coisa tão tão colada à outra o desempenho organizacional com atuação no posto de trabalho das nossas funcionárias que eu quase não vejo distinção, a transferência é direta e imediata enfim todas as indicações que a direção (pausa) fornece todas as orientações são implementadas portanto não há um iato não há uma dificuldade que imagine que há por exemplo num hospital que tem mais de 1600 pessoas funcionárias e aí há uma**

356

357

358

359

360

361

**dificuldade de transferir (pausa) de transferir com maior eficácia aquilo que se passa no posto de trabalho para o desempenho organizacional, não sei eu dei uma volta muito grande mas é uma realidade tão compacta que isso permite uma agilidade muito grande.**

362

20.1 Considera que essa(s) formação(ões) desenvolveu(ram) e/ou reforçou(aram) as competências e melhorou(ram) os contributos dos líderes da Instituição X para a organização?

363

364

365

366

367

368

369

370

371

372

373

374

375

376

**e1: No meu caso pessoal, eu acho que sim mas tenho consciência que cada caso é um caso há pessoas que tem mais disponibilidade para ir às ações, dessas acho que tem mais capacidade para interiorizar e dessas há as que tem mais sucesso na implementação daquilo que interiorizaram no mundo real da sua associação. Eu, no meu caso, (pausa) tenho um balanço muito positivo porque as ações que eu tenho frequentado na Fundação Eugénio de Almeida tenho aberto horizontes, tem o bónus adicional de permitir *networking* com outros dirigentes de outras instituições e isso promove o estabelecimento de pontes de rede(...) portanto permite além daquilo que se aprende permite estabelecer estas ligações com outras associações da região, o que é muito positivo, é duplamente positivo**

377

378

379

380

20.2 . Que impactos (diretos e indiretos) identifica ao nível do funcionamento da instituição x e qualidade dos serviços prestados/resultados da organização?

381

382

383

384

385

386

387

388

**e1: Pronto os ganhos em termos de organizacionais, voltado à aquela questão atras (pausa) e até quando as abordagens (não sei isto vai perturbar a gravação ( badaladas do relógio da sé) via perturbar a gravação) entretanto vou já nós estamos em que ponto? [ahh Faltam mais , cinco perguntas, mais três quatro perguntas] (...) então vamos, vou tentar ser conciso, estamos a falar, recorde me lá Nazaré é que entretanto...[ repetição da pergunta] Pronto esse é o grande objetivo, é o grande objetivo e tudo o que conseguimos transferir para melhorar a organização nós... que nós bebemos na ações de capacitação nós im**

389

390

391

392

393

394

395

396

397

398

399

400

401

402

403

404

405

406

407

408

409

410

411

412

413

414

415

416

417

418

419

420

---

plementamos logo que conseguimos por exemplo falei naquelas formações na área do novo regulamento geral de proteção de dados isso enfim tivemos que adptar os nossos procedimentos para acomodar as novas... nova legislação, isso é uma situação muito concreta e objetiva depois a nível de procedimentos de integração, de *casting* de pessoas que se candidatam a fazer trabalho voluntário em saúde, voluntariado em saúde, passam por uma entrevista, passam por uma seriação, porque as pessoas tem de ter o perfil adquado até para não fazer mal, portanto não podemos integrar todas as pessoas que se candidatam, fazemos esse processo de seriação e depois temos a parte da capacitação para a integração de voluntariado e as ações da fundação eugenio de almeida também nos ajudam a capacitar essas pessoas que depois integram as equipas no terreno

20.3. As novas competências adquiridas são aplicadas no local de trabalho? E a instituição X melhorou os seus procedimentos após estas formações dos seus colaboradores /quadros? Verifica-se uma melhoria do desempenho da atividade da instituição X e consequentemente das respostas sociais da região?

**e1: A resposta é sem exitações sim. Afirmativo a vários níveis**

21. Na sua opinião, como se reflete/ ou pode vir a refletir-se a capacidade de implementação de implementação de novos instrumentos de intervenção, da instituição X, tendo em conta este processo de capacitação institucional ?

**e1: (pausa) enfim os processos o foco da questão é os processos? E1 [na capacidade de novos instrumentos de intervenção] exatamente pronto isso reporta para aquilo que disse à bocadinho de algumas ações ensinam-nos, habilitam-nos enfim... dão-nos ferramentas para inaugurarmos alguns instrumentos. Outras ações abrem-nos**

421

422

423

424

---

**horizontes que nos inspiram para o mesmo fim, portanto algumas abordagens nós já sabemos que vamos usa-las , usar a aprendizagem para melhorar procedimentos que estão em marcha, ou projetos que estão a decorrer, outras ações claramente é para nos abrir novos caminhos, novos horizontes e habilitarmos nesse, nessas novas realidades sim existem essas duas situações**

425

426

427

428

429

430

431

21.1 Exemplifique alguns desses novos instrumentos implementados ou a implementar?

432

433

434

**e1: Agora assim de repente estou me a lembrar numa que li no relatório de 2018 que nos habilita a elaborar campanhas de crowdfoundig que é uma (som de bater na porta para falar com o entrevistado)**

435

436

437

438

22 Este processo de capacitação institucional desencadeou ou pode vir a desencadear novas valências para a instituição X? Não têm que ser apenas novas valências, podem ser novos projetos, novos procedimentos de trabalho, melhorias ao nível da gestão da organização...

439

440

441

442

443

**e1: Tudo isso. Tudo isso sim sim sim sim. Sim é exatamente e a Nazaré fundiu nessa questão todos os objetivos que eu (...I pretendo conseguir ou aproximar me com aposta na capacitação. Claramente está brilhantemente colocada essa questão e é fusão dos objectivos , sim.**

444

445

446

447

448

E1: [Muito Obrigada isto é um pré teste (risos) ainda

449

450

**e1: Peço imensa desculpa tela feito esperar mais de meia hora E1 (pois faz parte não faz mal acontece) e1 foi um coisa alheia à minha vontade (...)**

451

452

453  
454  
455  
456  
457  
458  
459  
460  
461  
462  
463  
464  
465  
466  
467  
468  
469  
470  
471  
472  
473  
474  
475  
476  
477  
478  
479  
480  
481  
482  
483  
484  
485  
486  
487  
488  
489

---

490  
491  
492  
493  
494  
495  
496  
497  
498  
499  
500  
501  
502  
503  
504  
505  
506  
507  
508  
509  
510  
511  
512  
513  
514  
515  
516  
517  
518  
519  
520  
521  
522  
523  
524

## Transcrição da Entrevista

Entrevista 1, 1ª vez, tarde, Évora  
30 de Maio de 2019

1 Idade

**e1: A minha idade são 71 anos quase 72.**

2. Profissão

**e1: (...) sou economista, tirei o curso de Economia aqui nos jesuítas em Évora e depois fiz mestrado em Gestão na Universidade de Évora, entretanto fui professor do ensino secundário e fui agricultor.**

3. Residência ----- (não é necessário/não faz sentido)

4. Cargo que ocupa na instituição X----

**e1: Administrador**

5. Está na instituição X em regime de voluntariado ou a tempo inteiro?  
(...em regime de voluntariado ou como colaborador remunerado)

**e1: Não sou voluntário, sou fundador desta cooperativa, sou proprietário desta casa, que dei em comodato a cooperativa para se poder fazer aqui uma IPSS.**

6. Há quantos anos colabora/trabalha nesta instituição?

**e1: Esta instituição começou há dois anos, portanto em dia 8 de Setembro de 1917 mas durante nove anos fui vice provedor da Santa Casa da Misericórdia de Évora mais um ano na Santa Casa da Misericórdia de Évora também maneira tenho alguma prática neste tipo de instituições.**

6.1. O que motivou a frequentar/colaborar na instituição?

**e1: (pausa) dar uma utilidade social a esta casa.**

7. Qual foi o primeiro cargo [função que desempenhou?

**e1 : (pausa) aqui foi só este administrador único.**

8. Descreva a evolução do seu percurso profissional nesta instituição.

**e1: Não nesta instituição, mas no meu percurso profissional nesta área está bem? [está bem] Portanto aos 30 anos passei a ser o vice- provedor da Santa**

525

526

527

528

529

530

531

532

533

**Casa da Misericórdia de Évora durante nove anos, depois na década de 1980, depois na década de 1990, estive cinco anos na APPACDM como coordenador de formação profissional (pausa) em 2015/16 salvo erro, tive outra vez a tentação de ir para a Santa Casa da Misericórdia mas não resultou( pausa) e pronto e depois em mil novecentos..2019, em 2017 resolvi fundar a cooperativa Casas Sant'Ana e São Joaquim, onde quero fazer um lar para idosos, principalmente na área da... das doenças mentais.**

534

9. Esta foi a primeira instituição de 3º setor onde trabalhou?

535

**e1: Já disse que não** [pronto].

536

9.1. Se trabalhou noutra(s) instituição(ões), descreva quais as funções| atividades que desempenhou? E quantos anos durou essa prestação?

537

538

**e1: Já lhe disse: nove anos como vice- provedor na Santa Casa da Misericórdia, na década de oitenta; cinco anos como coordenador de formação profissional na APPACDM, membro da direção e coordenador da formação profissional, a partir daí só esta tive mais um ano em 2015 na Santa Casa da Misericórdia novamente**

539

540

541

542

543

10. Apresente resumidamente o seu percurso académico/formativo e indique se este de alguma forma foi influenciado pela sua experiência profissional em instituições de 3º setor? O percurso académico, por norma, é antes da experiência profissional. Não deverá constar apenas "...o seu percurso formativo e indique..."???? Ou então reformular. Como está formulada a pergunta não faz sentido.

544

545

546

547

548

**e1: [Aqui tenho uma pergunta também é apresentar o seu percurso académico formativo já nos apresentou e pronto como é que isso influencia] Como que isso influencia é muito simples como aluno dos jesuítas tive uma vertente que me puxava muito para o apoio das pessoas com quem trabalhávamos nas empresas**

549

550

551

552

553

554

11. Destaque as aprendizagens que contribuíram para desempenhar a atual função

555

556

**e1: o curso de economia, o curso do mestrado, os quarenta anos que tive como professor do ensino secundário, também me ajudaram a lidar com as**



557

558

559

560 **peças e depois o tempo que estive na Santa Casa Misericórdia, o tempo que estive na APPACDM (pausa) e noutras empresas em que trabalhei.**

561

1.1 Justifique a sua resposta com as competências que, na sua opinião, os líderes das instituições de 3º setor, devem ter.

562

563

**e1: As características... as características** [Competências. As competências que, na sua opinião, os líderes das instituições de 3º setor, devem ter.] **Eu não sei muito de palavras caras mas sei que uma competência dum líder de uma identidade do terceiro sector devem ser as mesmas dum empresário em nome individual, só não têm pensar no lucro, em dinheiro, mas tem de pensar no lucro em benefícios para os utentes.**

564

565

566

567

568

569

570

12 A nível organizacional, quais as áreas estratégicas que na instituição X dão prioridade, ao nível da formação ?

571

572

**e1: Nós ainda não começamos atividade, não é? Portanto ainda estamos à espera que os senhores arquitetos e os senhores técnicos da Segurança Social da ARS dê-ão luz verde para isto começar para depois a Câmara Municipal também dar luz verde para a obra só depois é que vamos começar a atividade, atividade como lar e como centro de dia. No entanto, a casa está aqui não a quero ter fechada e quero que os utentes, ou que as pessoas daqui da zona comecem a frequentá-la. É por isso que a formação está no sentido de saber como é que havemos de (pausa) criar principalmente *Marketing*, (pausa) principalmente o *Marketing* e por outro lado também andei lá na formação de (pausa)(...) *Outsourcing*, mas não, não vi grandes hipóteses porque os *Outsourcing* (pausa) é o que eu pretendo fazer mas não por aquele sistema que eles apontam.**

573

574

575

576

577

578

579

580

581

582

583

584

13. Na Instituição X, como são identificadas as necessidades de formação?

585

**e1: Como lhe digo ainda só estou eu e o psicólogo que é o (nome da pessoa) que recebe uma remuneração (pausa) simbólica vamos lá (pausa), é voluntário e estamos a avançar exatamente nesse sentido, tentar perceber**

586

587

588

589

590

591

**como podemos chegar aos utentes e como é que podemos angariar, dinheiro suficiente par poder fazer a obra.**

592

593

13.1. Na sua opinião, os trabalhadores da instituição X reconhecem a importância da formação para a melhoria do seu desempenho profissional?

