



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Diagnóstico de Necessidades de Formação dos
Recursos Humanos do Centro de Dia da Boa-fé***

Catarina Maria S. Carranca Nunes Dias
Orientação: José Manuel Leal Saragoça

Mestrado em Gestão
Área de especialização: *Recursos Humanos*
Trabalho de Projeto

Évora, 2016



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Diagnóstico de Necessidades de Formação dos
Recursos Humanos do Centro de Dia da Boa-fé***

Catarina Maria S. Carranca Nunes Dias
Orientação: José Manuel Leal Saragoça

Mestrado em Gestão
Área de especialização: *Recursos Humanos*
Trabalho de Projeto

Évora, 2016

"A maior recompensa para o trabalho do Homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso" (John Ruskin)

Resumo

Numa época em que se afirma que as pessoas são o ativo mais importante das organizações, a formação assume um papel crucial para o alcance de qualidade e por sua vez, de vantagem competitiva. Neste sentido, os gestores de recursos humanos têm um papel determinante na gestão, por isso, cabe aos responsáveis pelos recursos humanos definir um plano de formação apropriado às necessidades dos seus colaboradores por forma a incrementar a motivação e conseqüentemente alcançar um melhor desempenho organizacional.

A formação inicial e continuada pode ser perspectivada como um dos principais mecanismos potenciadores do desenvolvimento de conhecimentos e competências, porém, qualquer processo formativo será tanto mais importante e eficiente quanto melhor for o diagnóstico das necessidades de formação dos recursos humanos da organização.

É com estes fundamentos que se realizou este trabalho de projeto que tem como temática as necessidades de formação, com os objetivos de proceder a um diagnóstico de necessidades de formação de colaboradores de uma instituição e de sustentar a elaboração de propostas para um plano de formação capaz de colmatá-las.

Para concretizar o trabalho recorreu-se a uma abordagem qualitativa, onde a informação recolhida através de entrevistas semiestruturadas, inquéritos por questionário e análise de documentos é tratada de forma essencialmente descritiva.

Os principais resultados mostram que a maioria dos trabalhadores assume ter necessidade de alguma formação, nomeadamente em torno de «competências «profissionais».

Palavras-chave: necessidades de formação; plano de formação; qualidade

Abstract

Diagnosis of training needs of human resources Day Care of Good Faith

At a time when it is said that people are the most important asset of organizations, training plays a crucial role in the quality range and in the competitive advantage. Therefore, the human resource managers have a key role in managing and it is up to those responsible for human resources define an appropriate training plan to the needs of its employees in order to increase motivation and thus achieve a better organizational performance.

Initial and continuing education can be viewed as a key to the development of knowledge and skills, but any training process will be more important and efficient if there is a better diagnosis of the training needs of human resources of the organization.

On this basis took place this project work which has as its theme the training needs. The objectives are: to carry out a diagnosis of employees training needs of an institution and support the development of proposals for a training program capable of addressing training needs.

To develop the work, we used a qualitative approach, where the information collected through semi-structured interviews, questionnaire surveys and analysis of documents is treated essentially descriptively.

Main results show that most workers need to take some training, particularly around professional skills.

Keywords: training needs; training plan; quality.

Agradecimentos

Ao chegar a esta etapa da minha vida e depois de levar mais tempo do que o previsto para terminá-la, expresso, ainda quem em poucas palavras, o meu sincero e profundo agradecimento a todos os que me ajudaram a chegar até aqui.

Ao meu orientador por todo o apoio prestado, pela correção, paciência, disponibilidade, pelo seu profissionalismo e dedicação e por me ensinar a fazer mais e melhor.

Ao Dr. Alcides, presidente da direção do Centro de Dia, agradeço pelo carinho, amizade, sabedoria e uma paciência e bondade tão únicas que o caracterizam. Obrigada por tudo!

Ao Centro de Dia da Boa-fé, pois sem ele não seria possível realizar este trabalho e em especial, agradeço a todos os colaboradores a amizade, o companheirismo, o carinho, a partilha diária de vários momentos e a disponibilidade em me ajudarem nesta investigação. A todos, obrigada!

Agradeço aos meus pais, à minha família, às minhas amigas (elas sabem quem são) e a todos aqueles que acompanham os meus passos, mesmo sem perceberem, e que eu sinto que estão comigo todos os dias. Agradeço por fazerem parte da minha vida e por estarem comigo de mãos dadas para o futuro. A vocês que sempre com carinho me ensinam e protegem e que estão comigo nesta etapa, dedico este trabalho.

ÍNDICE

INDICE DE ANEXOS	9
INDICE DE FIGURAS	10
INDICE DE GRÁFICOS	11
INDICE DE QUADROS	12
INDICE DE TABELAS	13
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	14
1.1. Enquadramento do tema e justificações da escolha	15
1.2. Formulação do problema e dos objetivos	16
1.3. Metodologia	17
1.4. Estrutura do Trabalho	18
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	19
2.1. A formação: interesse e utilidade	19
2.1.1. Vantagens da formação	21
2.1.2. Formação e competitividade	23
2.2. Necessidades de Formação e seu Diagnóstico	24
2.2.1. O que são necessidades de formação	25
2.2.2. Finalidades do Diagnóstico de Necessidades	27
2.2.3. Modelos e Instrumentos	30
2.3. O Plano de Formação	34
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	37
3.1. População do Estudo	38
3.2. Caraterização da organização	38

3.2.1. Caracterização sumária do ambiente externo da organização	40
3.2.2. Análise SWOT para o Centro de Dia	43
3.3. Métodos e técnicas de recolha de dados	44
3.3.1. A entrevista	46
3.3.2. O questionário.....	48
3.4. Tratamento e análise de dados.....	49
3.5. Tipo de abordagem.....	50
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1. Caracterização da população	52
4.1.1. Caracterização dos dirigentes.....	52
4.1.2. Caracterização dos Colaboradores	54
4.2. Competências dos colaboradores.....	57
4.2.1. Competências profissionais dos colaboradores.....	57
4.2.3. Competências sociais dos colaboradores	66
4.3. Discussão de resultados	67
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
5.1. Principais conclusões.....	72
5.2. Recomendações e sugestões: contributos para o Plano de Formação	74
5.3. Limitações e trabalho futuro.....	79
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS.....	86

INDICE DE ANEXOS

Anexo I-Guião da Entrevista (dirigentes)	87
Anexo II- Transcrição da entrevista.....	88
Anexo III – Matrizes – Análise de Conteúdo	99
Anexo IV- Questionário (colaboradores).....	108
Anexo V- Diagnóstico de necessidades (auxiliares serviços gerais).....	110
Anexo VI- Diagnóstico de necessidades (ajudantes ação direta).....	111
Anexo VII- Diagnóstico de necessidades (cozinheiras)	112
Anexo VIII- Diagnóstico de necessidades (ajudante de cozinha)	113
Anexo IX- Diagnóstico de necessidades (prof. música).....	114
Anexo X- Diagnóstico de necessidades (prof. ginástica).....	115
Anexo XI- Diagnóstico de necessidades (enfermeira).....	116
Anexo XII- Diagnóstico de necessidades (fisioterapeuta)	117
Anexo XIII- Diagnóstico de necessidades (animadora sociocultural).....	118
Anexo XIV- Diagnóstico de necessidades (técnica serviço social).....	119
Anexo XV- Diagnóstico de necessidades (estagiária técnica auxiliar de saúde)	120
Anexo XVI-Funções dos colaboradores.....	121
Anexo XVII- Autorização para recolha de dados na instituição	130

INDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de análise 17

Figura 2: Diagnóstico de necessidades de formação, segundo o Modelo de Discrepância 48

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Género (dirigentes)	52
Gráfico 2- Idade (dirigentes)	52
Gráfico 3: Habilitações literárias (dirigentes).....	53
Gráfico 4- Tempo de associativismo (dirigentes).....	53
Gráfico 5- Género (colaboradores)	55
Gráfico 6- Idade (colaboradores)	55
Gráfico 7- Tempo de experiência profissional (colaboradores).....	56
Gráfico 8- Habilitações literárias (colaboradores)	56
Gráfico 9- Antiguidade na instituição (colaboradores)	56
Gráfico 10- Carga horária semanal (colaboradores)	56

INDICE DE QUADROS

Quadro 1- Matriz da metodologia da investigação.....	37
Quadro 2- Instrumentos de recolha de dados	45
Quadro 3- Escala do questionário	49
Quadro 4- Categoria e colaboradores por categoria	54

INDICE DE TABELAS

Tabela 1- Análise SWOT - Centro de Dia	44
Tabela 2- Competências profissionais (auxiliares de serviços gerais).....	58
Tabela 3- Competências profissionais (ajudantes de ação direta)	58
Tabela 4- Competências profissionais (cozinheiras)	59
Tabela 5- Competências profissionais (ajudante de cozinha).....	60
Tabela 6- Competências profissionais (técnica auxiliar de saúde).....	60
Tabela 7- Competências profissionais (animadora sociocultural)	61
Tabela 8- Competências profissionais (prof. Música)	62
Tabela 9- Competências profissionais (prof. Ginástica).....	62
Tabela 10- Competências profissionais (fisioterapeuta).....	63
Tabela 11- Competências profissionais (enfermeira)	64
Tabela 12- Competências profissionais (técnica de serviço social)	64
Tabela 13- Competências pessoais	66
Tabela 14- Competências sociais	67

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na sociedade próprias do tempo e da época que se vive fazem com que exista uma constante inovação de produtos e de processos nas organizações. Como consequência, estas tendem a tornar-se mais recetivas a novas configurações organizacionais, na tentativa de se adaptarem mais rapidamente e com maior qualidade às exigências de um mercado cada vez mais mutável e competitivo.

Uma vez que dominam as sociedades abertas, marcadas pela globalização, cada organização vê-se perante o desafio de perceber as melhores estratégias para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Ressalta assim a ideia de que na atualidade, alcançar a vantagem competitiva passa por diferenciar e otimizar todos os recursos, principalmente aquele que constitui o garante primordial de qualidade, os recursos humanos.

Perante estes contextos, as políticas de gestão de recursos humanos das organizações contemplam, cada vez mais, mecanismos para estimular os seus trabalhadores à formação, ou planos de formação da própria organização, a fim de proporcionarem um maior desempenho dos colaboradores face aos objetivos organizacionais.