594

595

**e1 : Espero que venham a perceber isso, por enquanto ainda não temos funcionários.**

596

597

598

14 E como fazem a procura de entidades formadoras para responder a essas necessidades?

599

600

**e1: Vamos tentar responder através da formação que se consiga arranjar tanto quanto possível gratuita e para isso agradecemos o trabalho da Fundação Eugénio de Almeida, nesse sentido, e quando não for suficiente teremos de ir buscar a formação a outro lado.**

601

602

603

604

14.1. Quais os critérios que usam para fazerem essa seleção?

605

**e1: Neste momento é o que aparecer é o que nós fazemos de formação.**

606

15 Como são distribuídas as formações pelos diversos sectores / pelos colaboradores/quadros da instituição X?

607

608

**e1 :Como lhe digo ainda não está respondível essa pergunta mas vamos tentar que todos os trabalhadores tenham formação adequada, desde ( pausa) a senhora da limpeza, aos enfermeiros, aos técnicos de saúde e aos técnicos sociais (...).**

609

610

611

612

16 É possível, indicar qual o nº de ações de formação frequentadas, anualmente?

613

**e1: (pausa) três (pausa) quatro não sei.**

614

16.1. Qual tem sido a tendência nos últimos anos? De crescimento ou de decréscimo?

615

616

**e1 Ainda estamos (pausa) a arrancar .**

617

17 Indique as formações que frequentou ministradas pela FEA?

618

**e1: Assim não sei... sei que dei uma sobre a gestão, sei que dei uma sobre (...) Outsorting e uma também sobre (pausa) *Marketing* talvez**

619

620

621

622

**possamos chamar aquilo Marketing os nomes não eram esses com certeza mas (...).**

623

624

18 .Que outras áreas de formação tem interesse em frequentar?

625

**e1: (pausa) na área da formação, para mim, gestão. Depois para (nome da pessoa) áreas técnicas de (pausa) perceber como é que os trabalhadores poderão ser angariados e formados e também que tipo de apoio nós podemos dar aos utentes. Eu estou lhe a dizer que temos dado esta formação mas uma formação muito importante que não está aí contemplada são as visitas que eu tenho feito a várias instituições congéneres: norte a sul do país, a Itália, França etc.**

626

627

628

629

630

631

632

18.1 Quais os factores que têm condicionado a frequência de outras formações?

633

634

**e1: (pausa) Também não é respondível porque não (pausa) nós vamos tentar ir a todas as formações gratuitas que existem não é? (pausa) não (pausa) não lhe posso dizer mais.**

635

636

637

19 Como se processa a transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho, mobilizando as competências adquiridas na formação, ministrada na FEA?

638

639

**e1: Olhe principalmente através das conversas entre nós aqui com outros voluntários que aparecem ver qual é a possibilidade que temos por isto ao serviço dos utentes (isto é a casa)**

640

641

642

643

19.1..Na sua opinião, quais são os factores que facilitam e /ou inibem esse processo de transferência e as estratégias a desenvolver pelos intervenientes?

644

645

**e1: Às vezes é falta de tempo dos voluntários, não tem tempo suficiente.**

646

647

20 Como se articulam os resultados do desempenho no posto de trabalho com o desempenho organizacional?

648

**e1: Como se... [repetição da questão] como lhe digo ainda não se consegue fazer uma leitura muito precisa disso, na medida que ainda não temos a casa em atividade plena como queríamos. [pois, acha]**

649

650

651

652

653

654

20.1 Considera que essa(s) formação(ões) desenvolveu(ram) e/ou reforçou(aram) as competências e melhorou(ram) os contributos dos líderes da Instituição X para a organização?

655

656

657

**e1: Penso que sim...penso que sim porque nos dão (pausa) para já contactos com outras organizações que também estão na formação e que às vezes têm os mesmos problemas maneira que ajudamos mutuamente uns aos outros, não é? E por outro lado, consciencializam-nos de que embora seja trabalho voluntário temos a obrigação de dar uma qualidade técnica à nossa função aqui.**

658

659

660

661

662

663

20.2 Que impactos (diretos e indiretos) identifica ao nível do funcionamento da instituição x e qualidade dos serviços prestados/resultados da organização?

664

665

**e1: (pausa) Ainda é difícil fazer a leitura neste momento porque ainda estamos embrionários.**

666

667

20.3. As novas competências adquiridas são aplicadas no local de trabalho? E a instituição X melhorou os seus procedimentos após estas formações dos seus colaboradores /quadros? Verifica-se uma melhoria do desempenho da atividade da instituição X e conseqüentemente das respostas sociais da região?

668

669

670

671

672

**e1: Sim [continuação da pergunta] Nós queremos fazer isso mas agora por exemplo tenho um problema que é: ainda não consegui obter junto da (pausa) ARS e da Segurança Social o que é que eu posso fazer aqui, portanto enquanto eles não me disserem o que é aqui eu posso fazer é difícil eu fazer qualquer coisa, não é? Porque eu peço autorização para fazer um ERPI para oito pessoas aqui neste... nesta casa e depois várias residências para poder ter doentes mentais, e tanto ARS como a Segurança Social, não se... não tem nada onde isto se enquadre porquê? Porque é uma ideia nova, que não... que não está parametrizada naqueles sistemas muito rígidos do Estado, não é? Portanto o Estado não têm uma abertura de.., (pausa) não consegue**

673

674

675

676

677

678

679

680

681

682

683

684

685

686

~~(pausa) abrir o leque de visão e vê a coisa sempre muita direita só~~  
**segundo aqueles prismas que eles têm definidos.**

687

688

21. Na sua opinião, como se reflete/ ou pode vir a refletir-se a capacidade de implementação de novos instrumentos de intervenção, da instituição X, tendo em conta este processo de capacitação institucional ?

689

690

691

**e1: (pausa) nós tendemos ou tentamos ver se corrigimos ao máximo as nossas dificuldades e...(pausa) mas neste momento ainda estamos com esta dificuldade, é pá estamos (pausa) isto ainda não uma identidade que esteja a funcionar a 100%, maneira que é muito difícil eu poder dizer o que é que podemos melhorar aqui.**

692

693

694

695

696

22.1 Exemplifique alguns desses novos instrumentos implementados ou a implementar?

697

698

**e1: (pausa) queremos abrir as atividades, por isso estou a pagar a um professor de ginástica que vem aqui uma vez por semana e temos aqui voluntários para fazer (pausa) a parte da pintura e a parte da (pausa) a parte da poesia, exatamente para tentar cativar as pessoas a estarem aqui, mas por enquanto, ainda não conseguimos (pausa) captar a atenção dos utentes.**

699

700

701

702

703

704

23 . Este processo de capacitação institucional desencadeou ou pode vir a desencadear novas valências para a instituição X? **Não têm que ser apenas novas valências, podem ser novos projetos, novos procedimentos de trabalho, melhorias ao nível da gestão da organização...**

705

706

707

708

**e1: (pausa) Queremos ver se conseguimos implementar o centro de dia, um centro ocupacional e social e (pausa) e eventualmente dar uma resposta capaz ao tratamento da demência (pausa) com o mínimo de produtos químicos e farmacêuticos e com o máximo de terapias diversos e alimentação apropriada.**

709

710

711

712

713

714

Pronto olhe chegou ao fim a entrevista

715

**e1: foi muito mais rápido do que...**

716

aah agradeço a sua colaboração

717 **e1: eu peço desculpa se não dei a resposta que você quereria, mas neste**  
718 **momento é difícil dar resposta**

---

719

720

721

722 (risos Muito Obrigada)

723

724

725 **e1: eu gostava, gostava que isso tivesse mais adiantado e que a**  
726 **Segurança Social me dissesse que o projecto que nós temos, tem as**  
727 **medidas apropriadas e que sim senhora se pode fazer isto ou que possa**  
728 **fazer aquilo conforme eu queira não me dizem nada disso.**

729

730 Obrigada

731 **e1: Sim senhora**

732

733

734

735

736

737

738

739

740

741

742

743

744

745

746

747

748

749

750

751

752

753

754

755

756

## Transcrição da Entrevista

757  
758  
759  
760  
761  
762  
763  
764  
765  
766  
767  
768  
769  
770  
771  
772  
773  
774  
775  
776  
777  
778  
779  
780  
781  
782  
783  
784  
785  
786  
787  
788  
789

1 Idade

**e1: 72 anos.**

Entrevista 2, 1ª vez, manhã,  
Montemor- o- Novo  
6 de Junho de 2019

2. Profissão

**e1: Sou professora do segundo ciclo, aposentada.**

3. Residência ----- (não é necessário/não faz sentido)

4. Cargo que ocupa na instituição X----

**e1: Sou presidente da direção.**

5. Está na instituição X em regime de voluntariado ou a tempo inteiro?  
(...em regime de voluntariado ou como colaborador remunerado)

**e1: [(...)peço desculpa]Sou voluntária [repetição da pergunta]. Não Sou colaboradora, mas voluntária, sem remuneração, aliás a direção é toda voluntária.**

11. Há quantos anos colabora/trabalha nesta instituição?

**e1: Olha eu fui fundadora desta instituição fiz parte da comissão de fundação, convidaram-me doaram este terreno convidaram para fazer por isso já lá vão... a associação tem 17 anos começamos a trabalhar há menos três há 20 anos que trabalhamos para a João Cidade. [pronto]**

11.1. O que motivou a frequentar/colaborar na instituição?

**e1: Sim é a assim eu embora fosse professora aqui da escola secundária/preparatória da escola E B2/3 de Montemor, sempre estive toda a minha preparação foi muito virada para o social e então quando comecei não aqui mas na CERCIMOR quando a CERIMOR criou o centro de reabilitação foram me convidar para ser directora, técnica criei o projecto e trabalhei lá 30 anos (risos) estava na escola e estava como voluntária também e depois fui destacada através dos ministérios da Educação e do Trabalho para a CERCIMOR. Foi um trabalho muito interessante, de paixão, mesmo. Aí conheci a Fundação**

790 Eugénio de Almeida porque eu coordenava alguns projetos, a nível  
791 nacional, na CERIMOR foi muito muito interessante. Depois ainda  
792 ~~estava na CERCIMOR quando uma amiga tinha uma irmã deficiente,~~  
793 tinha várias herdades, teve a ideia de criar uma associação para mais  
794 profundos e com caris diferente, com objetivo diferente, não de fazer  
795 conflito entre as instituições que já existiam, mas acima de tudo  
796 complementar, termos atividades que podessem complementar umas  
797 às outras então daí comecei a pertencer também à João... criamos a  
798 João Cidade mas o meu trabalho do social já vão alguns quase 50  
799 anos 40 e tais anos.

800 12. Qual foi o primeiro cargo |função que desempenhou?

801 e1: O primeiro cargo além de professora, ou na associação? [na associação]  
802 Na associação [sim] na associação olhe fui sempre presidente (risos) presi-  
803 dente em vários mandatos porque é assim, segundo a Segurança Social te-  
804 mos de só podemos fazer agora a legislação alterou mas só podemos fazer  
805 dois mandatos seguintes então fizemos os primeiros, os primeiros trabalhos  
806 edificação deste espaço e tudo mais, depois seguiram outros colegas e de-  
807 pois voltei agora há dois mandatos, estou no fim do segundo mandato.

808 13. Descreva a evolução do seu percurso profissional nesta instituição.

809 e1: Sim alhh pronto eu já trazia um know how (saber fazer ---ver palavra in-  
810 glês) bastante sobre a deficiência sempre foi uma paixão as causas sociais  
811 mas acima de tudo a deficiência. Eu também fiz, fui presidente Assembleia  
812 Municipal em Montemor e sempre muito ligada aos casos sociais e aos pro-  
813 blemas da deficiência. Por isso, trazia já muito know how (ver palavra inglês)  
814 mas sempre todos os dias estamos aprender e tem sido acima de tudo uma  
815 evolução na batalha da... aquela batalha da igualdade agora da inclusão dan-  
816 tes da integração. O trabalhar com a comunidade integrando por exemplo  
817 através da CERCI e aqui estes alunos não são para integração profissional  
818 mas são para inclusão na comunidade, então isso tem sido uma mais valia,  
819 tenho evoluído inclusive nas formações que tenho tido, aliás sempre as pro-  
820 curo porque são sempre aprendizagens e que eu sempre tive uma filosofia  
821 que é acho e ainda bem e por isso estou muito grata à associação estou lhe a

822



823

824

**falar de muita coisa ao mesmo tempo se calhar está a dificultar... Estou mui-**

825

**to grata à fundação porque sempre mostrei necessidade que havia a muitos**

826

**anos atrás de as associações serem um pouco equiparadas a empresas. Eu**

827

**acho que há a gestão tem de ser uma gestão como deve de ser não deve ser**

828

**uma gestão fazemos tipo de casa, não é? Tem de ser uma gestão organizada**

829

**e isso a fundação tem nos dado todas essas ferramentas. [pronto]**

830

14. Esta foi a primeira instituição de 3º setor onde trabalhou?

831

**e1: Não [pronto]**

832

9.1 Se trabalhou noutra(s) instituição(ões), descreva quais as funções| atividades

833

que desempenhou? E quantos anos durou essa prestação

834

**e1: Sim [continuação da questão] Então é assim onde estive mais tempo fui vo-**

835

**luntária noutras mas sem a mesma regularidade, foi na CERCIMOR, onde es-**

836

**tive 29 anos, primeiro coordenadora e depois passei diretora técnica do Cen-**

837

**tro de Reabilitação Profissional onde estive esses 28 anos, criamos o Centro**

838

**Reabilitação isso foi uma construção de raiz, criamos a equipa, o centro, de-**

839

**pois participamos em vários projetos, a nível nacional, com FENACERCI,**

840

**com outras associações. Fizemos muitos projetos internacionais tivemos**

841

**ERASMUS, já depois, antes tivemos projetos para a Europa com gente jovem**

842

**das outras universidades da Europa e nós eramos parceiros, aprendemos**

843

**muito, crescemos bastante e fomos sempre uma associação de referência.**

844

845

10. Apresente resumidamente o seu percurso académico/formativo e indique se

846

este de alguma forma foi influenciado pela sua experiência profissional em institui-

847

ções de 3º setor?

848

849

850

**e1: (...)Certo sim sim eu sou de Montemor, sou católica e comecei muito**

851

**pequena nos escuteiros ainda não havia Montemor, havia uma freguesia**

852

**que era o Escoural, entretanto em Montemor há o Hospital, que é um**

853

**hospital de referência o Hospital Infantil S. João de Deus, onde eu aos**

854

**sete/oito anos, a partir dos sete anos íamos brincar com as crianças e**

855 ajudar a dar alimentação. Sempre me sensibilizou os casos de pessoas  
856 que estavam isoladas (6:55) por exemplo lembro me sensibilizava muito,  
857 ~~em miúda, os miúdos estarem sozinhos porque os pais eram das ilhas,~~  
858 porque eram do norte e os pais não tinham possibilidades de estarem  
859 com eles. E isso foi uma das minhas aproximações logo, entretanto  
860 também o meu pai foi bombeiro, era chefe dos bombeiros aqui e fui  
861 convidada para formar o primeiro corpo feminino dos bombeiros, e criei.  
862 Criei o primeiro corpo feminino, com o grupo de amigas também,  
863 entretanto o meu percurso académico, porque criei também porque eu  
864 tinha os primeiros socorros tirados na Cruz Vermelha. Porque eu tirei  
865 Economia(exitação) sempre estudei durante quatro anos e a trabalhar e  
866 depois os últimos dois anos foi já a trabalhar e estava a dar aulas aqui na  
867 escola EB2/3 de Montemor, já nessa altura. (pausa) e fazia também esse  
868 percurso, depois fiz o estágio concorri para a Madeira, porque eu só  
869 concorri para a Madeira e para os Açores porque que me chamava a um  
870 apelo, isto antes do 25 de Abril, sociedades muito subdesenvolvidas, eu  
871 fui em 72, em 71 para a Madeira, fazer o estágio e fiz como só havia vaga  
872 de estágio em Trabalhos Manuais e oficinais (8:18) eu fiz este estágio  
873 para me integrar. Foi muito importante colaborei no Comércio do Funchal  
874 que era um jornal na altura muito importante e conheci a Madeira assim  
875 de mochila às costas e a falar com as pessoas. Foi muito bom depois fui  
876 convidada para o Porto para orientar estágios, e orientei estágios no  
877 Porto em Felgueiras. E depois orientei em Lisboa, vim para Lisboa mas  
878 como era alentejana e o meu marido também era muito alentejano a cima  
879 de tudo nós queríamos casar e ele queria ficar em Montemor eu obti

880

881

882 porque já estava aqui efetiva em Montemor mas andava nestas andanças.  
883 Então toda a minha preparação foi na base da Gestão, da Economia e de  
884 Projetos, que é uma coisa que gosto imenso, entretanto um amigo  
885 psicólogo convidou-me eu nem conhecia a CERCIMOR nem sabia que  
886 havia as CERCIS mas isto em 75/76 estava no início. O amigo convidou-

887 me porque eu conhecendo-me , ele conhecendo a minha vontade e a  
888 minha maneira de ser, porque é que eu não ia ficar destacada? Pediram  
889 ~~um destacamento para a CERCI para criar uma área de formação~~  
890 profissional. Foi um desafio, nunca tinha trabalhado com esta população,  
891 tive alguma resistência, porque tinha medo de não saber fazer as coisas e  
892 ele ensinou-me uma coisa muito gira: *“Trata-os como trata os outros*  
893 *alunos, eles são iguais em pessoas, trata-os com as suas limitações, as*  
894 *suas dificuldades, mas tu vais aprendendo, vão aprendendo em*  
895 *conjunto”*. Eu aceitei o desafio, gosto muito de desafios, olhe lá fiquei, fui  
896 destacada por três anos, depois acabei por ficar e fui ficando estes anos  
897 todos. E criei muitos projetos em conjunto, sempre em conjunto, mas  
898 com muito interesse para a população.

899 12. Destaque as aprendizagens que contribuíram para desempenhar a atual fun-  
900 ção

901 e1: Pronto. As aprendizagens que fiz antes de entrar para a CERCI uma  
902 das questões que eu pus foi saber mais o que era a deficiência mental, docu-  
903 mentar-me e ir juntos dos médicos amigos e li bastante, contactei com psicó-  
904 logos, pronto fiquei dentro mais da problemática e das anameneses(10:38)  
905 porque entretanto depois comecei a fazer as anameneses dos alunos que já  
906 lá estavam, a conhecer a saber porque que as coisas aconteciam e fui-me en-  
907 volvendo. Aliás, eu envolvo-me muito e fui aprendendo a crescer com eles, no  
908 aspecto, por exemplo, as áreas profissionais que nós criamos, eram áreas  
909 que não existiam em Montemor fui de encontro às necessidades da comuni-  
910 dade, e criamos fomos reverter algumas profissões antigas como empalha-  
911 mento, cestaria (11:05). Coisas assim, pusemos pessoas idosas como moni-  
912 toras a ensinar. Para mim foi sempre um percurso de aprendizagem a parte...  
913 gostei imenso de trabalhar com IEFP, eu era diretamente ligada ao IEFP à

914  
915  
916 valorização do trabalho e também com a Segurança Social, trabalhei nos vá-  
917 rios projectos como depois apareceu os fundos comunitários, o primeiro  
918 quadro de apoio, o segundo. Fomos por aí fora trabalhando e aprendendo,  
919 aprendendo a construir. Sempre com muito boa relação com todos os técni-

920 **cos dos diferentes serviços, sempre tive a melhor resposta e muito aprendi**  
921 **com eles.**

922 a. Justifique a sua resposta com as competências que, na sua opinião, os líderes  
923 das instituições de 3º setor, devem ter.

924 **e1: Olhe acima de tudo resiliência. Acho que é muito importante ter**  
925 **resiliência, saber ouvir, saber estar com as pessoas (pausa) e não se es-**  
926 **quecerem é por isso que toda a minha vida fiz dar palavra às pessoas,**  
927 **quer dizer, às pessoas com deficiência, às famílias envolve-las porque**  
928 **deve saber com certeza e não é só aqui, em todos os meios, trabalhei no**  
929 **Norte, em Lisboa (...) trabalhei e na Madeira e sei que as pessoas são**  
930 **sempre às vezes postas em segundo plano ou em terceiro não as ouvem.**  
931 **Eu sempre gostei de ouvir as pessoas e até na Madeira, com a minha di-**  
932 **ficuldade dos perceber, o primeiro trimestre tinham que escrever algu-**  
933 **mas coisas que eu não percebia muito bem a prenuncia, bom por isso**  
934 **para mim é muito importante saber ouvir as pessoas, saber dar resposta**  
935 **e não e os colaboradores acho que para se formar uma equipa tem se de**  
936 **ouvir toda a gente e depois em conjunto. Eu sou muito do diálogo e da**  
937 **partilha, funciono muito assim.**

938 13. A nível organizacional, quais as áreas estratégicas que na instituição X dão pri-  
939 oridade, ao nível da formação?

940 **e1: Da formação dos colaboradores? [da formação] Da formação geral as**  
941 **áreas estratégicas, por exemplo em penso que eu damos prioridade no co-**  
942 **nhecimento, no conhecimento dos técnicos, nas suas áreas e também na par-**  
943 **te de nas suas áreas profissionais e na parte global. Sei lá, por exemplo as**  
944 **monitoras e nós temos agora neste momento estão a preparar, e acho muito**  
945 **bem, dou os parabéns à escola de Évora de... não lembro agora o nome Ga-**  
946 **brriel Pereira está com um curso adaptado a auxiliares de instituições, não sei**  
947 **muito bem como se chama o curso, agora tive aqui duas estagiárias que aca-**  
948 **baram agora no fim de Maio, é um curso muito direcionado mesmo para as**

949  
950  
951 **instituições das pessoas do saber -fazer, saber-estar com as pessoas, terem**  
952 **sensibilidade para não se preocuparem se tem de levar o cliente à casa de**  
953 **banho, se tem de dar almoço, se tem de ajudar a vestir. São muito disponíveis**  
954 **esse curso está muito interessante acho que deveria haver mais porque a di-**

955 ficuldade muitas vezes em admitir pessoas e dar formação a pessoas é, nós  
956 aqui temos muito cuidado quando avaliamos a pessoa, quando fazemos a en-  
957 trevista e vemos o curriculum sentir a pessoa como pessoa, como uma pes-  
958 soa disponível para adptar-se e ter novos conhecimentos. Por exemplo, o  
959 nosso quadro de pessoas além dos terapeutas e psicólogos e assistente so-  
960 cial, agora neste momento (nome da pessoa) é uma assistente social comum  
961 mas essencialmente está com o Centro de Atendimento que é uma valência  
962 da parte do CAO. Nós agora temos um estagiário de assistente social que  
963 veio de Lisboa fazer aqui estágio e temos... as nossas trabalhadoras, os nos-  
964 sos colaboradores são começaram por serem educadoras e professoras do  
965 primeiro ciclo, que eu sou contra sinceramente mas não fui eu que as seleci-  
966 onei, sou contra não como pessoas mas como formação porque não estão  
967 adptadas minimamente a trabalhar. Mas também, como disse só encontre es-  
968 ta formação da Escola Gabriel Pereira para direcionada para formação porque  
969 a maioria das pessoas estão nas associações, tem o décimo segundo ano,  
970 não tem formação específica vão se adptando, adptando vão fazendo forma-  
971 ções porque é essencial os primeiros socorros, é essencial a higiene e segu-  
972 rança no trabalho, é essencial a questão da mobilidade e da postura, que é  
973 muito importante, os cuidados básicos de saúde, nós aqui praticamos desde  
974 acompanhamos ao médico os clientes, assistimos às consultas quando eles  
975 nos permitem ou pedem, o médico também quer, fazemos a higiene pessoal  
976 inclusive muitas vezes tomam aqui banho e a pessoa tem que estar preparada  
977 para isso e estar disponível para o fazer. Isso é uma das formações importan-  
978 tes que nós exigimos.