Na verdade, para atingir a sua missão específica, uma organização deverá atrair, reter e desenvolver colaboradores com determinados conhecimentos, qualificações, aptidões e comportamentos, visto que, na atualidade os colaboradores constituem um recurso diferenciador das organizações e, por conseguinte um elemento crucial para a vantagem competitiva sustentável. Uma organização elabora um diagnóstico de necessidades para definir e implementar formação, com o intuito de reforçar os colaboradores nos comportamentos que considera necessários para atingir os seus objetivos, sendo que a formação deve ir ao encontro das expectativas destes, aumentando-lhes a sua motivação face ao trabalho de modo a melhorar o seu desempenho e aperfeiçoar a sua performance organizacional.

É com este enquadramento que se parte para este trabalho de projeto no âmbito de um mestrado em Gestão de Recursos Humanos, esperando que este adquira uma utilidade social para os gestores de recursos humanos da instituição estudada, na medida em que lhes poderá permitir uma melhor compreensão acerca de uma gestão eficiente e eficaz dos seus colaboradores num contexto de mudança permanente e de concorrência crescente no setor.

1.1. Enquadramento do tema e justificações da escolha

A contemporaneidade trouxe alterações significativas à vida quotidiana, das pessoas e das organizações. Na tentativa de serem eficazes e eficientes, estas incorporam nas suas políticas de gestão dos recursos humanos (das pessoas), mecanismos que potenciem a qualidade dos bens e/ou dos serviços que prestam, sendo que, neste quadro, a formação contínua dos trabalhadores afigura-se, não raras vezes, como a melhor resposta para o desenvolvimento da organização e a melhoria da qualidade da instituição e da capacitação das pessoas. Da formação espera-se que potencie a melhoria das competências dos trabalhadores, a qualidade do trabalho e, por conseguinte, uma organização cada vez mais competente e competitiva.

Neste trabalho, pretende-se, justamente, sublinhar o papel da formação enquanto fator determinante para a valorização e desenvolvimento tanto a nível pessoal como organizacional. Abordar-se-á a temática da formação e do diagnóstico de necessidades como um meio de colmatar as carências existentes tanto no ramo profissional, como pessoal dos indivíduos. O tema foi escolhido pelo interesse e pertinência que a temática das necessidades de formação a nível organizacional me suscita, consequência da crescente importância dos recursos humanos numa organização.

A escolha advém de diversas motivações extrínsecas e intrínsecas. As motivações extrínsecas resultam do facto de ser um tema com bastante relevância na atualidade e de extrema utilidade para qualquer gestor de recursos humanos que pretenda incrementar a motivação dos colaboradores e contribuir para o alcance da vantagem competitiva, desempenho e qualidade da organização. As motivações intrínsecas relacionam-se sobretudo com o facto de enquanto colaboradora da instituição em estudo e como gestora de Recursos Humanos haver o pessoal interesse pelo fator humano como fonte de vantagem competitiva e por isso tentar perceber como a formação pode incrementar a motivação dos colaboradores, para conseguirem um melhor desempenho e serem mais competitivos.

1.2. Formulação do problema e dos objetivos

O projeto tem como finalidade diagnosticar as necessidades de formação dos Recursos Humanos no Centro de Dia da Boa-fé (Elvas) e propor uma intervenção formativa a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados nesta instituição.

Esta instituição desenvolve a sua atividade há muito pouco tempo (aproximadamente três anos), pretendendo oferecer um serviço orientado para a qualidade e, por conseguinte, focado no cliente. Nesse sentido, a capacitação dos trabalhadores, isto é, o desenvolvimento das suas capacidades, habilidades e competências são um dos elementos determinantes da qualidade dos serviços prestados. Importa, por isso, maximizar a adequação dos recursos humanos às necessidades da organização, o que pode e deve ser realizado através de uma adequada política de recrutamento, seleção e formação dos mesmos.

Pretende-se, aqui, saber até que ponto é necessário promover a formação e/ou o desenvolvimento de competências dos colaboradores/trabalhadores da organização e, por conseguinte, que áreas de formação podem ser realizadas ou frequentadas pelos trabalhadores a fim de realizarem um trabalho de melhor qualidade.

Assim, com este trabalho procura-se diagnosticar necessidades de formação e, a partir daí, estruturar propostas para um plano de formação orientado para a adequação dos recursos humanos da organização às suas necessidades pessoais e organizacionais, e, por essa via, potenciar a melhoria da qualidade do serviço prestado (na ótica dos trabalhadores e da organização). Especificamente, os objetivos são os seguintes:

a) Aferir a perceção dos dirigentes da organização em termos de competências dos recursos humanos desta;

b) Diagnosticar as competências dos colaboradores, através da realização de um «balanço de competências» individual, comparando-as com competências requeridas para o exercício das funções;

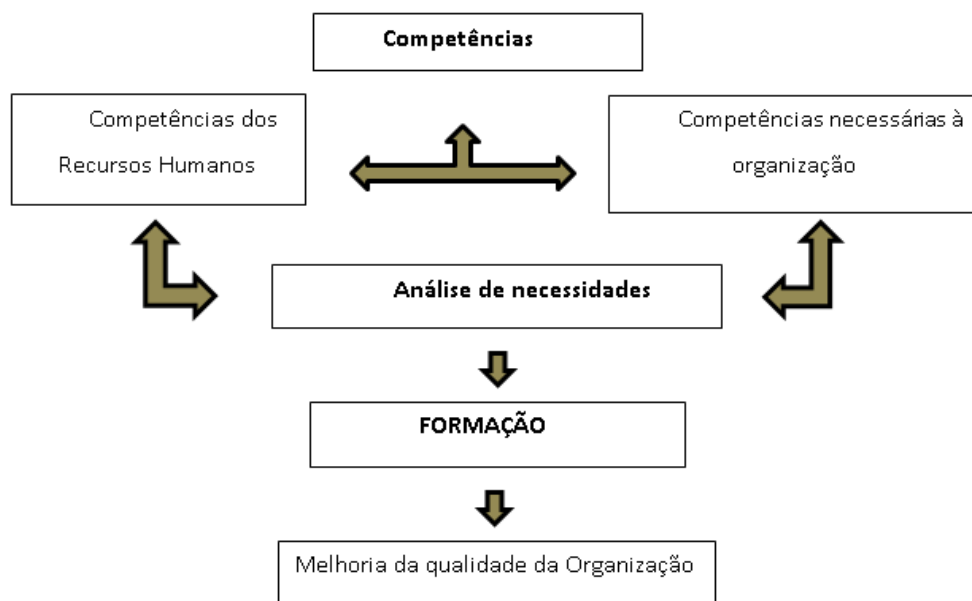
c) Elaborar propostas para um plano de formação orientado para suprir as (eventuais) necessidades dos colaboradores.

1.3. Metodologia

Neste trabalho optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa para atingir os objetivos deste estudo, baseando-nos em entrevistas semiestruturadas, inquéritos por questionário e análise de documentos. Assim, foram realizadas entrevistas aos dirigentes da organização, com o objetivo de recolher informações sobre as competências necessárias dos seus colaboradores para um desempenho eficaz das suas funções e para a obtenção da qualidade e objetivos pretendidos pela respetiva instituição. Foram também aplicados inquéritos por questionário aos colaboradores da instituição em estudo, por forma a efetuar-se uma comparação entre as competências reais com as desejadas.

A estratégia de investigação sustenta-se num modelo de análise que supõe uma análise/diagnóstico de competências mediante a comparação das competências detidas pelos recursos humanos e as competências necessárias à organização, - ou seja, identificando esse *gap* de competências - partindo-se, daí, para a identificação da formação necessária (a integrar num plano de formação) que possa contribuir para aumentar a qualidade do desempenho dos trabalhadores e da organização.

Figura 1: Modelo de análise



Fonte: Elaboração própria

1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho de projeto encontra-se dividido em cinco capítulos, além da bibliografia e anexos.

O capítulo I contém a introdução e apresenta-se dividido em quatro pontos, nomeadamente, enquadramento do tema e justificações da escolha, formulação do problema e dos objetivos, metodologia e estrutura do trabalho.

O capítulo II faz a revisão da literatura e este ponto apresenta várias temáticas e autores que se debruçaram sobre o tema deste trabalho de projeto. Este capítulo apresenta também os modelos e instrumentos usados no diagnóstico de necessidades de formação.

No capítulo III é feita uma referência às opções metodológicas tomadas, nomeadamente os métodos e técnicas de recolha de dados utilizados e outros procedimentos do estudo e é feita uma caracterização onde se dá a conhecer a organização em que se realizou este trabalho.

O capítulo IV apresenta os resultados obtidos com as técnicas de recolha de dados apresentadas no capítulo anterior, e uma análise rigorosa e discussão dos mesmos.

Por último, no capítulo V surgem as conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Atendendo ao facto de que a sociedade atual está envelhecida, é importante que existam entidades que satisfaçam as necessidades básicas dos idosos sempre e quando estes não tenham a quem recorrer e como forma de lhes proporcionar qualidade de vida. A procura de instituições que atendam essas necessidades, ao nível dos cuidados de saúde, da higiene, alimentares e inclusivamente para prevenir em muitas situações, a solidão, tem crescido. Logo, este tipo de entidades devem estar preparadas para poderem dar resposta às necessidades e/ou limitações dos idosos que pretendam usufruir desses espaços.

Cabe às instituições proporcionarem meios e recursos que ajudem os idosos a obter a qualidade de vida pretendida e a minimizar-lhes as suas carências efetivas. As várias alterações a nível económico, social e profissional, apelam a uma evolução da própria organização, nomeadamente ao nível das competências e do desempenho, de modo a que as organizações se consciencializem que para dar resposta a um mercado que é cada vez mais mutável e competitivo, é necessário atrair, reter e desenvolver o recurso que maior vantagem competitiva e qualidade gera, o conhecimento. Muitas vezes a formação é detentora desse conhecimento, dificilmente imitável e gerador de qualidade e potencial a nível dos recursos humanos. Daí que as organizações devam apostar na formação dos seus colaboradores.

Ao dominar, na atualidade, uma sociedade do conhecimento, os colaboradores, muitas vezes sentem necessidade de alargar o seu leque de competências e para dar relevo a este argumento, entende-se que a formação deve ser perspectivada como uma mais-valia nos vários níveis da organização, essencialmente ao nível da satisfação individual e enriquecimento profissional dos seus colaboradores.

2.1. A formação: interesse e utilidade

O conceito de formação é complexo e diverso (Garcia, citado por Duarte, 2009), não existindo, sobre ele, consenso concetual. A formação está relacionada com a capacidade e vontade de cada indivíduo, logo, o formando é responsável pelo começo e desenvolvimento da sua formação, a qual deve favorecer o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal, social e profissional.

Delaney e Huselid (1996, citados por Ng & Dastmalchian, 2011, p. 830) caracterizam a formação como “um componente do pacote de habilidades”. Na mesma linha de pensamento, Milkovich e Boudreau (citados por Alves, 2009, p. 10) sublinham que a formação “é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem numa melhoria da adequação entre as características dos colaboradores e a exigência dos papéis funcionais”.

Além do interesse individual, há um interesse organizacional da formação, quando esta é entendida como “um processo que oferece condições que facilitam o desenvolvimento, a aprendizagem e a mudança no seio da organização” (Alves, 2009, p. 13) e que pode contribuir para melhor garantir a qualidade e assegurar a satisfação plena do cliente.

De facto, em termos organizacionais, espera-se da formação que potencie o alcance dos objetivos da instituição com maior qualidade/eficiência. Becker (1976, citado por Ng & Dastmalchian, 2011) reforça esta ideia, referindo que a formação é uma forma de investimento nas habilidades e conhecimentos dos funcionários, e que a teoria do capital humano prevê que esse investimento leva ao aumento da produtividade e desempenho da empresa. Fialho (2008, citado por Fialho et al, 2013, p. 82) destaca que “a formação profissional assume uma importância estratégica ao nível da qualificação dos recursos humanos”.

Ceitel e Custódio (2006 in Ceitel, 2006) concluem que as competências apresentam-se como um vetor relevante e poderoso no processo de gestão, essencialmente na gestão de recursos humanos e na gestão de pessoas, pois a gestão por competências pode ser perspectivada como uma gestão estratégica de recursos humanos, na medida em que pode ser aplicada nas áreas de gestão de recursos humanos.

Peretti (1997, in Caetano & Vala, 2000, p. 330) mostra-nos que “compete à formação dar corpo a uma política que deve responder a um duplo objetivo: a) permitir adaptar os recursos humanos às mudanças e às modificações das condições de trabalho resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico; b) permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa”.

Em suma, estrategicamente, a formação pode fornecer à organização as competências necessárias ao seu desenvolvimento e ao seu progresso, articulando as necessidades

individuais de formação com as necessidades em competências (Ceitil, citado por Caetano & Vala, 2000). Este modo de pensamento tem levado as organizações a repensar as respetivas competências dos trabalhadores, procurando uma melhoria nos níveis de eficiência, eficácia, competência e qualidade, garantindo por sua vez, uma maior qualidade nos serviços prestados.

Veja-se, com detalhe, as mais-valias pessoais e organizacionais da formação dos trabalhadores de uma organização.

2.1.1. Vantagens da formação

Sim-Sim (2012) debruça-se sobre a importância da formação, mencionando que é essencial dar um maior destaque ao papel da formação nas organizações, como forma de elevar o desempenho das mesmas, respondendo de forma inovadora aos desafios mais exigentes que a atualidade lhes coloca, enquadrado na estratégia organizacional e numa perspetiva de valorização profissional, no qual as competências técnicas e emocionais devem ser adquiridas, de forma regular e consistente.

Grande parte da formação ministrada nas organizações visa a obtenção de resultados organizacionais reconhecidos, por melhorar a forma como os indivíduos desenvolvem o seu trabalho (Taylor, O'Driscoll, Binning, s/d), na medida em que a formação “é um processo de mudança de comportamentos e atitudes, pelo que “ (...) parece ainda desejável que um plano de formação equacione as aspirações, os desejos, as preocupações dos indivíduos em situação” (Rodrigues & Esteves, 1993, p. 71).

É através da formação e do desenvolvimento de competências que os recursos humanos podem assimilar informações, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes. Cardim (2005, citado por Fialho et al, 2013, p.15) salienta que “a formação profissional tem como missão atualizar conhecimentos e aperfeiçoar as competências profissionais permitindo uma melhoria de desempenho das funções exercidas ou a exercer”. Nesta linha, Fialho, Silva e Saragoça (2013, p.15) preconizam que a formação profissional “é um processo de capacitação do indivíduo para um determinado desempenho profissional, no qual se espera que, para além

das suas competências profissionais, o indivíduo faça uso simultâneo das suas competências sociais e humanas”.

Estevão (2001, citado por Chanfana, 2011, p. 75) sintetiza os objetivos da formação das pessoas:

“promove a eficiência; incrementa a motivação e a auto motivação dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projetos individuais (e também coletivos) no campo profissional; suscita alterações positivas ao nível do imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; promove cultural e socialmente os trabalhadores”.

Assim, enquadradas numa abordagem formativa, as capacidades dos colaboradores de uma organização devem proporcionar competências que levem a uma maior produção e a um maior rigor nas atividades do quotidiano. Recordando Dias (1998, citado por Alves, 2009, p. 33) lembra que a formação, entendida como um recurso estratégico de resolução de problemas, deve ser um instrumento concreto, planeado, controlado e avaliado, condicionado à realidade de cada empresa, constituindo uma componente da sua cultura, e sempre presente nas preocupações de todos os seus responsáveis”. Assim, para que a formação cumpra os objetivos estabelecidos é necessário que os formadores tenham conhecimento da realidade organizacional de modo a corresponderem às necessidades/ problemas detetados a vários níveis.

Em suma, a formação deve ser percecionada pelos gestores de recursos humanos como um instrumento que possibilita desenvolver ou aumentar as capacidades dos indivíduos, auxiliando na procura de melhores resultados a longo prazo para uma organização.

Este instrumento assume a forma de um investimento do qual as organizações esperam obter retorno (Ng & Dastmalchian, 2011). Na verdade, tal como defendem Ng e Dastmalchian (2011, pp. 830-831) a formação pode ser vista como “uma forma de sobre investimento (pelo empregador) na relação empregado-organização”. Na mesma linha, autores como Tsui, Pearce, Portere Trípoli (1997, citados por Ng & Dastmalchian, 2011), constataram que com a formação, os empregados retribuem esse investimento com um desempenho melhor em

tarefas essenciais, demonstrando um comportamento baseado na cidadania, expressando um maior nível de comprometimento afetivo para com o empregador.

Latham e Crandall (1991, citados por Caetano & Vala, 2000, p. 144) realçam os fatores determinantes da eficácia da formação, salientando que esta eficácia é aumentada quando a organização garante que:

“a) os gestores e formandos compreendem a relação entre os resultados desejáveis advindos da realização, a um nível satisfatório, de um programa de formação; b) os formandos percebem que se obtém resultados desejáveis pela realização, a nível satisfatório, do programa de formação; c) os formandos percebem que os obstáculos organizacionais à aplicação do que foi aprendido são minimizados; d) os formandos desenvolvem um forte sentido de autoeficácia face ao material a aprender; e) os formandos, as chefias e os colegas dão suporte ao que foi aprendido durante e após a formação”.

2.1.2. Formação e competitividade

A formação acrescenta vantagem competitiva sustentável a uma organização, o que eventualmente proporcionará melhorias para o desempenho da organização (Ng, I. & Dastmalchian, A., 2011). Como bem defendem Caetano e Vala (2000), no atual paradigma da gestão os recursos humanos são o principal fator competitivo e quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o nível de produtividade que a organização consegue alcançar. Hoje, “mais do que nunca, as organizações devem contar com a aprendizagem no local de trabalho e melhoria contínua, a fim de se manterem competitivas” (London & Moore, citados por Salas & Cannon-Bowers, 2001, p. 472).

De facto, há todo um discurso técnico e académico que defende que a competitividade deve basear-se no desenvolvimento, na qualidade e inovação, tendo a qualidade um efeito significativo na performance. Atualmente e tendo em conta as exigências que têm surgido relativamente à qualidade prestada nos serviços sociais, a qualidade propõe-se a valorizar os

recursos humanos, sendo uma pedra basilar na procura de soluções para gerir os recursos humanos.

Schuler, et al (1987, citado por Teixeira, 2003, p. 35) sustenta que “para competir com eficácia, no mercado concorrencial atual, uma organização deve desenvolver uma estratégia bem delineada alicerçada por práticas de recursos humanos bem coordenadas”. Tendo como adquirida a convicção de que a formação é um instrumento indispensável no alcance dos objetivos organizacionais e na resposta às necessidades de desenvolvimento de competências das pessoas, Ceitil (in Caetano & Vala, 2000, p. 327), defende que “a formação tem cada vez mais importância no desenvolvimento de estratégias organizacionais competitivas”. Lembrando Feigenbaum, Teixeira (2003, p. 77) sustenta que “a qualidade dos produtos e serviços é, na sua essência, o resultado da ação humana e do trabalho humano”.

Pode-se, assim, relacionar o papel da formação com a gestão da qualidade das organizações, na medida em que esta preconiza que “o envolvimento do trabalhador é um fator chave, e enfatiza, ao nível da gestão de recursos humanos, a autonomia, a criatividade, a cooperação ativa e o controlo pessoal” (Teixeira, 2003, p. 80).

Schuler, *et al.*, (1987, citados por Teixeira, 2003, p. 37-38) são autores que salientam que no que se refere à estratégia da qualidade, que aqui nos interessa explicar, o nível de desempenho de uma organização passa pela orientação dos empregados para a importância da qualidade: “para atingir a qualidade os empregados devem conhecer o processo através do qual a organização produz e expede bens e serviços; devem ter interesse em assumir maiores responsabilidades; devem sentir significativo grau de identificação psicológica com a organização; devem trabalhar cooperativamente e interdependente mente e a sua orientação deve ser o médio prazo, altura em que a qualidade começará a trazer resultados” Teixeira (2003, p. 37-38).

2.2. Necessidades de Formação e seu Diagnóstico

Cada vez mais, a necessidade de formação produz motivos que impelem as organizações a agirem. Embora algumas aprendizagens pessoais sejam inatas e outras adquiridas, é fundamental que as organizações procurem manter os níveis de satisfação, de modo a

alcançarem práticas de excelência em qualidade e, por conseguinte, na capacidade sustentada na competitividade.

A formação destina-se a dotar as pessoas e as organizações de competências fundamentais a melhorar a qualidade do desempenho, pelo que o valor do desenvolvimento das competências dos indivíduos para o alinhamento das organizações com as suas envolventes “tem vindo a ganhar consistência na literatura sobre a GRH” (Caetano & Vala, 2000, p.14).