979 13 Na Instituição X, como são identificadas as necessidades de formação

980 e1: Nós fazemos um levantamento sempre pelos clientes, pelos  
981 colaboradores, fazemos esse levantamento, entretanto surgem convites  
982 para formações, quer a nível, por exemplo, específico da secretaria, como  
983 é o caso que entrou agora uma nova colaboradora, em substituição.

984  
985  
986 Sempre que aparecem cursos interessantes nós perguntamos se elas  
987 estão disponíveis, se estão interessados em fazer, correspondemos às 50  
988 horas anuais que nos é exigido de formação. Agora fizemos uma

989 formação que foi assim um miminho mas que foi uma oferta da Direcção  
990 se elas queriam foi a parentalidade responsável porque todas são mães,  
991 ~~outras estão a preparar-se para serem mães, estou grávidas. Isso foi uma~~  
992 formação muito interessante para sobre esse tema. Que parece que não  
993 tem nada a haver com a parte daqui do nosso trabalho mas tem bastante  
994 porque ajuda a trabalhar a ansiedade a preocupação de virem para o  
995 trabalho e os filhos não estarem, ou terem os filhos doentes. Acho muito  
996 interessante esta formação.

997 13.1. Na sua opinião, os trabalhadores da instituição X reconhecem a  
998 importância da formação para a melhoria do seu desempenho profissional?

999 **e1: Sim.** [pronto]

1000 19 E como fazem a procura de entidades formadoras para responder a essas ne-  
1001 cessidades?

1002 **e1: Em princípio vamos procurar junto do IEFP se tem alguma formação**  
1003 **depois também junto das entidades nossas parceiras que fazem formação,**  
1004 **caso não haja, vamos aos meios de informação através de quaisquer meios**  
1005 **que tínhamos, mas procuramos muito os parceiros de associações que traba-**  
1006 **lham em formação.**

1007 19.1. Quais os critérios que usam para fazerem essa seleção?

1008 **e1: Para as formações, primeiro ter credibilidade ou já termos alguma in-**  
1009 **formação, conhecimento sobre os formadores, isso é bastante importan-**  
1010 **te. Depois seleccionar de acordo com os custos, com a parte a proximida-**  
1011 **de, por exemplo vamos ter agora uma em Setúbal, que é o sítio mais pró-**  
1012 **ximo, não há em Évora vamos a Setúbal mas procuramos sempre tendo**  
1013 **em conta os custos para a associação, também que é importante: a qua-**  
1014 **lidade e os custos.** [pronto]

1015

1016

1017

1018

1019 20 Como são distribuídas as formações pelos diversos sectores / pelos colabora-  
1020 dores/quadros da instituição X?

1021 e1: Pronto nós somos um grupo muito pequenino, somos dez trabalhadores,  
1022 colaboradores e cinco da direção. A direção põe-se a questão das pessoas  
1023 ~~que estão disponíveis, havia um convite para uma formação procura-se entre~~  
1024 todos quem é que está mais disponível ou interessado. Com os colaborado-  
1025 res, faz-se um pouco o mesmo tendo o cuidado da gestão porque, como lhe  
1026 digo somos só dez, são só dez para que a instituição funcione e para que o  
1027 trabalho e para que eles tirem benefício, é uma questão de negociação entre  
1028 eles.

1029 21 É possível, indicar qual o nº de ações de formação frequentadas, anualmente?

1030 e1: **Aqui, por os colaboradores, por todos?** [sim, sim o número de ações fre-  
1031 quentadas, anualmente] **No geral, anualmente...sei lá... umas seis, sete talvez**  
1032 **para mais mas pronto, sete .** [pronto]

1033 21.1. Qual tem sido a tendência nos últimos anos? De crescimento ou de de-  
1034 crécimo?

1035 e1: **De crescimento, crescimento.** [pronto]

1036 22 Indique as formações que frequentou ministradas pela FEA?

1037 e1: **Ahh (hesitação) Ai não sei. Ai são tantas! Ahh (hesitação) a última**  
1038 **posso lembrar bem foi a de Crowdfunding, ah já tinha feito outras tam-**  
1039 **bém pela Fundação de Crowdfunding mas esta foi mais especifica. Uma**  
1040 **também importante para nós, associação, foi Bootcamp, Bootcamp aqui**  
1041 **realizado pelo IES, onde ganhamos o primeiro prémio na Projecto Raízes,**  
1042 **temos aqui podemos visualiza-lo, que foi um projeto ganhámo-lo em con-**  
1043 **junto com a CERCIDIANA, nós fizemos grupo com eles. O projecto que foi**  
1044 **muito interessante este Bootcamp realizado em Montemor, no Hotel da**  
1045 **Ameira e três dias, muito intensos de manhã das oito à meia noite, mas**  
1046 **que resultaram vários projectos e nós tivemos a felicidade do nosso ser**  
1047 **premiado. Era criar plataformas para a agricultura, jardinagem, hortifruiti-**  
1048 **cultura mais hortifruticultura para pessoas com dificuldade em mobilida-**  
1049 **de. Então criamos plataformas altas, o nosso terreno é em declive, com a**  
1050 **CERCIDIANA o deles é diferente, mas o nosso foi assim. Então criamos**

1051

1052

1053

1054 **blocos, onde os clientes, fizemos prateleiras, tipo as plataformas, onde**  
1055 **punha-mos a terra tudo construído em bairro tudo em parceria em Monte-**

1056 mor com as Oficinas do Convento, com o Telheiro da Encosta do Castelo,  
1057 em parceria com, com Reguengos de Monsaraz para fazerem as talhas  
1058 onde estão as plataformas inseridas e as cadeiras de rodas vão lá traba-  
1059 lhar a plantar. Recebemos 3500 euros, cada plataforma custa 5000, fica no  
1060 valor de 5000, estamos neste momento a iniciar Crowdfunding para fazer  
1061 mais plataformas, porque o nosso objetivo era ter dez plataformas que  
1062 acompanha-se todo o nosso terreno e os nossos alunos pudessem ir,  
1063 porque temos também um bosquete da Serra de Monfurado, termina aqui  
1064 o bosquete e em parceria com a Câmara temos um série de árvores consti-  
1065 tuídas e eles não conseguem lá chegar pelo terreno que temos. (risos) tem  
1066 muito que escrever (risos) Nazaré (risos) .

1067

1068 18. Que outras áreas de formação tem interesse em frequentar?

1069 e1: Eu? Olhe em princípio todas neste momento tem haver com preencher  
1070 algumas lacunas e atualizar-me do que eu ainda não sei, uma das coisas  
1071 que me preocupa sempre é acompanhar o momento presente e estar den-  
1072 tro das informações. Esta do Crowdfunding foi muito interessante porque  
1073 há muitos anos que eu estava tentar arranjar maneira de angariar fundos  
1074 para associação, ouvia falar mas não tinha o conhecimento como se fazia  
1075 e fiquei aprender na prática bastante foi ótima, muito boa. Sempre que há  
1076 informações de empreendedorismo, gestão da qualidade, como trabalhar  
1077 porque eu sempre adpto o que aprendo, mesmo sendo no geral para as  
1078 associações.

1079 **(24:35)**

1080 19.1 Quais os factores que têm condicionado a frequência de outras forma-  
1081 ções?

1082 e1: [repetição da pergunta] Sim eu percebi a pergunta, estou a pensar. Quer  
1083 dizer, o factor neste momento, eu tenho um problema de saúde, neste  
1084 momento de coluna, essencialmente de mobilidade e distâncias muito  
1085 grandes para eu procuro sempre formações aqui mais próximas. Embora

1086

1087

1088 também vá para Lisboa, ainda há pouco tempo no COESI em Lisboa, numa  
1089 formação tinha haver foi organizada FENACERCI, tem haver com institui-



1090 ções também, muito interessante sobre o falar fácil o abordar fácil das  
1091 pessoas com deficiência foi muito interessante. Por isso, eu procuro sem-  
1092 ~~pre a questão da mobilidade e dos custos porque a maioria delas poucas~~  
1093 são pagas pela associação, são a nós direção procuramos sempre poder  
1094 pagar a sermos nós para não ser mais um custo para a associação.

1095 19. Como se processa a transferência da aprendizagem para o contexto de  
1096 trabalho, mobilizando as competências adquiridas na formação, ministrada na  
1097 FEA?

1098 e1: Então é assim eu se possível e se for do interesse também da pessoa,  
1099 se for possível e do interesse dos nossos colaboradores, tem levado tem  
1100 participado comigo muitas vezes o diretor técnico, que também é o psicó-  
1101 logo que trabalha a meio tempo e em temas que eu e ele que achamos  
1102 muito importantes nós fazemos parte. O Bootcamp foi feito com ele, en-  
1103 envolveu-se sempre nos projetos, que é mais fácil para ele, como director  
1104 técnico e para nós como direção passar a mensagem. Porque depois nós  
1105 fazemos reuniões, já fizemos mensalmente, agora são menos são mais di-  
1106 luídas com a equipa toda e passamos muito ou quase toda a informação  
1107 que temos para a equipa, e vamos tentando melhorar porque (...) o CAO  
1108 só tem quatro anos, pouco tempo de função e estamos a fazer os manu-  
1109 ais, as adaptações tudo isso temos seguido pelas linhas de orientação das  
1110 formações. (26:55)

1111 19.1..Na sua opinião, quais são os factores que facilitam e /ou inibem esse  
1112 processo de transferência e as estratégias a desenvolver pelos intervenientes?

1113 e1: É assim às vezes à resistência e a resistência maior que eu encontro  
1114 é nossa limitação de tempo porque, especialmente os colaboradores,  
1115 porque é assim nós não temos motorista, nós temos o trabalho é muito  
1116 polivalente de manhã e à tarde temos que ir buscar, levar e depois o dia é  
1117 muito grande e fica muito pouco tempo para formações, mais com os  
1118 colaboradores, por exemplo todas as reuniões todos os encontros que

1119  
1120  
1121 fazemos de formação, com os colaboradores são fora do horário laboral  
1122 e chegamos a sair daqui às dez da noite, depois de toda agente ter

1123 **acabado o trabalho, não é?. Por isso é um pouco assim, são as únicas**  
1124 **resistências porque há motivação as pessoas estão interessadas em o**  
1125 **~~fazer e acima de tudo estão sempre muito... é importante que também os~~**  
1126 **nossos colaboradores saibam onde estão os outros colegas quando não**  
1127 **estão na instituição e que a formação não é só para eles. A formação**  
1128 **quando um vai é para transmitir aos outros e ser transversal.**

1129 21 Como se articulam os resultados do desempenho no posto de trabalho com o  
1130 desempenho organizacional?