Assume-se, com Custódio (citado por Ceitil, 2006) que as competências estão relacionadas com o conhecimento. Estas são modalidades estruturadas da ação, comportamentos específicos que os indivíduos demonstram no decorrer das suas atividades profissionais, estando suscetíveis de serem observadas, permitindo o alcance de determinados níveis de performance profissional (Ceitil 2006). Este autor considera que as competências “(...) são comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade, no exercício das suas diferentes atividades profissionais” (Ceitil, 2006, p.41).

Uma gestão de recursos humanos por competências é mais eficiente e eficaz, quer na fase de planeamento de recursos humanos, quer na fase de implementação dos planos, e ainda na fase de avaliação dos resultados obtidos (Ramos & Bento, citados por Ceitil, 2006). Daqui decorre que, sendo as instituições uma realidade cada vez mais competitiva e em constante evolução, torna-se primordial o levantamento e o diagnóstico das necessidades de formação para a realização e aplicação de um plano de ação/ formação eficaz e adequado às características da instituição, com recursos, meios e instrumentos distintos, de modo a adequar e aumentar/ desenvolver as competências de cada indivíduo.

2.2.1. O que são necessidades de formação

O vocábulo necessidade é polissémico e ambíguo. Habitualmente é usado para designar fenómenos diferentes, como um desejo, uma vontade, uma aspiração, um precisar de alguma coisa ou uma exigência (Rodrigues & Esteves, 1993), admitindo este conceito “múltiplas aceções e representações que divergem segundo o tempo, os contextos socioeconómicos, culturais e educativos” (Rodrigues & Esteves, 1993, p.7).

Para Sapina (2008, p. 59):

“a necessidade é uma carência, é um juízo de valor, é algo sentido pelo indivíduo como uma condição não satisfeita, que se repercute no seu desempenho. Não existem necessidades absolutas, mas sim necessidades relativas aos indivíduos, aos contextos e são formadas a partir de crenças, pressupostos e valores”.

Nas organizações, as necessidades “produzem-se num complexo processo de negociação, entre a tomada de consciência crítica das exigências sociais e institucionais e a interpelação ética, política e pedagógica das situações singulares do quotidiano a que se tem de fazer frente” (Rodrigues, 1999, citado por Duarte, 2009, p.12).

Sucedo, assim, que a avaliação – ou diagnóstico, ou análise, termos que aqui são usados como equivalentes - das necessidades de formação é reconhecida como “o primeiro passo em qualquer intervenção de Desenvolvimento de Recursos Humanos” (Leigh et al., citados por Dahiya & Jha, 2011, p. 263), situação que leva a que Gould et al (2004, p. 471) defendam que a avaliação das necessidades “é o passo inicial para um processo cíclico que contribui para a formação geral e estratégia educacional dos funcionários em uma organização ou de um grupo profissional”.

O diagnóstico de necessidades é parte integrante de qualquer processo formativo, sendo o formando concebido como um sujeito privilegiado, ativo no que respeita à sua identificação, e não um objeto de formação (Rodrigues & Esteves, 1993). Barbier e Lesne (citados por Rodrigues & Esteves, 1993, p. 24) sublinham que analisar necessidades é “produzir objetivos de mudança para os indivíduos, ou seja, produzir objetivos indutores de formação” – na verdade, para os autores, uma necessidade é declarar uma intenção de ação e de mudança, traduzindo-se sempre a necessidade num objetivo.

No contexto deste projeto, o diagnóstico das necessidades de formação corresponde à identificação de saberes que os trabalhadores não possuem e que são fundamentais ao exercício de competências necessárias para o desempenho da organização. Como bem lembram Eerde et al. (2008, p. 64), a análise de necessidades de formação é “o processo de determinar a formação que a organização necessita (...)”. Neste primeiro passo formativo, é importante um rigoroso levantamento das necessidades, para que a formação seja uma mais-

valia e não encarada como um gasto. Tal como constatam Gouveia e Rodrigues (2004a, p.4), realizar um diagnóstico de necessidades de formação é “fazer uma análise detalhada de modo a conseguir que qualquer formação ou experiência de aprendizagem posteriores sejam adequadas ao público em questão, capazes de melhorar performances, de provocar mudanças e de contribuir para a melhoria da produtividade e da qualidade no sector a que se aplica”.

O diagnóstico de necessidades é, assim, a primeira etapa de uma ação a empreender para melhorar a qualidade do desempenho das pessoas, e, por conseguinte, da organização: é “o primeiro passo essencial no planeamento e na organização da formação” (Ceitil, citado por Caetano & Vala, 2000, p.342).

Parafrazeando Tavares (2013, p. 50) os diagnósticos de necessidades de formação têm como finalidade, “de forma geral, recolher elementos necessários para o desenho de respostas formativas que colmatem ou antecipem lacunas de realização do trabalho produzido em contexto organizacional”. Este mecanismo é assumido como um meio mais apropriado para que o investimento feito em formação tenha, direta ou indiretamente, retorno para as organizações.

Rodrigues, citado por Simões (2011, p. 13) considera que o diagnóstico de necessidades de formação “obedece a um processo rigoroso que não constitui uma tarefa simples devido ao carácter polissémico do conceito de necessidade; às diferentes conceções da realidade social que podem estar na base do conhecimento das necessidades de formação, realidade essa que permanece em constante mudança por depender das variáveis tempo e lugar; bem como das metodologias utilizadas no seu estudo”.

2.2.2. Finalidades do Diagnóstico de Necessidades

Faz parte dos objetivos deste projeto analisar o défice das competências do desempenho dos colaboradores, identificando assim as suas necessidades imediatas. Por outras palavras, importa diagnosticar as necessidades de formação existentes na instituição em estudo, para posteriormente, elaborar um plano de formação com o propósito de colmatar determinadas falhas que existam ou possam surgir nas práticas profissionais e diárias dos recursos humanos.

Uma organização que “decide aumentar o seu nível de serviço ao cliente como parte de uma estratégia empresarial sabe que um programa de formação e desenvolvimento é essencial para o seu sucesso” (Gale, 2005, p. 2).

Segundo Dahiya e Jha (2011, p. 263)

“o objetivo de uma avaliação das necessidades de formação é identificar os requisitos e necessidades de desempenho dentro de uma organização, a fim de ajudar a direcionar recursos para as áreas de maior necessidade, aqueles que melhor se relacionam como cumprimento dos objetivos e metas organizacionais, melhorando a produtividade, fornecendo produtos e serviços de qualidade”.

Goldstein (1993, citado por Salas & Cannon- Bowers, 2001) corrobora esta ideia afirmando que a análise das necessidades de formação é realizada especialmente para delimitar onde a formação é necessária, o que precisa ser ensinado e o que precisa realmente de formação.

O objetivo da análise das necessidades de formação para Gale (2005) é assegurar que a formação aborde os problemas existentes e que esta análise esteja sintonizada com a estratégia organizacional, sendo aplicada de uma forma eficaz e eficiente. Para Rodrigues e Esteves (1993), a análise de necessidades de formação permite conhecer as necessidades dos indivíduos a formar, visando, por um lado, ajustá-los à organização/sistema, diminuindo a resistência à formação e à mudança, pois dá a ilusão de participar conscientemente e de forma responsável na tomada de decisões e, por outro lado, satisfazer as suas lacunas, na medida em que torna os formandos e os seus problemas/ dificuldades no autêntico centro do processo de formação.

Qualquer análise de necessidades deve ter como base a estratégia da organização. Daí que Carlisle et al. (2012, p. 4321) aponta que a “análise necessidades de formação vai garantir que os empregados são adequados e competentes para os seus postos de trabalho e que recebem a formação necessária para continuar a construir as competências de que necessitam”.

Assim, realizar uma boa análise das necessidades de formação é importante, pois a “formação inadequada ou incompleta é ainda suscetível de promover deficiências de desempenho” (McGehee & Thayer, 1961; Goldstein, 1993, citados por Eerde et al., 2008, p. 66).

Ceitel (citado por Caetano & Vala, 2000) notou que a análise de necessidades consiste num processo sistemático de recolha de informação, que permite evidenciar as necessidades de mudança que uma organização detém, mas que podem ser retorquidas diretamente através da formação.

As necessidades de formação podem ser vistas a partir de vários níveis de análise. Taylor, O’Driscoll e Binning (s/d, pg. 34) sugerem os seguintes:

“a) Nível individual - por exemplo, através de discussões entre os indivíduos e gestores ou especialistas de RH; b) Nível de grupo/organizacional, em que a análise é focada num trabalho particular ou familiar depositos de trabalho através de um grupo de trabalho ou organização; c) Nível inter-organizacional, em que as necessidades de formação para um grupo de emprego/trabalho em particular estão ligados a resultados compartilhados por muitas organizações, por exemplo, formação de atendimento ao cliente, para os funcionários de atendimento ao cliente”.

As vantagens da realização do diagnóstico de necessidades de formação são várias. Grant et al. (2006, p. 192) consideram que este processo pode “melhorar a eficiência global na gestão de recursos humanos”. Particularizando, Franzens (s/d, p. 19) diversas vantagens decorrem da identificação das necessidades de formação, na medida em que este procedimento permite: analisar com maior precisão as necessidades reais; evitar a frequência desnecessária de cursos ou o destacamento a seminários externos “errados” (o que evita despesas, bem como a desmotivação dos participantes?); aos formadores adaptar-se melhor às necessidades do respetivo grupo alvo; elaborar material e conceitos de aprendizagem “feitos à medida”; adaptar a ação de formação às qualificações atuais dos trabalhadores; melhorar a relação com a prática e o local de trabalho, aumentando assim a transferência dos conhecimentos adquiridos; examinar em pormenor a problemática e saber, se esta pode ser solucionada ou não através de uma ação de formação”.

O processo de análise de necessidades baseia-se na concretização de diferentes fases ou momentos. Stufflebeam (citado por Rodrigues, 1991, p. 71-78) defende cinco fases distintas no processo de análise de necessidades:

“1) Fase da preparação – pretende a identificação dos participantes, a definição dos objetivos da análise, a clareza sobre as questões, identificação do processo de recolha e análise de informação e definição da utilização a dar aos resultados obtidos;

2) Fase da recolha de informação – pretende escolher os processos de recolha, registo e análise de dados.

3) Fase da análise da informação obtida – pretende comparar os dados obtidos em função das questões definidas na fase da preparação; a análise de necessidades com base nos objetivos que obedecem a critérios de correção, utilidade, exequibilidade e virtuosidade; e a seleção de estratégias de resposta às necessidades encontradas.