1131 **e1: Procuramos que sejam que haja um bom envolvimento e um bom de-**  
1132 **sempenho, nem sempre acontece, como lhe digo também porque é raro o**  
1133 **dia que não tenho alguém de baixa ou alguém que me tenha de substituir**  
1134 **então isso o director técnico tem uma função bem difícil que é coordenar**  
1135 **tudo isso e fazer com que os clientes não sintam essas falhas. É um pou-**  
1136 **co assim, temos uma população de quatro cadeiras de rodas, com quatro**  
1137 **pessoas também a serem assistidas na alimentação é um bocadinho as-**  
1138 **sim. [pronto]**

1139 20.1 Considera que essa(s) formação(ões) desenvolveu(ram) e/ou reforçou(aram)  
1140 as competências e melhorou(ram) os contributos dos líderes da Instituição X para  
1141 a organização?

1142 **e1: Sim, sim, bastante. As formações e todo o contexto da formação. Acho**  
1143 **que também além da formação, dos formadores, e da organização da forma-**  
1144 **ção é muito importante, são muito importantes as relações estabelecidas com**  
1145 **os colegas que fazem... que estamos a receber formação porque acabam por**  
1146 **se conhecer, há colegas, há instituições que só conhecemos de nome e além**  
1147 **começamos a ter um contacto diferente e isso é muito importante também.**

1148 20.2 . Que impactos (diretos e indiretos) identifica ao nível do funcionamento da ins-  
1149 tituição x e qualidade dos serviços prestados/resultados da organização?

1150 **e1: Certo eu acho que são muito, muito positivos porque começamos a**  
1151 **funcionar e a transmitir aos nossos colegas esta filosofia que eu já trazia**  
1152 **um pouco, talvez por isso eu sou, sou muito gosto muito das formações**

1153

1154

1155 da Fundação porque vem de encontro com as necessidades. Cada vez  
1156 mais eles procuram ouvir as necessidades das pessoas e dar resposta ao  
1157 ~~que nós sentimos. Então isso consegue ajudar os outros colegas da dire-~~  
1158 ~~ção e a própria instituição até na questão da visibilidade para o exterior,~~  
1159 ~~da relação com as parcerias(...) sermos convidados para apresentar nou-~~  
1160 ~~tros locais a nossa instituição e o que fazemos e receber a partilha deles~~  
1161 ~~isso tem sido uma mais valia muito boa.~~

1162 20.3. As novas competências adquiridas são aplicadas no local de trabalho? E a  
1163 instituição X melhorou os seus procedimentos após estas formações dos seus co-  
1164 laboradores /quadros? Verifica-se uma melhoria do desempenho da atividade da  
1165 instituição X e conseqüentemente das respostas sociais da região?

1166 **e1: Sim, a nível da Casa João Cidade nota-se bastante, a questão da organi-**  
1167 **zação porque nem sempre as coisas eram vistas numa maneira global, to-**  
1168 **dos os colaboradores neste momento, a direção e os técnicos em mais sin-**  
1169 **tonia e estão a sentir que tem que haver esse trabalho. Tem sido uma melho-**  
1170 **ria de organização, essencialmente de organização porque como somos**  
1171 **poucos e há muito trabalho às vezes vão ficando coisas para trás. E uma**  
1172 **das coisas que neste momento estamos a procurar é fazer por uma coisa**  
1173 **que estamos a trabalhar neste momento é a avaliação de desempenho, que**  
1174 **não é fácil, como sabe há várias correntes e parâmetros mas estamos muito**  
1175 **a trabalhar nisso porque é muito importante também porque nós sempre que**  
1176 **fazemos avaliação, mas com a metodologia, aplicar metodologias é uma das**  
1177 **coisas que a Fundação temos aprendido na formação da Fundação. Temos**  
1178 **tido muito bons formadores, fizemos uma formação espetacular que eu não**  
1179 **me lembro o nome com a Universidade do Porto, na Católica do Porto, não**  
1180 **me lembro o nome, mas sei que foi foram muitas semanas fui eu e o director**  
1181 **técnico, com vários temas abordados. Peço desculpa posso depois ver o**  
1182 **nome, mas aqui neste momento não me estou a lembrar. Com um grupo**  
1183 **muito selecionado, acho que os grupos auto selecionam-se, que não é a**  
1184 **Fundação que seleciona, por exemplo estávamos instituições de deficiência**  
1185 **como a CERCIBEJA, estávamos com uma instituição de Évora dos carros e**  
1186 **da rodoviária da... [da GARE] precisamente a GARE, estávamos com um**

1187

1188

1189 grupo de teatro Pé de Xumbo, estávamos pronto com técnicos, diretores, a  
1190 Cáritas, também a Cárita e a Cruz Vermelha e também na Misericórdia, dos  
1191 ~~Bombeiros e uma associação de terceira idade. Tínhamos assim um leque~~  
1192 de gente muito variada e foram muitas, muitas semanas de trabalho, em que  
1193 se apresentou trabalhos por cada tema e depois houve um debate e foi mui-  
1194 to interessante, não me lembro o nome, mas faço-lhe chegar. Essa foi uma  
1195 das que nos deu um Nowau extraordinário para repensarmos as nossas ins-  
1196 tituições e à luz do século vinte e um a organizamos de maneira mais para a  
1197 frente.(33:23)

1198 21. Na sua opinião, como se reflete/ ou pode vir a refletir-se a capacidade de  
1199 implementação de novos instrumentos de intervenção, da instituição X,  
1200 tendo em conta este processo de capacitação institucional ?

1201 e1: Olha eu acho que é muito bom, para nós, e estamos a pôr, como  
1202 lhe disse, tudo em prática a tentar pôr em prática todas as  
1203 aprendizagens feitas é muito bom também porque levamos aos  
1204 nossos parceiros, especialmente aos nossos parceiros locais, que  
1205 participam muito pouco nestas coisas e que me dói um pouco porque  
1206 participam em formações, quer dizer, eu estou muitas e muitas vezes  
1207 sozinha de Montemor nas diferentes formações. As pessoas não, não  
1208 vão, não sentem essa necessidade e eu faço muito partilha e  
1209 informação e tentar mobilizá-las para que vão, porque acho que tiram  
1210 sempre uma mais valia. Sei que não é fácil, todas as instituições lutam  
1211 com a falta de tempo e técnicos, mas eu acho que é uma das coisas  
1212 boas é poder passar aos outros a mensagem, maneira a sensibiliza-los  
1213 e que eles participem nestas coisas. Não sei se saí da pergunta.

1214 23.1 Exemplifique alguns desses novos instrumentos implementados ou a  
1215 implementar?

1216 e1: Olha por exemplo, agora o que estamos a implementar da avaliação de  
1217 desempenho, a parte também dos processos, dos procedimentos que não es-  
1218 tavam escritos. Nós não tínhamos manual escrito dos procedimentos, tínha-  
1219 mos o regulamento interno, mas depois aquelas partes mais específicas para  
1220  
1221

1222 os clientes, para os colaboradores não tínhamos. Fizemos isso e vamos im-  
1223 plementando aos poucos essas situações novas.

1224 24 . Este processo de capacitação institucional desencadeou ou pode vir a desencade-  
1225 ar novas valências para a instituição X? Não têm que ser apenas novas valên-  
1226 cias, podem ser novos projetos, novos procedimentos de trabalho, melhorias ao  
1227 nível da gestão da organização...

1228 e1: Sim. Sim já estão a acontecer, por exemplo a campanha do  
1229 Crowdfunding é uma delas e a nível de organização também de valências  
1230 sim. Nós temos um projecto em mente, desenhado que é criar um  
1231 turismo, porque temos aqui três hectares de terreno e o nosso projeto era  
1232 criar, é um sonho de alguns anos, já foi apresentado na Fundação que era  
1233 construir, com as novas construções com a taipa e a terra, que nós temos  
1234 aqui técnicos em Montemor que o fazem nas Oficinas do Convento, era  
1235 criar alojamento, pequenos apartamentos para utilizar essencialmente  
1236 pessoas com deficiência de outras regiões do país, inclusive famílias que  
1237 nunca tem férias, que acabam por ser cuidadores a tempo inteiro. Então o  
1238 nosso projecto era vinham passar uma ou duas semanas, aqui no espaço,  
1239 conheciam a região, os seus filhos ou parentes ficavam connosco,  
1240 conheciam, faziam intercambio e com esse dinheiro que íamos ganhando  
1241 na construção íamos criando residências pelo menos uma para os  
1242 nossos. É esse o nosso grande projecto que é assim um bocado  
1243 megalómano, mas que não desistimos dele. (risos)

1244 Muito obrigada

1245 e1: De nada Nazaré, falei demais, eu sou muito faladora (risos) [Quanto  
1246 mais ricas melhor] Pronto se depois tiver dúvidas, ou perceber alguma  
1247 coisa esteja à vontade está bem?

1248

1249

Entrevista 4, 1ª vez, manhã,  
Alcáçovas  
14 de Junho de 2019

1250  
1251  
1252  
1253 **Transcrição da Entrevista**  
1254

1255 1 Idade

1256 **e1: 56 anos**

1257 2. Profissão

1258 **e1: Gestor e contabilista certificado também.**

1259 3. Residência ----- (não é necessário/não faz sentido)

1260 4. Cargo que ocupa na instituição X----

1261 **e1: Presidente da Direção.**

1262 15. Está na instituição X em regime de voluntariado ou a tempo inteiro? (...em regime  
1263 de voluntariado ou como colaborador remunerado)

1264 **e1: Em regime de voluntariado.**

1265  
1266 16. Há quantos anos colabora/trabalha nesta instituição?

1267 **e1: Desde da sua fundação, eu fui fundador da associação, tive dois manda-**  
1268 **tos como presidente da assembleia-geral, portanto de 2001 até 2007. Em**  
1269 **2007, no final de 2007, fui eleito presidente da direção, tomei posse em Janeiro**  
1270 **2008. Mantenho – me lá até agora.**

1271 16.1. O que motivou a frequentar/colaborar na instituição?

1272 **e1: Na instituição? [sim]. Bem, na instituição, foi logo com a criação da**  
1273 **instituição foi logo responder necessidades sociais que outras**  
1274 **instituições não o faziam. Portanto, no mercado social havia... nós**  
1275 **tínhamos uma intenção que era criar um LIJ (Lar de Infância e**  
1276 **Juventude) que ainda não foi criado. No entanto, como desde que se**  
1277 **tem uma ideia até que se passe para a concretização, dessa ideia é**  
1278 **preciso muito trabalho e muito dinheiro. Associação tem vindo a**  
1279 **crescer (hesitação) tem vindo a crescer com consistência, mas**

1282 também devagar. A Associação que no início era apenas uma ideia,  
1283 hoje tem património, património que ronda talvez cerca de meio milhão  
1284 ~~de euros, mas não é o suficiente para construir um LIJ. De qualquer~~  
1285 forma, o aquilo a associação hoje faz é ter duas respostas sociais, com  
1286 acordo com a Segurança Social: uma delas é o Serviço de  
1287 Atendimento e Acompanhamento Social, depois temos uma outra que  
1288 é Intervenção Precoce. Nós atuamos em todo o Concelho de Viana do  
1289 Alentejo. E também fazemos um outro trabalho que mais nenhuma  
1290 instituição aqui no concelho fazia ou faz que é colaborar com o Banco  
1291 Alimentar Contra a Fome, fazendo as recolhas para o Banco Alimentar  
1292 na altura dos pedidos e depois também durante o ano fazer a  
1293 entrega desses mesmos bens às pessoas com necessidades. Também  
1294 colaboramos, olhe por exemplo, com a Associação dos Dadores  
1295 Benévolos de Sangue, fazendo recolhas de sangue para aqui Hospital  
1296 do Espírito Santo, enfim temos uma loja social, essa loja social tem  
1297 uma colaboração, uma parceria com Associação Terras Dentro e com  
1298 a Câmara Municipal. Também organizamos ações de formação para a  
1299 integração, não é? E aqui temos feito maioritariamente, parcerias com  
1300 a associação Terras Dentro, mas também temos tido outras parcerias  
1301 uma das últimas foi com a associação Sementes de Esperança de  
1302 Portel, portanto nós temos um trabalho na área social muito vasta e é  
1303 uma área social, uma resposta social que outras instituições não  
1304 faziam aqui no concelho. Por isso é que nós aparecemos.