4) Fase da divulgação – divulgam-se os resultados da análise, os dados sobre os objetivos, o contexto, as atividades desenvolvidas, os procedimentos usados, os resultados e recomendações, ou seja, o processo de análise e seus resultados de forma clara e compreensível

5) Fase de aplicação – os resultados comunicados são utilizados de acordo com os objetivos da avaliação de necessidades”.

2.2.3. Modelos e Instrumentos

A formação deve ser encarada como uma estratégia que pode acompanhar as mudanças e alterações dentro da organização. Dentro de uma organização, a formação dos recursos humanos deve ser percebida como uma estratégia de gestão de recursos humanos, sendo de realçar que o objetivo primordial é gerar valor e fornecer as competências necessárias, respeitando as finalidades estratégicas da organização. Assim, urge proceder-se ao diagnóstico

através de uma análise das necessidades de formação, uma vez que as instituições necessitam de uma análise de necessidades para explorar as necessidades reais dos colaboradores em relação à formação. A análise de necessidades deverá ser um instrumento de diagnóstico e uma estratégia para auxiliar no plano de formação. É fulcral ter em conta que as necessidades podem ser apreendidas a partir das expectativas dos indivíduos, dos seus desejos, ou até mesmo da identificação de problemas que encontram na realização das suas tarefas/ funções. Mais: as necessidades de formação “podem ser identificadas pelos próprios indivíduos ou podem ser sugeridas ou despertadas por terceiros” (Gouveia, 2007, p.13).

De todo o modo, diagnosticar necessidades é essencialmente uma atividade com o objetivo de valorizar profissionais, pelo que “para se obter as competências necessárias à realização de objetivos organizacionais é crucial que se realize um diagnóstico de necessidades de formação” (Marcos, 2013, p. 2).

Um diagnóstico de necessidades requer uma análise rigorosa e real das atividades e funções. Para Gouveia et al (2004, p. 13) “identificar necessidades vai para além da recolha de informação, requerendo uma avaliação acerca dos problemas e das suas soluções”.

Segundo este autor, vários modelos podem ser usados. Porém, no seu entender, o Modelo de Discrepância é o mais utilizado e o mais simples na análise de necessidades. Este modelo enfatiza as expectativas normativas e decorre em três fases: a) definição de objetivos, identificar a situação ideal/que se gostaria de atingir; b) medição do desempenho, conhecer a situação atual/nível de partida; c) identificação da discrepância, ordenação das diferenças entre o que gostaríamos que fosse e o que realmente é.

Gouveia (2007, p.13-14), defende que, para a definição da situação ideal,

“normalmente faz-se um inquérito a um grupo de peritos acerca das dimensões dos desempenhos desejáveis para a área em estudo. O desempenho desejável implica a necessidade de competências mínimas que são necessárias para a realização das tarefas, as competências úteis ou as competências ideais (utópicas). As expectativas de desempenho, ou objetivos, são definidos para cada dimensão do desempenho e testadas com um segundo grupo de especialistas. Com base nas duas opiniões são definidos os desempenhos desejados”.

Neste modelo (da discrepância) é necessário medir o desempenho de cada trabalhador em cada um dos domínios de competências que importa diagnosticar. Segundo Gouveia (2007, p.14),

“a 'necessidade' é identificada quando o desempenho medido é inferior ao nível desejado. As necessidades são, muitas vezes, ordenadas pela dimensão da diferença entre o desempenho e o objetivo. Diferenças grandes indicam necessidades maiores. A programação para colmatar as diferenças deve começar pela área onde a discrepância é maior”.

Miller e Osinski (citados por Marcos, 2013, p. 11) sublinham que as “lacunas existentes entre a situação atual e a desejada incluem discrepâncias entre: 1. O que a organização esperava que acontecesse e o que efetivamente aconteceu; 2. Desempenho dos trabalhadores atuais e desempenho dos trabalhadores pretendidos; 3. Competências necessárias para desempenhar as funções e competências detidas pelos trabalhadores”.

A análise das necessidades de formação recorre a técnicas diversas, como a observação, entrevistas e questionários, a fim de antecipar falhas ou problemas futuros e identificar o tipo e nível de formação exigida e analisar como isso pode ser melhor fornecido (Gale, 2005, p.2).

Pode dizer-se que não há bons e maus instrumentos, técnicas ou métodos de análise de necessidades (Rodrigues & Esteves, 1993, p. 33). Leitão (2009, p.43) preconiza este pensamento referindo que “a seleção do instrumento, bem como da técnica a utilizar depende dos objetivos definidos para a análise de necessidades, e também dos recursos existentes”, uma vez que o conceito de necessidades obedece a diversas condições metodológicas.

Segundo Steadham (citado por Rodrigues & Esteves, 1993) as técnicas para proceder à análise de necessidades são as seguintes:

a) A observação - mais ou menos estruturada, permite, a descrição das condições reais da execução de uma atividade, possibilitando a deteção de falhas, bloqueios, comportamentos ineficazes. Coloca-se especial referência à técnica dos incidentes críticos de Flanagan, sendo uma técnica aplicada no âmbito da análise de necessidades que identifica a identificação de áreas problemáticas.

b) A entrevista - individual ou de grupo nas suas diferentes formas. Poderá ser adequada à revelação de sentimentos, à determinação de causas e à descoberta de possíveis soluções. Para Rousson e Boudineau (1981) e Cavozi (1968), a técnica adequada à análise de necessidades deve facilitar a livre e espontânea manifestação de sentimentos e desejos. Vulgarmente o que é exprimido são aspirações e desejos. Usando esta técnica exige-se o uso de dispositivos que permitam não apenas a recolha de informação, mas também permitam a sua interpretação. Existe também a entrevista associativa de grupo que constitui uma forma específica de grande interesse no estudo das necessidades, nomeadamente visando a elaboração de planos de formação e inspira-se na entrevista semi-diretiva.

c) O questionário - nas suas diferentes formas de elaboração e aplicação permite atingir em pouco tempo vastas populações, sendo de fácil tratamento estatístico a informação recolhida. Apresenta desvantagens, como por exemplo, impede o diálogo e também o aprofundamento das ideias. Não permite controlar as condições de produção das respostas e não permitir aceder às necessidades latentes e inconscientes (Rousson & Boudineau, 1981).

d) Materiais impressos - podem incluir revistas da especialidade, textos legislativos (boa fonte sobre as necessidades normativas), regulamentos entre outros.

e) Registos e relatos – diferentes tipos de memorandos. Entre estes destacam-se os diários que apesar de colocarem questões metodológicas específicas devido à natureza dos dados que recolhem, podem ser considerados como um “espaço narrativo de pensamentos” (Zabalza, 1988). Assim, podem constituir um instrumento de recolha das dificuldades, dos problemas, das expectativas e das motivações do sujeito.

Na realização do diagnóstico de necessidades de formação, é importante explicitar de forma rigorosa os procedimentos usados, clarificando valores, crenças e pressupostos subjacentes ao conceito de necessidade (Rodrigues & Esteves, 1993).

Em suma: o diagnóstico de necessidades é também designado de análise, levantamento ou definição das necessidades de formação e pode ser definido como uma verificação sistemática e organizada dos problemas que as organizações possuem no que respeita aos seus trabalhadores, podendo ser resolvidos através da formação. Diagnosticar as necessidades dos colaboradores é importante pois estes processos podem permitir a identificação de vários fatores individuais/organizacionais que determinam essa mesma necessidade.

Este tipo de diagnóstico é uma fase, um elemento-chave, de um plano de formação, pois permite estabelecer bases para um plano adequado a cada organização, a cada grupo profissional e permite também estabelecer os critérios de medida de sucesso das diferentes ações de formação, depois de realizadas (Ceitil in Caetano & Vala, 2000).

2.3. O Plano de Formação

Fazendo parte de um processo formativo, o plano de formação é um dos mais importantes instrumentos da gestão de recursos humanos de uma organização. Ao partir de um diagnóstico de necessidades de formação credível, o plano de formação “irá permitir o alcance das expectativas dos indivíduos e dos objetivos das organizações, razão pela qual se atribui ao diagnóstico parte da eficácia e eficiência da formação” (Gouveia & Rodrigues, 2004a, p.7).

Para Bilhim (2006, p. 253) o plano de formação deve conter objetivos, prioridades, conteúdos, princípios de andragogia, duração, calendário, orçamento, categorias dos beneficiários, métodos de avaliação.

O desenvolvimento de competências dos colaboradores e da organização através de uma política de gestão da formação devem basear-se nos objetivos específicos que Vieira e Varão (Ceitil, 2006, p. 168-169) nos apresentam, a saber:

- Conciliar as necessidades da organização com as expectativas e as motivações dos seus colaboradores, designadamente através da sua participação na identificação das necessidades de formação;

- Identificar as necessidades de formação em termos estratégicos, de perfis individuais de competências requeridos e individuais, para que, neste caso, a formação vá ao encontro das motivações e interesses dos colaboradores, tornando efetivo o desenvolvimento das suas competências;

- Planear, orçar e calendarizar a formação, desenvolvendo o Plano Anual de Formação, e que deverá identificar as necessidades de formação da organização;

- Concretizar o Plano Anual de Formação estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da organização;

-Oferecer aos colaboradores perspectivas de atualização e desenvolvimento profissional e pessoal;

-Permitir a aquisição e o aperfeiçoamento de competências;

-Criar condições que permitam a cada colaborador participar individualmente na gestão da sua própria formação, permitindo-lhe rentabilizar o seu potencial;

-Dotar a organização de competências, que produzam uma melhoria do desempenho, com o objetivo de reduzir, e se possível eliminar, a diferença entre as competências existentes e as competências desejadas;

-Associar o desenvolvimento dos colaboradores à efetiva aquisição e atualização de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), através da realização de ações de formação e desenvolvimento profissional;

-Desenvolver mecanismos que permitam observar com rigor a qualidade das ações de formação propostas;

-Definir e estabelecer objetivos para a formação, avaliando e validando as ações de formação profissional realizadas;

-Instituir princípios de causalidade, de modo a que os colaboradores da organização tenham a perceção de que ao participarem em determinada ação de formação e desenvolvimento profissional supõe uma efetiva melhoria do seu desempenho;

-Manter os colaboradores informados sobre as normas, os procedimentos e os critérios que regem o funcionamento do Sistema de Gestão da Formação.

Refira-se que, tal como preconizado por Bramley (citado por Fialho, 2013, p. 199), um plano de formação deve ter em conta que os conteúdos deste (nomeadamente a formação dos colaboradores) deve assentar em três níveis de análise: 1) A organização - diz respeito às orientações estratégicas da organização. Qualquer alteração na estratégia da empresa só é efetivada se for comunicada aos colaboradores, o que pressupõe algum tipo de modificação na relação entre organização e trabalho; 2) O trabalho - diz respeito aos requisitos do posto de trabalho. No fundo, responde à questão: quais os conhecimentos, o saber fazer e os comportamentos que o seu titular deve possuir e exercer? Se o colaborador não tiver as competências que o posto de trabalho requer, é necessário pensar a formação de modo a munir o colaborador das ferramentas e recursos que possibilitem executar o seu trabalho com sucesso; 3) A pessoa - diz respeito às necessidades e expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador.

No presente estudo sugerir-se-á a elaboração de um plano de formação estruturado em função do levantamento de necessidades de formação realizado junto dos trabalhadores e dos dirigentes.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo apresenta a metodologia que enquadra o estudo, sendo esta de natureza qualitativa. Na verdade, o que se pretende é compreender a realidade e, num segundo momento, sugerir uma intervenção no sentido da mudança.

Este processo de trabalho científico recorreu a várias técnicas. A análise documental auxiliou na definição de conceitos e teorias que servem de referência ao estudo e na síntese de autores e teorias relativas ao tema, permitindo, a partir daí, definir os contornos do estudo (cf. quadro 1). Numa fase posterior utilizaram-se as técnicas de entrevista e de questionário.

Considerou-se pertinente a utilização de entrevistas aos dirigentes, por forma a mostrarem a sua opinião sobre as necessidades que encontram na realização das funções dos colaboradores. O questionário aos colaboradores da instituição em estudo foi elaborado para proceder a um levantamento das suas necessidades, a fim de, posteriormente, se proceder a uma comparação entre os resultados obtidos e se conseguir, a partir deles, apresentar propostas para um plano de formação que possa colmatar as necessidades apontadas.

Quadro 1: Matriz da Metodologia da Investigação

OBJETIVOS GERAIS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGAÇÃO
1. Efetuar um diagnóstico das necessidades de formação dos/as colaboradores/as da instituição;	Aferir a perceção dos dirigentes da organização em termos de competências dos recursos humanos desta.	Entrevista a diretores e responsáveis pela gestão dos recursos humanos/pessoas.
	Diagnosticar as competências dos colaboradores;	Questionário necessidades de formação, individual.
2. Elaborar propostas um plano de formação orientado para a adequação dos recursos humanos da organização às necessidades pessoais e organizacionais.	Propor formação orientada para suprir as (eventuais) necessidades dos colaboradores	

Fonte: Elaboração própria

3.1. População do Estudo

Neste trabalho considerou-se importante consultar todos os colaboradores e todos os dirigentes (ainda que, neste caso, dos 11, apenas 8 se disponibilizaram a participar).

Assim, inquiriram-se 27 pessoas: 8 pertencentes a órgãos sociais da associação, que se dividem entre a Assembleia Geral, a Direção e o Conselho Fiscal, e 19 dos 20 colaboradores¹.

3.2. Caracterização da organização

O Complexo Social da Boa-fé, mais especificamente, o Centro de Dia António Real da Costa, na Boa-fé, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), de natureza associativa. Situa-se em Elvas, no Bairro da Boa-fé, distrito de Portalegre.

Segundo o artigo 1 do Estatuto das IPSS'S, Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, as IPSS'S são instituições particulares de solidariedade social constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

a) Apoio a crianças e jovens;

b) Apoio à família;

c) Apoio à integração social e comunitária;

d) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;

¹ A única pessoa que não foi inquirida é a autora deste estudo.

e) Promoção e proteção de saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;

f) Educação e formação profissional dos cidadãos;

g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Este Centro de Dia integra uma das respostas sociais da Clepsidra- Associação de Apoio Social de Elvas, com início de atividade a 2 de Outubro de 2013, sendo elaborada a ata de constituição a 6 de Outubro de 2013.

Nas suas infraestruturas encontra-se uma cozinha, uma sala de convívio, uma sala de atividades, uma sala de refeições, uma sala de pessoal, balneário feminino e masculino, lavandaria, sete arrumos, gabinete de administração, gabinete médico, sala de reuniões, quarto com quatro camas, gabinete de estética, duas casas de banho adaptadas para banhos e quatro WC's compostas por vários sanitários. Possui ainda duas viaturas de 9 lugares.

Respondendo aos objetivos da organização, o horário de funcionamento é flexível e adaptado às necessidades dos seus utentes. Assim, e tendo em consideração o compromisso com a qualidade e a otimização dos serviços prestados, a instituição funciona das 9.00h às 20.00h, ininterruptamente, e sábados das 9.00h às 13.00h.

O Centro de Dia assume, como “visão”, satisfazer as necessidades básicas e afetivas dos seus clientes, melhorando continuamente a qualidade e excelência dos serviços prestados.

Como “missão”, o Centro procura ser uma instituição reconhecida pela excelência e desempenho nos serviços, comprometida com a satisfação e melhoria da qualidade de vida dos idosos.

A “estratégia” da organização assenta nos seguintes pressupostos: melhoria contínua nos serviços prestados de modo a aumentar a qualidade nos seus serviços; garantir a satisfação plena das necessidades básicas dos seus clientes e consolidar o Centro de Dia como uma referência na prestação de serviços quer ao nível social, quer ao nível da qualidade e desempenho de funções.

O seu “valor” passa pelo estímulo e reconhecimento ao desempenho na concretização dos objetivos da instituição.

3.2.1. Caracterização sumária do ambiente externo da organização

Segundo Freire (1997) todas as organizações operam num meio envolvente bastante abrangente que condiciona, a longo prazo, a sua atividade: o meio envolvente contextual, que se desagrega em quatro contextos, contexto económico, contexto sociocultural, contexto político-legal e contexto tecnológico. Também existe o meio envolvente transacional, onde importam, sobretudo, quatro elementos principais: os clientes, os concorrentes, os fornecedores e a comunidade.

Relativamente ao meio envolvente contextual, Elvas, no seu **contexto económico** apresenta, segundo a Carta Educativa da Cidade de Elvas (2013-2018) devido à crise económica, atividades relacionadas com o setor terciário, com particular incidência no comércio por grosso e a retalho, para a administração pública e outros serviços coletivos e sociais, posteriormente, ao setor secundário e por último ao setor primário. O Relatório do Diagnóstico de Elvas de 2014 (Unidade de Intervenção Local de Elvas da ARS, 2014) aponta estes aspetos referindo-se igualmente ao decréscimo do setor primário, registando uma situação económica desfavorável, com a taxa de desemprego a aumentar.

Esta cidade da raia alentejana “confronta-se ainda mais com uma situação económica desfavorável consubstanciada na quebra generalizada da procura, que é, não raras vezes, canalizada para a cidade vizinha de Badajoz” (Câmara Municipal de Elvas, 2013, p. 57). O concelho, que conta com uma população de aproximadamente 10 milhares de indivíduos economicamente ativos, apresenta um escasso dinamismo económico, capacidade empreendedora, uma retração das atividades económicas e do mercado de emprego e mão-de-obra. A taxa de desemprego aumentou nos últimos anos e a taxa de atividade é abaixo da média nacional.

Relativamente ao **contexto sociocultural**, a Carta Educativa do Concelho de Elvas 2013-2018 (Câmara Municipal de Elvas, 2013, p. 51) regista uma diminuição da população residente. As taxas de natalidade e a taxa de fecundidade indicam uma dificuldade ao nível do futuro

rejuvenescimento populacional, situação que acarreta implicações a vários níveis, não perspetivando, a curto prazo, cenários de equilíbrio demográfico. Na verdade, tal como refere o Relatório do Diagnóstico de Elvas, este concelho, à semelhança do resto do país, tem sofrido um acentuado envelhecimento da sua população.

Por outro lado, no **contexto tecnológico** importa considerar a existência de infraestruturas com maior qualidade e mais modernas, que consigam dar resposta aos cuidadores e aos doentes, pois, como destaca o Relatório do Diagnóstico Social de Elvas (2014) regista-se uma escassez de respostas institucionais e o principal objetivo do Plano de Desenvolvimento Social de Elvas (Conselho Local de Ação Social de Elvas, 2006, p.16) é “servir de enquadramento a todas as intervenções no sentido da promoção do desenvolvimento social do concelho”. Este plano assume os seguintes objetivos: a) Contratualizar para atividades, recursos e interesses comuns; b) Convergir as intervenções e recursos localizados nas grandes prioridades diagnosticadas; c) Compromisso das instituições e das parcerias para objetivos comuns; d) Guião orientador para a definição de futuras intervenções; e) Definir de regras e procedimentos para a intervenção concertada em parceria; f) Identificar os grandes projetos estruturantes para promover o desenvolvimento social do concelho; g) Organizar as atividades das instituições num quadro coerente – o Plano de Ação” (Conselho Local de Ação Social de Elvas, p.16).

A estratégia de planeamento definida pelo Plano de Desenvolvimento Social do Concelho de Elvas (Conselho Local de Ação Social de Elvas, 2006, p. 20) pretende “a qualificação e valorização da intervenção social, promovendo um combate mais intenso à pobreza e exclusão social que propicie um acréscimo de desenvolvimento social, nomeadamente no que se refere à valorização da formação escolar e/ou profissional e das competências adquiridas, à dinamização do mercado de emprego e promoção do território concelhio, assim como à articulação entre os vários intervenientes na área da prevenção, tratamento e reabilitação das toxicodependências e à melhoria da qualidade dos serviços prestados aos idosos e deficientes”.

Para o presente projeto importa, sobretudo, referir que Elvas tem diversas respostas sociais no que respeita ao apoio à terceira idade que concorrem com o Centro de Dia, razão pela qual é relevante elevar a qualificação dos recursos humanos para dar uma resposta competitiva à concorrência local, pois uma das propostas de intervenção do Relatório do

Diagnóstico de Elvas é a “criação de um centro de dia (...)” (Unidade de Intervenção Local de Elvas da ARS, 2014, p.21). As outras respostas sociais são as seguintes:

- Clepsidra – Associação Sócio Cultural de Elvas (Centro de Dia- Boa-fé)
- Bombeiros Voluntários de Elvas
- Comissão de Melhoramentos do Concelho de Elvas
- Clube Diabético de Elvas
- Fundação António Gonçalves
- Presidente da ARPIElvas
- Associação Cidade Esperança – Associação Humanitária e Cultural
- Associação de Ação Social Humanitária de Elvas
- Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos da Belhó, Raposeira e Rui de Melo
- Associação dos Dadores Benévolos de Sangue
- Liga dos Amigos do Hospital de Santa Luzia
- Lar Júlio Alcântara Botelho
- APPCDM de Elvas – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Deficiente Mental
- Fundação João Carpinteiro
- Santa Casa da Misericórdia de Elvas
- Associação de Assistência de Vila Boim

- Associação de Apoio à Infância e 3ª Idade de São Vicente
- Direção da ABAT.