1305 17. Qual foi o primeiro cargo |função que desempenhou?

1306 e1: Onde? [na instituição] Ah! Na instituição, foi presidente da assembleia-  
1307 geral.

1308 18. Descreva a evolução do seu percurso profissional nesta instituição.

1309 e1: Nunca foi um percurso profissional, foi sempre de dirigente, enquanto di-  
1310 rigente associativo, portanto nas duas, como lhe disse, nas duas primeiras,  
1311 nos dois primeiros mandatos na lista fui presidente da assembleia, depois  
1312 passei a presidente da direção e lá mantenho como presidente da direção

1313

1314

1315

1316

1317

1318

1319

(pausa) e de acordo com a lei, posso cumprir este mandato e depois mais dois mandatos e depois terei de sair, porque a lei atual diz que só se pode ser presidente da direção durante três mandatos consecutivos. Como a lei não é retroativa, os mandatos que estão para trás não contam, portanto estou no primeiro mandato de acordo com a nova legislação.

1320

19. Esta foi a primeira instituição de 3º setor onde trabalhou?

1321

**e1: Não.**

1322

9.1 Se trabalhou noutra(s) instituição(ões), descreva quais as funções| atividades que desempenhou? E quantos anos durou essa prestação

1323

1324

**e1: Olhe, a primeira instituição social e desenvolvimento local foi associação Terras Dentro, que estive nos órgãos sociais desde a sua fundação em 91 até algures em 93, não me recordo bem o mês, altura que depois me candidatei a um cargo autárquico e saí. Depois sou também tesoureiro do Centro Social e Paroquial de Alcáçovas desde, desde há vinte e quatro anos, portanto desde de 94, também, e atual mente sou aqui o provedor da Santa Casa da Misericórdia, mas isso já é depois da Terra Mãe e sou também atualmente presidente da Associação de Reformados de... Associação de Convívio dos Reformados de Alcáçovas, (pausa)há três anos e meio.**

1325

1326

1327

1328

1329

1330

1331

1332

1333

14. Apresente resumidamente o seu percurso académico/formativo e indique se este de alguma forma foi influenciado pela sua experiência profissional em instituições de 3º setor? O percurso académico, por norma, é antes da experiência profissional. Não deverá constar apenas "...o seu percurso formativo e indique..."???? Ou então reformular. Como está formulada a pergunta não faz sentido

1334

1335

1336

1337

1338

**e1: Não, não foi. O meu percurso académico...o meu percurso académico, digamos eu trabalho há muitos anos trabalho desde 1978 e na altura não tinha formação académica superior, quando comecei a trabalhar. Só depois é que fiz a formação académica, como trabalhador estudante. Digamos que aquilo que eu fazia profissionalmente, mas fora do terceiro sector, é que me orientou para aquilo que foi o meu percurso académico, não é? Eu sou contabilista, porque tirei o antigo curso de**

1339

1340

1341

1342

1343

1344

1345



1346

1347 contabilidade e administração que era das antigas escolas profissionais,  
1348 ~~hoje da secundária Gabriel Pereira. Na altura trabalhava no escritório,~~  
1349 depois fui presidente de uma cooperativa, na altura depois inscrevi-me  
1350 como técnico de contas, tive empresas, gabinetes de contabilidade e  
1351 depois acabei por me formar na Universidade em Gestão. Porque era o  
1352 que eu fazia no dia-a-dia e, portanto, tive a necessidade de ter  
1353 conhecimentos académicos para aquilo que fazia na prática e isso é que  
1354 influenciou o meu percurso académico.

1355 15. Destaque as aprendizagens que contribuíram para desempenhar a atual fun-  
1356 ção

1357 e1: Foi muito o... aprendizagem da vida. Portanto, aquilo que eu fiz duran-  
1358 te toda a minha vida que foi praticamente fazer gestão, fazer contabilidade em  
1359 empresas do sector privado e cooperativo e depois no sector público, onde  
1360 fui autarca durante muitos...muitos anos. E é aquilo nós... as preocupações  
1361 que nós temos perante a vida depois a minha formação também pessoal e  
1362 que me leva a ter preocupações sociais, leva-me a dedicar ao terceiro sector,  
1363 muito na área social. A área que eu estou completamente dedicado é a área  
1364 social. Portanto as instituições as quais eu hoje dirijo são todas IPSS'S ou  
1365 equivalentes a IPSS'S, portanto é a minha preocupação social que me leva a  
1366 fazer isso, não foi a minha formação académica ou outra parecida. Portanto,  
1367 nós orientamos muito para aquilo que nós somos pessoalmente.

1368 a. Justifique a sua resposta com as competências que, na sua opinião, os líderes  
1369 das instituições de 3º setor, devem ter.

1370 e1: Olhe, para já devem ser muito humanistas. Devem ter uma grande  
1371 preocupação com as pessoas, com a população, com a comunidade on-  
1372 de se inserem. E tal como eu faço, que eu trabalho atualmente pró-bono  
1373 em todas as instituições. Nós devemos ter uma grande preocupação com  
1374 o outro e com a comunidade. Essa é a grande qualidade ou, não sei se  
1375 lhe chamaria qualidade, mas (hesitação) a grande característica é mais  
1376 característica do que do que qualidade. A grande característica que os  
1377 dirigentes associativos do terceiro sector devem ter, porque se for só pa-  
1378 ra fazer carreira podem-no fazer noutra qualquer.

1379

1380

1381 16. A nível organizacional, quais as áreas estratégicas que na instituição X dão pri-  
1382 oridade, ao nível da formação?

1383 **e1: As áreas estratégicas que damos prioridade, estamos a falar de funci-**  
1384 **onários ou falar de mim próprio? [a nível organizacional] A nível organizacional,**  
1385 **bem sempre muito baseado na área social, na Psicologia. Portanto os técni-**  
1386 **cos que nós temos a trabalhar, técnicos não, técnicas é tudo do sexo femini-**  
1387 **no, que nós temos a trabalhar na Associação Terra Mãe são muito virados pa-**  
1388 **ra o Serviço Social, para a Psicologia, depois temos outros técnicos: temos**  
1389 **terapeuta da fala, fisioterapeuta, (hesitação) educadores, pronto temos muito**  
1390 **nessa área. Mas sempre virados para aquilo que é o nosso mercado social**  
1391 **que é o atendimento e acompanhamento social, por isso o Serviço Social e a**  
1392 **Psicologia e também na Intervenção Precoce que precisamos de uma equipa**  
1393 **pluridisciplinar e multidisciplinar para atender os nossos utentes.**

1394 13 Na Instituição X, como são identificadas as necessidades de formação

1395 **e1: São muito... a Associação Terra Mãe é pequena, as nossas necessi-**  
1396 **dades de formação são muito aquilo que nós conversamos uns com os ou-**  
1397 **tros, portanto há um técnico que diz: “*Há uma formação que eu acho que é***  
1398 ***importante para a minha atividade, para aquilo que estou a fazer atualmente*”.**  
1399 **Então essa técnica vai a essa formação. Ah, saiu uma nova legislação, nós**  
1400 **temos que estar atualizados, ok então fazemos formação para estar atualiza-**  
1401 **dos, ou seja, estar sempre atualizado, em termos legais, em termos técnicos e**  
1402 **poder fazer sempre um trabalho progressivamente melhor. Melhor hoje do**  
1403 **que ontem, melhor amanhã do que hoje.**

1404 13.1. Na sua opinião, os trabalhadores da instituição X reconhecem a  
1405 importância da formação para a melhoria do seu desempenho profissional?

1406 **e1: Sim, sim isso estão perfeitamente conscientes.**

1407 23 E como fazem a procura de entidades formadoras para responder a essas ne-  
1408 cessidades?

1409 **e1: Olhe, nós fazemos muito através das instituições das quais somos as-**  
1410 **sociados, normalmente a UDIPSS e CNISS, não é? União Distrital das IPSS’S é**  
1411 **essa (UDIPSS) e depois aquelas que nos vão aparecendo também. Nós somos**  
1412 **associados da Rede Europeia Anti Pobreza, também quando há formações,**  
1413 **nós também vamos. Como estamos muito próximos da Fundação Eugénio de**

1414

1415

1416

1417

**Almeida, da qual a senhora está agora a estagiar, também quando há formações da Fundação Eugénio de Almeida e se nos desperta interesse nós também participamos.**

1418

1419

1420

23.1. Quais os critérios que usam para fazerem essa seleção?

1421

**e1: Seleção das formações ou das pessoas? Nas pessoas não precisamos de fazer muita formação, porque nós temos uma política de toda a gente que pretende fazer formação e que acha importante uma determinada formação, facultar sempre o acesso à formação, portanto não selecionamos porque a ideia é toda a gente deve ter formação, (hesitação) todos os técnicos [sim], pode haver uma formação que é mais importante para um técnico e não ser para outro, mas isso também é o próprio técnico que avalia essa necessidade da sua formação.**

1422

1423

1424

1425

1426

1427

1428

1429

24 Como são distribuídas as formações pelos diversos sectores / pelos colaboradores/quadros da instituição X?

1430

1431

**e1: Da mesma forma que lhe acabei agora de dizer, os técnicos veem uma determinada formação, acham que é importante e vão. Possivelmente até poderiam ir a mais, mas eu estou sempre a incentivar que devam participar em formações. Vão, normalmente quando acham é interessante.**

1432

1433

1434

1435

25 É possível, indicar qual o nº de ações de formação frequentadas, anualmente?

1436

**e1: Não consigo responder a isso neste momento.** [pronto ... mas pronto]

1437

25.1. Qual tem sido a tendência nos últimos anos? De crescimento ou de decréscimo?

1438

1439

**e1: É difícil quando não tenho esse registo pessoalmente nem registado na minha cabeça, não é? Só vendo os registos nas formações que participaram, mas não vemos isso muito pela ideia se este ano fomos a mais ou a menos. Vamos aquelas que são necessárias, pode haver um ano que a gente as formações disponíveis não despertem interesse nos técnicos e aí nós não... não participamos e pode haver um ano em que haja um... formações com bastante interesse ou bastante necessidade e então os técnicos participam.**

1440

1441

1442

1443

1444

1445

1446

1447

26 Indique as formações que frequentou ministradas pela FEA?

1448

1449

1450 e1: Não consigo também, já foram várias, possivelmente lá no registo  
1451 na Fundação terá melhor isso do que eu, porque também me rejo por esse  
1452 ~~princípio, ou seja, se a Fundação tem uma determinada ação de formação~~  
1453 e eu acho interessante inscrevo-me, se não acho não inscrevo depois  
1454 também participo noutras que há noutras instituições e portanto não con-  
1455 sigo contabilizar as formações a que fui. Lembro-me de uma salvo erro de  
1456 empreendedorismo social, mas não consigo agora registar, não.

1457 18. Que outras áreas de formação tem interesse em frequentar?

1458 e1: As minhas área de formação...aquilo que eu me interesso é muito  
1459 também pela área social, não por ser a minha área de formação académi-  
1460 ca, mas por ser a área que eu estou dedicado em termos de dirigente das  
1461 associações, mas sempre muito as áreas da gestão, da motivação, do em-  
1462 preendorismo, da área fiscal, por exemplo, por ser as minhas áreas tam-  
1463 bém (pausa) mais ligadas á minha formação académica.

1464 19.2 Quais os factores que têm condicionado a frequência de outras forma-  
1465 ções?

1466 e1: Os factores que condicionam, bem às vezes a distância ou o preço  
1467 isso influencia sempre. Mas desde que haja uma boa razoabilidade em  
1468 termos de interesse e qualidade da formação relativamente ao preço, nós  
1469 participamos.

1470 19. Como se processa a transferência da aprendizagem para o contexto de  
1471 trabalho, mobilizando as competências adquiridas na formação, ministrada na  
1472 FEA?

1473 e1: Olhe, por contacto pessoal. Porque quem vai a uma formação  
1474 depois tem (hesitação) digamos que aquilo que se regista é que depois  
1475 como somos poucos é conversando, falando: *“Olha na formação falou-se  
1476 isso, falou-se aquilo, aprendi isto, aprendi aquilo e portanto devemos  
1477 fazer desta maneira, devemos fazer daquela, devemos modificar este  
1478 procedimento”*. É assim que se vai transmitir.

1479 19.1..Na sua opinião, quais são os factores que facilitam e /ou inibem esse  
1480 processo de transferência e as estratégias a desenvolver pelos intervenientes?

1481

1482

1483 **e1: Que inibem, (hesitação) bem se calhar o facto de as equipas**  
1484 **serem equipas separadas, não é? É muito possível quando um elemento**  
1485 **de uma determinada equipa técnica vem de uma formação, seja mais fácil**  
1486 **passar essa informação aos seus colegas de equipa do que outros de**  
1487 **outra equipa. Mas mesmo assim, não vejo grande inconveniente, volto a**  
1488 **dizer, devido também à dimensão da instituição.**

1489 22 Como se articulam os resultados do desempenho no posto de trabalho com o  
1490 desempenho organizacional?

1491 **e1: Um influencia outro, não é? É o desempenho de cada um dos técnicos**  
1492 **que vai fazer o desempenho depois da instituição. Mas eu realizo com frequên-**  
1493 **cia reuniões de coordenação entre as diversas... entre as duas equipas que**  
1494 **temos, não é? Entre os diversos técnicos e nessas reuniões de coordenação,**  
1495 **digamos que é fácil fluir a informação e também o conhecimento.**

1496 20.1 Considera que essa(s) formação(ões) desenvolveu(ram) e/ou refor-  
1497 çou(aram) as competências e melhorou(ram) os contributos dos líderes da Instituição  
1498 X para a organização?

1499 **e1: Sem dúvida, claro que sim.**

1500 20.2 Que impactos (diretos e indiretos) identifica ao nível do funcionamento  
1501 da instituição x e qualidade dos serviços prestados/resultados da organização?

1502 **e1: Está-se a referir à minha formação ou dos técnicos... global? Bem, di-**  
1503 **gamos eu não tenho um sistema ou um aparelho para medir os impactos, não é?**  
1504 **Aquilo que sei é que a associação Terra Mãe está, na minha humilde opinião, a**  
1505 **fazer um excelente trabalho. E sempre que nós vamos a uma formação, temos**  
1506 **sempre a capacidade de aprender mais e uma pessoa mais formada tem sempre**  
1507 **capacidade de poder fazer um trabalho melhor, ou seja, é muito a medição empí-**  
1508 **rica, não é propriamente haver uma medição muito matemática.**

1509 20.3. As novas competências adquiridas são aplicadas no local de trabalho? E a insti-  
1510 tuição X melhorou os seus procedimentos após estas formações dos seus colaborado-  
1511 res /quadros? Verifica-se uma melhoria do desempenho da atividade da instituição X e  
1512 consequentemente das respostas sociais da região?

1513

1514

1515

1516 e1: Da região não sei, mas das nossas sim. Porque nós trabalhamos... esta-  
1517 mos incluídos na região, mas aquilo que nós fazemos é no concelho de Viana do  
1518 ~~Alentejo não...não trabalhamos para além, pelo menos, por enquanto não esta-~~  
1519 ~~mos a trabalhar para além do concelho de Viana do Alentejo. Mas no nosso tra-~~  
1520 ~~balho, sim nota-se sempre uma melhoria.~~

1521 21. Na sua opinião, como se reflete/ ou pode vir a refletir-se a capacidade de  
1522 implementação de novos instrumentos de intervenção, da instituição X,  
1523 tendo em conta este processo de capacitação institucional?

1524 e1: **Desculpe lá, repita lá que eu perdi-me** [repetição da questão]  
1525 **Olhe, o incremento da atividade da Terra Mãe, não dependerá tanto**  
1526 **disso, depende muito daquilo que for as necessidades do mercado**  
1527 **social, ou seja, o que é necessário fazer? Nós temos uma determinada**  
1528 **missão e a nossa missão é suprir necessidades da área social e**  
1529 **quando nós detetamos que é necessário fazer um determinado**  
1530 **trabalho, nós vamos fazer esse determinado trabalho. E se depois for**  
1531 **necessário, mais formação, nessa área, nós também a vamos**  
1532 **procurar, mas não vamos fazer um trabalho, devido a uma**  
1533 **determinada formação, mas antes pelo contrário, detetamos uma**  
1534 **necessidade, trabalhamos essa necessidade e depois então**  
1535 **procuramos a formação.**

1536 21.1 Exemplifique alguns desses novos instrumentos implementados ou a imple-  
1537 mentar?

1538 e1: **Instrumentos, não consegui identificar nenhuns a implementar. Nós**  
1539 **estamos agora neste momento, a fazer... a desenvolver um projeto que é**  
1540 **fazer o nosso Plano de Desenvolvimento Estratégico está a ser**  
1541 **elaborado agora com recurso a uma empresa consultora, ainda não está**  
1542 **terminado e a minha esperança é que também esse Plano de**  
1543 **Desenvolvimento Estratégico nos vá também orientar no trabalho futuro,**  
1544 **ou seja, o que é que nós queremos ser e fazer no prazo de cinco anos?**  
1545 **Não é propriamente um estudo de mercado, mas é uma orientação para**

1546  
1547

1548 aquilo que agente vai fazer no futuro. Portanto, (hesitação) estamos a  
1549 fazer isso da forma correta que é: utilizar meios técnicos para definir o  
1550 ~~nosso Plano de Desenvolvimento Estratégico.~~

---

1551 22 . Este processo de capacitação institucional desencadeou ou pode vir a desen-  
1552 cadear novas valências para a instituição X? Não têm que ser apenas novas va-  
1553 lências, podem ser novos projetos, novos procedimentos de trabalho, melhorias ao  
1554 nível da gestão da organização...

1555 e1: Pode, claro que pode. Mas, como eu lhe disse  
1556 anteriormente, depende também muito daquilo que for as necessidades  
1557 sociais e depende também muito daquilo que for valências que estejam  
1558 em concurso no PROCUP e que nos possamos candidatar e vir em a ser  
1559 aprovadas. Porque ideias nós podemos ter, mas essas ideias depois  
1560 necessitam também de financiamento, necessitam de viabilidade  
1561 económica e financeira e, portanto, nós fazemos um determinado trabalho  
1562 temos que pensar primeiro também como é que nós vamos financiar essa  
1563 atividade.

1564 Pronto olhe muito obrigado

1565 e1: Ora essa

1566 Pela disponibilidade

1567

1568

1569

1570

1571

1572

1573

1574

1575

1576

1577

1578

1579

1580

1581

1582

1583

1584

1585

1586

1587

1588

1589

1590

1591

1592

1593

1594

1595

1596

1597

1598

1599

Entrevista 5, 1ª vez, manhã, Évora  
21 de Junho de 2019

## Transcrição da Entrevista

1 Idade

**e1: 36 anos.**

2. Profissão

**e1: Atualmente sou dirigente, faço coordenação da associação Pé de Xumb, quer dizer sou dirigente associativa.(...) sou licenciada animação sociocultural e fiz pós graduação em dança.**

3. Residência ----- (não é necessário/não faz sentido)

4. Cargo que ocupa na instituição X----

**e1: É isso mesmo, faço coordenação da associação.**

20. Está na instituição X em regime de voluntariado ou a tempo inteiro? (...em regime de voluntariado ou como colaborador remunerado)

**e1: Remunerada.**

21. Há quantos anos colabora/trabalha nesta instituição?

**e1: (Hesitação) a tempo inteiro (pausa) desde Agosto de 2008. Vai fazer onze anos.**

6.1 O que motivou a frequentar/colaborar na instituição?

**e1: Ahh. Foi ter participado num projeto da associação, no Andanças e começar a partir daí desenvolver a minha formação na área da dança e poder trabalhar...colaborar com... nessa área não é?**

22. Qual foi o primeiro cargo |função que desempenhou?

**e1: (hesitação) Fiz produção de eventos, neste caso, foi produção dum festival do Entredanças.**

8 Descreva a evolução do seu percurso profissional nesta instituição

**e1: Então eu comecei a fazer um... ter uma função muito pontual, fui contratada pontualmente fazer produção do evento depois de outro, depois...depois comecei-me a formar em dança, comecei a dar aulas de dança através da associação, até que chego à contratação, a tempo inteiro e aí in-**



1600 **tegrar uma equipa e gerir projetos, já por autonomia e até chegar à direção**  
1601 **da associação e a coordenação que estou atualmente.**

---

1602

1603 9. Esta foi a primeira instituição de 3º setor onde trabalhou?

1604 **e1: Não.**

1605 9.1 Se trabalhou noutra(s) instituição(ões), descreva quais as funções| atividades que  
1606 desempenhou? E quantos anos durou essa prestação.

1607 **e1: Bem, (hesitação) remunerado, (hesitação) trabalhei, antes de vir para a**  
1608 **Pé de Xumbo, trabalhei em duas, duas associações. Uma delas no concelho**  
1609 **de Beja, em que desempenhava funções mesmo de animação sociocultural,**  
1610 **em que fazia... era responsável pela execução, coordenação e dinamização**  
1611 **de projetos junto da população local, desde infantil à sénior. E depois traba-**  
1612 **lhei numa associação da Amadora, onde fiz trabalho de... mais dedicado a**  
1613 **trabalho social, também com crianças e jovens em risco.**

1614 17. Apresente resumidamente o seu percurso académico/formativo e indique se este  
1615 de alguma forma foi influenciado pela sua experiência profissional em instituições  
1616 de 3º setor? O percurso académico, por norma, é antes da experiência profissio-  
1617 nal. Não deverá constar apenas "...o seu percurso formativo e indique..."???? Ou  
1618 então reformular. Como está formulada a pergunta não faz sentido

1619 **e1: Então, eu sou... formada, como disse, eu sou formada em animação**  
1620 **sociocultural em que a vertente final foi de património imaterial e foi nesse**  
1621 **sentido que comecei a desenvolver algum interesse pela dança e através**  
1622 **dessa formação, ganhei ferramentas que me facultaram fazer algum trabalho**  
1623 **mais de investigação e depois de execução de projetos na área, na área que**  
1624 **agora desenvolvo, que é de património imaterial. (pausa) Formei-me em**  
1625 **dança também dou aulas de dança sei lá (risos).**

1626 18. Destaque as aprendizagens que contribuíram para desempenhar a atual função

1627 **e1: Trabalho a tempo inteiro na associação, contacto com os antigos diri-**  
1628 **gentes e basicamente, fazendo formações e participando em ações desen-**  
1629 **volvidas por outros, outros projetos que não são as da Pé de Xumbo.**

1630 a. Justifique a sua resposta com as competências que, na sua opinião, os líderes  
1631 das instituições de 3º setor, devem ter.