3.2.2. Análise SWOT para o Centro de Dia

Naturalmente, como todas as organizações, também o Centro de Dia da Boa-fé desenvolve a sua atividade num contexto (interno e externo) balizado por diversas forças e fraquezas. Oportunidades e ameaças, que podem ser evidenciadas pela conhecida técnica de análise “SWOT”². Esta técnica permite detetar as oportunidades e ameaças (do exterior) e os pontos fortes e fracos (do interior) do sistema (o centro de dia), mediante a construção de uma matriz, que sugere a escolha de estratégias que levem à maximização das oportunidades do ambiente, construídas sobre os pontos fortes e à minimização das ameaças e redução dos pontos fracos (Teixeira, 2005). Como bem diz Freire (1997) é comum “relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as principais tendências do seu meio envolvente, com o objetivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas”, para a longo prazo se definirem alternativas estratégicas que potenciem a progressão da organização (Freire, 1997, p.143).

Eis a matriz SWOT da organização em estudo, realizada a partir de documentos consultados e de dados provocados para o presente trabalho:

² A análise **SWOT**, acrónimo de Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats) é uma ferramenta muito útil na realização de uma análise ambiente ou de cenário, particularmente no quadro da gestão e do planeamento estratégico de uma organização.

Tabela 1: Análise SWOT

<p>ANÁLISE INTERNA</p>	<p>FORÇAS (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização- de fácil acesso - Instalações - com boa luminosidade, ventilação e salubridade - Segurança - plano de emergência adequado, com existência de vários extintores - Nº colaboradores - elevado - Mobiliário - adequado e em bom estado - Plano de Ação - existe incluindo as atividades ao longo do ano - Equipa - existe coesão no grupo e trabalho em equipa - Horário de atendimento - horário contínuo - Aposta na qualificação dos serviços. 	<p>FRAQUEZAS (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zonas funcionais - apesar de ampla, existe apenas uma sala para os idosos - Lista de Espera- Não há vagas para dar resposta ao crescente número de idosos - Recursos financeiros - por se tratar de uma IPSS, os recursos são limitados - Recursos materiais - manutenção dos equipamentos e transportes - Inexistência de sala de bar/ sala de convívio para sócios.
<p>ANÁLISE EXTERNA</p>	<p>OPORTUNIDADES (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autarquia - protocolo com a autarquia local - Junta de freguesia - existência de relações de cooperação - Lista de espera - com recetividade às necessidades detetadas - Singular - não existe concorrência de outras instituições na mesma área geográfica. 	<p>AMEAÇAS (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura de utilização C. de Convívio - o C. de Convívio é pouco utilizado pelos sócios - Centros de formação - inexistência de formação para colaboradores - Verbas para outros projetos/ protocolos- inexistentes - Dependência financeira da autarquia local.

Fonte: Elaboração própria

3.3. Métodos e técnicas de recolha de dados

Este estudo pretende ser de natureza qualitativa. Foram considerados todos os trabalhadores da instituição e os dirigentes detentores de cargos nos órgãos sociais. Naturalmente, e cumprindo com as regras de ética e deontologia de investigação científica, foi solicitada a devida autorização tanto à instituição como aos entrevistados e inquiridos, explicando os objetivos da investigação e o compromisso de garanti do anonimato das respostas obtidas.

Os dados foram recolhidos mediante a consulta de documentos da instituição e a inquirição, quer por meio de entrevistas (neste caso de entrevistas semi-dirigidas, ou semi-diretivas aos membros da direção que não possuem qualquer vínculo laboral), quer por meio de questionário aplicados aos colaboradores/trabalhadores não dirigentes.

No quadro abaixo apresenta-se um quadro resumo dos instrumentos de recolha de dados, com os destinatários e as dimensões de análise mais relevantes para este projeto e em seguida (tópicos 3.3.1. e 3.3.2.) apresenta-se, com maior detalhe a fundamentação por estas opções tomadas e os procedimentos adotados no decorrer do estudo.

Quadro 2: Instrumentos de recolha de dados

INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	DESTINATÁRIOS	DIMENSÕES DE ANÁLISE
Entrevista a Diretores e Responsáveis pela Gestão Dos Recursos Humanos	Diretores e Responsáveis pela gestão dos recursos humanos/pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Classificação do trabalho dos Recursos Humanos; - Competências dos Recursos Humanos; - Hierarquização das competências dos Recursos Humanos; - Importância da formação no desempenho organizacional; - Necessidade de formação dos Recursos Humanos; - Dificuldades na gestão de Recursos Humanos; - Formação e cultura organizacional; - Formação e comunicação organizacional; - Integração das sugestões dadas pelos colaboradores na gestão de Recursos Humanos; - Necessidade da construção do plano de formação
Questionário “Caraterização socioprofissional” e “Diagnóstico Pessoal” (um por cada categoria profissional)	Trabalhadores do Centro de Dia	<p>Caraterização Socioprofissional: Sexo, Idade, Escolaridade, Condição perante o trabalho, Tempo de experiência profissional, Tempo de trabalho no Centro de Dia, Cargo de chefia, Carga horária semanal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competências que os trabalhadores assumem possuir, de natureza: <ul style="list-style-type: none"> . Pessoal . Social . Profissional. - Autoavaliação de competências necessárias ao trabalho, de natureza: <ul style="list-style-type: none"> . Pessoal . Social . Profissional.

Fonte: Elaboração própria

3.3.1. A entrevista

A escolha da entrevista como recolha de dados prendeu-se com o facto de permitir aprofundar um determinado tema, com o intuito dos indivíduos nos darem informações pertinentes sobre o mesmo. No estudo em questão importa conhecer e aprofundar as perceções e pontos de vista dos dirigentes, sobre a necessidade de formação e qual a importância da mesma e da existência de um plano de formação.

A entrevista semi-dirigida, segundo Quivy (2008) caracteriza-se pela existência de um contacto direto entre o investigador e os interlocutores, sendo que através da mesma, é possível obter informações sobre o sentido que os entrevistados dão às suas práticas profissionais e pessoais, neste caso, o sentido e importância que os entrevistados dão à formação como uma estratégia que promove uma satisfação pessoal e ao mesmo tempo, profissional de modo a melhorar a qualidade do serviço prestado.

Apesar de ter perguntas-guia relacionadas com os objetivos a atingir, com o intuito de obter informações pertinentes sobre o tema em estudo, neste tipo de entrevista as perguntas não necessitam de ser colocadas segundo uma ordem e formulação, visto que é pertinente “«deixar andar» o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier” (Quivy, 2008, p. 192), por forma a obter um maior grau de fidedignidade da informação recolhida.

Seguiu-se o preconizado por Mitchell (citado por Caetano & Vala, 2000, p. 346) relativamente às etapas a concretizar no planeamento das entrevistas, a saber:

- “- seleção cuidadosa das pessoas chave a entrevistar;

- criteriosa utilização do tempo da entrevista, de modo a realizá-la no mais curto espaço de tempo possível, obviamente sem prejudicar o seu conteúdo;

- definição prévia dos objetivos da entrevista e estabelecer exatamente o que se pretende obter em cada uma;

- reconhecer o entrevistado como pessoa particular e concreta, e adotar um estilo de entrevistador de acordo com as características do entrevistado;

- planejar a sequência das perguntas segundo um percurso lógico e coerente;
- clarificar com os entrevistados, quais as utilizações que vão ser dadas aos conteúdos das entrevistas;
- pedir, aos entrevistados, precisão e clarificação, quando e sempre que for necessário”.

Para a análise dos dados obtidos em sede de entrevista, elaboraram-se as matrizes de análise de conteúdo (cf. quadro 2) e posteriormente, os quadros de análise comparativa que permitiram algumas conclusões.

Aquando a realização das entrevistas, foi pedida a devida autorização para anotar todas as respostas que surgiam das mesmas. Foi focado o cariz anónimo e confidencial de todos os dados recolhidos. A transcrição das entrevistas foi efetuada imediatamente após a sua realização e a sua identificação passou a ser feita através de códigos – E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8. Cada entrevista foi primeiramente enviada, via *e-mail* a cada um dos dirigentes, para poderem lê-la e caso desejassem acrescentar alguns elementos que julgariam pertinentes. As entrevistas presenciais decorreram entre 3 e 10 de julho de 2015 e tiveram lugar no respetivo Centro de Dia.

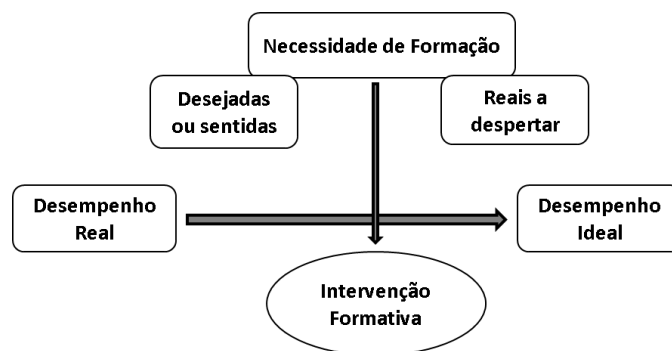
A entrevista era formada por dez questões, abertas, que requeriam opiniões acerca do tema da formação e competências (cf. Anexo I).

Também foi pedido aos entrevistados que indicassem alguns dados sociodemográficos, com o objetivo de caracterizar os participantes no estudo. No final da entrevista era dada oportunidade ao entrevistado de acrescentar, aprofundar ou tecer os comentários que considerasse pertinentes para o estudo em questão. As entrevistas duraram cerca de 30 minutos cada.