1632 e1: **Podes repetir, desculpa.**[repetição da pergunta] **Então devem ser (pausa)**  
1633 **profissionais, se são profissionais se desempenham essa função, enquanto**  
1634 ~~**profissionais devem de ser ativos, isto é, devem, devem ter vontade e dis-**~~  
1635 **ponibilidade para participar em projetos não só desenvolvidos pela a sua en-**  
1636 **tidade mas por outras e confrontar depois com... trazer isso ... essas expe-**  
1637 **riencias para dentro da entidade que gerem e passa-los aos seus colabora-**  
1638 **dores e estar cada vez mais recetivo à mudança e à atuação... aos novos di-**  
1639 **as e aos novos públicos.**

1640 12. A nível organizacional, quais as áreas estratégicas que na instituição X  
1641 dão prioridade, ao nível da formação?

1642 e1: **Atualmente tem sido na área, pronto na área de gestão de projetos,**  
1643 **(pausa) essa tem sido assim a maior e também de voluntariado.**

1644 13 Na Instituição X, como são identificadas as necessidades de formação

1645 e1: **Através do desenvolvimento de projetos havendo essas carências que**  
1646 **às vezes nos faltam de competências e também percebendo pelos colabora-**  
1647 **dores da associação quais são as dificuldades que têm e adequando então à**  
1648 **procura dessas formações.**

1649 13.1. Na sua opinião, os trabalhadores da instituição X reconhecem a importância  
1650 da formação para a melhoria do seu desempenho profissional?

1651 e1: **Sim.**

1652 27 E como fazem a procura de entidades formadoras para responder a essas ne-  
1653 cessidades?

1654 e1: **Muitas vezes (pausa) temos subscrição em algumas newsletters, em al-**  
1655 **gumas entidades que nos interessam que sabemos que são formadoras e**  
1656 **outras tem haver com uma procura direta, não é? Sabendo qual a formação**  
1657 **que queremos vamos procurar a entidade que a faz.**

1658

1659

1660 27.1. Quais os critérios que usam para fazerem essa seleção?

1661 e1: **É mesmo esse. É ver as necessidades e, às vezes, aconselhamento**  
1662 **também de outros que já tenham feito, contacto de redes.**

1663 28 Como são distribuídas as formações pelos diversos sectores / pelos colabora-  
1664 dores/quadros da instituição X?

1665 e1: Como já disse tem haver com as necessidades que vão... surgindo no  
1666 dia a dia da associação. Não é, não é um colaborador tem direito a uma ou  
1667 ~~duas até no ano, um colaborador pode ter duas e outro pode não sentir a~~  
1668 necessidade de o fazer.

1669 29 É possível, indicar qual o nº de ações de formação frequentadas, anualmente?

1670 e1: Não, não sei dizer. Mas são sempre duas a três talvez. Nós somos qua-  
1671 tro pessoas, por isso.

1672 29.1. Qual tem sido a tendência nos últimos anos? De crescimento ou de decrésci-  
1673 mo?

1674 e1: De quê? Da participação? [nas formações] Não há, não há esse... essa in-  
1675 formação porque é conforme vamos. Há anos que se calhar fazemos várias,  
1676 há outros não fazemos . Não essa relação, tem haver com a necessidade.

1677

1678 30 Indique as formações que frequentou ministradas pela FEA?

1679 e1: Não sei dizer.

1680 18. Que outras áreas de formação tem interesse em frequentar?

1681 e1: Eu gostava mais de dança.

1682 19.3 Quais os factores que têm condicionado a frequência de outras formações?

1683 e1: Tempo.

1684 19. Como se processa a transferência da aprendizagem para o contexto de  
1685 trabalho, mobilizando as competências adquiridas na formação, ministrada  
1686 na FEA?

1687 e1: Como se quê? .[repetição da pergunta] Depende da formação. Tem  
1688 haver com o desenvolvimento do projeto, e depois como há sempre  
1689 um dossier às vezes ou informação que se tira ou, às vezes, contactos

1690

1691

1692 ficam, vamos ejetando essa informação nos projetos diários, mas não  
1693 existe assim uma transmissão (pausa) nossa direta.

1694 19.1..Na sua opinião, quais são os factores que facilitam e /ou inibem esse  
1695 processo de transferência e as estratégias a desenvolver pelos  
1696 intervenientes?

---

1697 **e1: Às vezes é não haver, efetivamente, pós formação ou no tempo...**  
1698 **em curto espaço de tempo ações da própria associação que permitam**  
1699 **pôr em prática as competências adquiridas na formação, mas ao**  
1700 **longo do tempo isso vai porque as formações são para isso: são para**  
1701 **nos formar, por isso vamos desenvolve-las ao longo do tempo.**

1702 23 Como se articulam os resultados do desempenho no posto de trabalho com o  
1703 desempenho organizacional?

1704 **e1: Como se articulam? (pausa) Naturalmente, não há aqui grande explica-**  
1705 **ção, (pausa) trabalhamos diariamente e as competências vão se desenvol-**  
1706 **vendo, não há aqui.**

1707 20.1 Considera que essa(s) formação(ões) desenvolveu(ram) e/ou  
1708 reforçou(aram) as competências e melhorou(ram) os contributos dos  
1709 líderes da Instituição X para a organização?

1710 **e1: Algumas, nem todas.**

1711 20.2 Que impactos (diretos e indiretos) identifica ao nível do funcionamento  
1712 da instituição x e qualidade dos serviços prestados/resultados da organização?

1713 **e1: Não tenho essa reflexão feita.**

1714 20.3. As novas competências adquiridas são aplicadas no local de trabalho? E a  
1715 instituição X melhorou os seus procedimentos após estas formações dos seus co-  
1716 laboradores /quadros? Verifica-se uma melhoria do desempenho da atividade da  
1717 instituição X e conseqüentemente das respostas sociais da região?

1718 **e1: Não sei se diretamente, mas é, o que eu digo, todas as formações dão-**  
1719 **nos mais informação para desenvolvermos melhor, acho eu, as nossas ati-**  
1720 **vidades. Mas diretamente não sei se influencia assim tanto.**

1721

1722 21. Na sua opinião, como se reflete/ ou pode vir a refletir-se a  
1723 capacidade de implementação de novos instrumentos de intervenção, da  
1724 instituição X, tendo em conta este processo de capacitação institucional?

1725  
1726  
1727  
1728  
1729  
1730  
1731  
1732  
1733  
1734  
1735  
1736  
1737  
1738  
1739  
1740  
1741  
1742  
1743  
1744  
1745  
1746  
1747  
1748  
1749  
1750  
1751  
1752

**e1: (pausa) (risos) É pá essa pergunta é muita complexa, não... não quer dizer é direta ... não sei não consigo... não consigo responder.**

21.1 Exemplifique alguns desses novos instrumentos implementados ou a implementar?

**e1: Quer dizer já disse que ... na verdade não me recordo da última formação que fiz e é o que eu digo, tipo as formações são... fazem parte do nosso ciclo de vida. Tipo não estou... a segmentá-las, vou adquirindo competências, vou desenvolvendo-as. Não há uma formação, a não ser, uma formação muito específica e de tempo continuado, como foi a minha formação em dança, ou a minha licenciatura que me dão outras... tipos de competências, claro. Já fiz formações de avaliação de impacto e essas continuo a fazer mas (pausa) mas é isso vamos adquirindo ao longo do tempo, não é?**

22 . Este processo de capacitação institucional desencadeou ou pode vir a desencadear novas valências para a instituição X? **Não têm que ser apenas novas valências, podem ser novos projetos, novos procedimentos de trabalho, melhorias ao nível da gestão da organização...**

**e1: Pode, claro. Pode.**

**e1: Bem, Desculpa eu sei que tu tens de fazer o questionário todo, mas a verdade é que ao fazeres uma pergunta que eu não tenho repostas, não vejo sentido tu fazeres as restantes que tem a haver.**

Oh tenho que a fazer . Então vá...Obrigada...Obrigada a sério

**e1: (risos) de nada.**

Muito                      obrigada                      pela                      disponibilidade

---

## **Matriz de Análise dos Questionários da avaliação de Impacto das formações.**

### **Avaliação de Impacto do processo de capacitação para líderes do Terceiro Setor**

#### Pertinência da Investigação

Perante a necessidade de compreender a importância do processo de capacitação dos líderes/dirigentes das Instituições Particulares de Solidariedade e os seus reflexos na qualidade da prestação dos serviços sociais à comunidade. Sendo essencial avaliar o impacto que tem na intervenção social.

Emerge, assim as seguintes questões de investigação:

- Qual o perfil sociológico dos líderes/dirigentes das IPSS?
- Que tipo de competências são detentores os líderes/dirigentes das IPSS?
- Qual o impacto da qualificação destes líderes/dirigentes na qualidade do serviço prestado pelas IPSS?

#### Objetivo Geral

Avaliar o impacto do processo de capacitação dos líderes/dirigentes das IPSS na qualidade das respostas sociais prestadas à comunidade.

#### Objetivos específicos:

- Traçar o perfil sociológico dos líderes/ dirigentes das IPSS.

- Identificar a trajetória e tipologia das aprendizagens dos líderes/dirigentes das IPSS.
- Avaliar o impacto do processo de capacitação dos líderes/dirigentes das IPSS na intervenção social.

- Procedimentos Metodológicos

Técnicas de Recolha de dados: Análise Documental, Inquérito online aplicado aos participantes das formações (dirigentes na IPSS), Entrevistas semi-directivas, junto dos dirigentes das IPSS que participam com maior regularidade das formações.

Focando a análise no concelho de Évora:

Delimitação temporal: Últimos 5 anos.

Permitindo dois níveis de análise: Análise Extensiva (através do questionário de avaliação das ações de formação) e Análise Intensiva (através de entrevista semi-directiva)

Tratamento e Análise de Dados: Análise de Conteúdo (permite uma interpretação do discurso através da construção de categorias)

**Questionários**  
**Avaliação da Transferência da Formação / Avaliação de impacto da Formação**

<b>Nº</b>	<b>Questão</b>	<b>observações</b>
	Data	
	Nome	
	Função	
	Categoria Profissional	
	<p>1. Considera que esta formação teve impacto ao nível do seu desempenho dentro da organização onde trabalha?</p> <p>1 Discordo totalmente 2 Discordo 3 Não concordo nem discordo</p>	

	4 Concordo 5 Concordo Totalmente	
	Explique	
	2. Indique os comportamentos/procedimentos que alterou resultantes da formação que frequentou:  _ objetivos pedagógicos  competências – de cd formação [2.1 Conhece as principais técnicas de análise de demonstrações financeiras e seus indicadores] [2.2 Conhece as principais técnicas de angariação de fundos]	
	3. Na sua opinião, de que forma se refletiu no posto de trabalho, em matéria de estratégias para a sustentabilidade financeira das organizações, o workshop frequentado em termos de eficácia e impacto? [3.1 3.2 3.3	inquérito
	4. Alterou/adaptou procedimentos resultantes da frequência da formação? Sim não	
	5. Sentiu dificuldades na implementação de novos procedimentos?	
	6. Identifique 1 a 3 benefícios que a formação que frequentou lhe proporcionou:	
	6. Sugestões de melhoria	





### **Problemas identificados:**

---

- número reduzido de respostas para algumas das formações
- junção na mesma base de dados dos questionários respondidos pelos formandos e pela chefia direta
- não resposta às questões abertas (em particular no inquérito das chefias diretas)
- nem todas as ações de formação têm inquéritos respondidos

### Cronograma

	Set. 2018	Out. 2018	Nov. 2018	Dez. 2018	Fev. 2019	Mar 2019	Abr. 2019	Mai 2019	Jun 2019	Jul 2019	Agos 2019	Set 2019
Definição do Objeto de estudo e contacto com a entidade de acolhimento do estágio												
Revisão da literatura												
Definição do plano de estágio												
Análise Documental												
Preparação das Entrevistas												
Pré-teste												
Recolha de dados												
Tratamento e Análise de Dados												
Elaboração do Relatório de Estágio												