Nos procedimentos e fases da investigação teve-se em conta as fases do Modelo de Discrepância (Gouveia, 2007) (cf. Figura 2). Assim, primeiramente, procurou-se ter em conta os objetivos da organização, tendo como referência a situação ideal/que se pretende atingir por esta. De seguida, procedeu-se à determinação das necessidades de formação por várias competências, junto dos trabalhadores (diagnóstico de competências dos vários recursos

humanos). Finalmente, propôs-se uma ação formativa para colmatar as necessidades de formação.

Figura 2: Diagnóstico de necessidades de formação, segundo o Modelo de Discrepância



Fonte: Adaptado de Gouveia (2007, p.14).

3.3.2. O questionário

O questionário é considerado “um instrumento de recolha de informação” (Pardal & Lopes, 2011, p. 73), composta por um conjunto de questões apresentadas por escrito. O questionário deverá ser efetuado a pessoas que propiciem determinado conhecimento ao pesquisador. São igualmente de administração fácil, acessíveis de tratar e pouco dispendiosos. Pardal e Lopes (2011, p. 74) apontam vantagens ao questionário como “ (...) é barato; garante, em princípio, o anonimato, condição necessária para a autenticidade das respostas; por fim, não precisa de ser respondido de imediato, permitindo ao inquirido a escolha da hora mais adequada para o efeito”. Estes autores salientam que “é fundamental que um questionário seja apresentado através de uma nota introdutória, explicando-se aos inquiridos o objetivo do mesmo (...)” (Pardal & Lopes, 2011, p. 84).

Concebido propositadamente para o estudo, o questionário aplicado foi objeto de revisão prévia por dois especialistas (académicos), por forma a melhor garantir a sua qualidade e validade para a recolha de dados que se pretendia com o estudo. A sua aplicação foi feita “em

mão” (administração direta, com resposta presencial apoiada pela investigadora) mas também foi enviado através de *e-mail*.

Foi solicitado aos inquiridos por questionário que respondessem com o maior rigor e sinceridade nas respostas (exigência absolutamente determinante para a qualidade da intervenção a realizar posteriormente à análise dos dados – propostas para o plano de formação), mencionando o caráter confidencial no tratamento dos dados e na divulgação dos resultados.

O objetivo do questionário foi caracterizar sócio profissionalmente os inquiridos e avaliar/percecionar a necessidade de formação dos colaboradores nas diversas competências (profissionais, pessoais, sociais) de acordo com a sua função na instituição. Estas avaliações foram feitas segundo uma escala que variava de 0 a 2 (cf. quadro 3).

Quadro 3: Escala do questionário

0	1	2
Não necessito de formação	Necessito (apenas) de um refrescamento/atualização	Necessito de muita formação neste domínio

O questionário (cf. Anexo II) contempla oito questões que fazem a caracterização dos entrevistados relativamente ao sexo, idade, habilitações literárias, condição perante o local de trabalho, tempo de experiência profissional, tempo de trabalho no centro de dia, posição de chefia (sim/não) e carga horária (semanal). Posteriormente, aparece um diagnóstico pessoal aplicado a cada setor (Anexos V- XV), que é composto por perguntas relacionadas com as suas capacidades nos vários domínios em competências no campo profissional, pessoal e social, onde teriam de assinalá-las consoante a escala apresentada anteriormente.

3.4. Tratamento e análise de dados

Na primeira fase do estudo, procedeu-se a um levantamento bibliográfico e documental de correntes teóricas, projetos e autores intervenientes na área abordada, de forma compreender-se a complexidade do objeto de estudo em causa (revisão de literatura).

Foram também analisados documentos sobre a instituição em causa (estatutos, planos de atividades, entre outros) e sintetizado o contributo, útil para a caracterização da mesma.

Os dados obtidos com entrevista foram tratados com recurso a uma análise de conteúdo estruturada em torno dos objetivos da investigação e mediante análise das dimensões referidas no quadro 2. A partir da análise de conteúdo foram elaboradas matrizes com a informação considerada mais relevante.

Por sua vez, os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados com recurso ao *software* Microsoft Excel, ferramenta suficiente para a análise descritiva de que se necessitava, e de onde resultaram gráficos e quadros com a informação necessária ao diagnóstico de necessidades de formação.

3.5. Tipo de abordagem

Do que se disse, resulta que se optou por uma abordagem qualitativa e descritiva. Elaborou-se, fundamentalmente, uma análise do fenómeno mediante o “sentir” e “pensar” dos principais intervenientes para enriquecer a interpretação do objeto de estudo em causa.

A abordagem qualitativa, como afirmam Bogdan e Biklen (citados por Barbosa, 2012, p. 75), “requer que os investigadores desenvolvam empatia com os participantes no estudo e que façam esforços concentrados para compreender vários pontos de vista. O objetivo não é o juízo de valor, mas antes, o de compreender o ponto de vista dos sujeitos e determinar como e com que critério eles o julgam” (citado por Barbosa, 2012, p. 75). Para aqueles autores, a investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, investigando o que está “por trás” de certos comportamentos, atitudes ou convicções. Não há qualquer preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização de resultados e não se coloca o problema da validade e da fiabilidade dos instrumentos. Neste contexto, o investigador é o “instrumento” de recolha de dados, a qualidade (validade e fiabilidade) dos dados depende em grande parte da sua sensibilidade, integridade e conhecimento (Bogdan & Biklen, citados por Barbosa, 2012, p. 79).

Considera-se que o percurso de investigação trilhado e o seu resultado (este trabalho) foram conformes a concretização de uma metodologia de investigação que enfatizou a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais, ou seja, uma metodologia qualitativa, tal como defendem Bogdan e Biklen, citados por Barbosa (2012, p. 78). Na verdade, segundo estes autores, este tipo de abordagem apresenta cinco características que uma investigação qualitativa poderá possuir e que, crê-se, se podem constatar neste estudo: 1) “A fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal; 2) Os dados recolhidos são na sua essência, descritivos; 3) Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelos processos do que pelos resultados ou produtos; 4) Os investigadores qualitativos tendem a analisar os dados de forma indutiva; 5) É dada especial importância ao ponto de vista dos participantes” (Bogdan & Biklen, citados por Barbosa, 2012, p. 78).

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo o que se pretende é apresentar os dados obtidos e refletir sobre eles, em termos do seu significado para a investigação.

4.1. Caracterização da população

Apresentam-se, de seguida, caracterizações dos dirigentes e dos trabalhadores inquiridos no âmbito do presente estudo.

4.1.1. Caracterização dos dirigentes

Dos 11 dirigentes que trabalham na associação proprietária da organização em estudo, 8 foram entrevistados. Desses, seis indivíduos são do sexo masculino (75%) e dois (25%) do sexo feminino (gráfico 1). Relativamente à idade, 62% (5) situa-se no escalão etário dos 36-50, 25% (2) situa-se no escalão etário dos 20-35 e 13% (1) situa-se entre 51 e 65 anos (gráfico 2).

Gráfico 1: Género

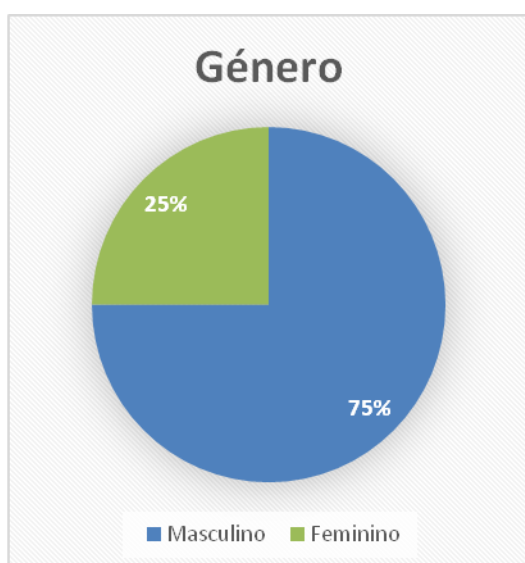
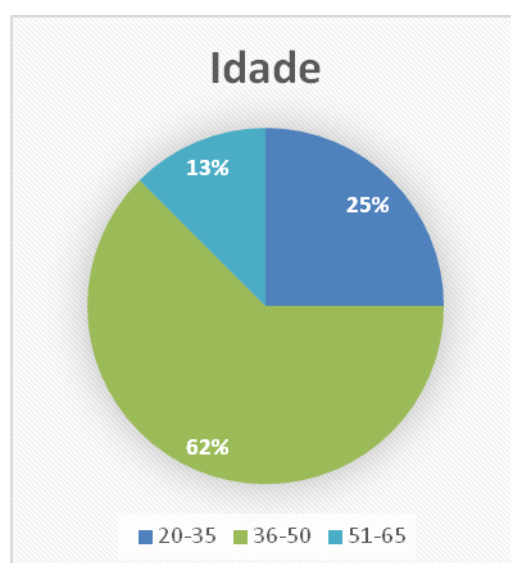


Gráfico 2: Idade



Relativamente às habilitações literárias, 50% (4) possuem a licenciatura, 25% (2) o 12º ano, 13% (1) o mestrado e 12% (1) o 9º ano (gráfico 3).

Quanto ao tempo de associativismo 25% (2) têm menos de 5 anos, 25% (2) de 5 a 15 anos, 37% (3) possuem entre 16 e 25 anos e 13% (1) possui mais de 25 anos (gráfico 4).

Gráfico 3: Habilitações literárias

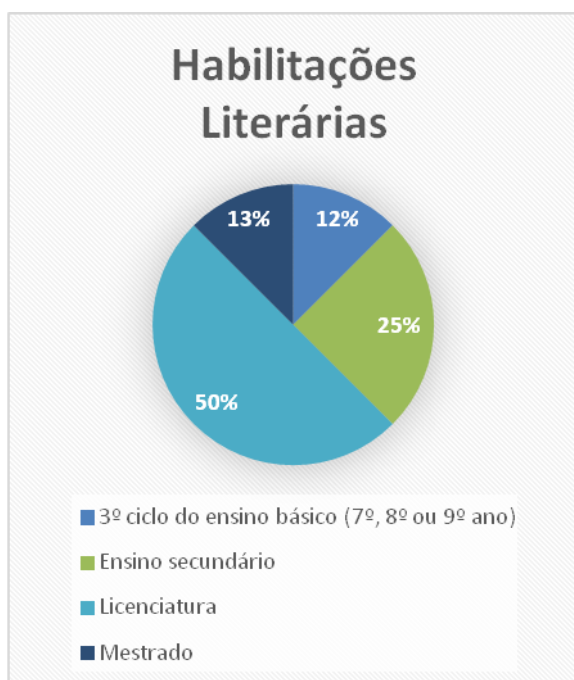
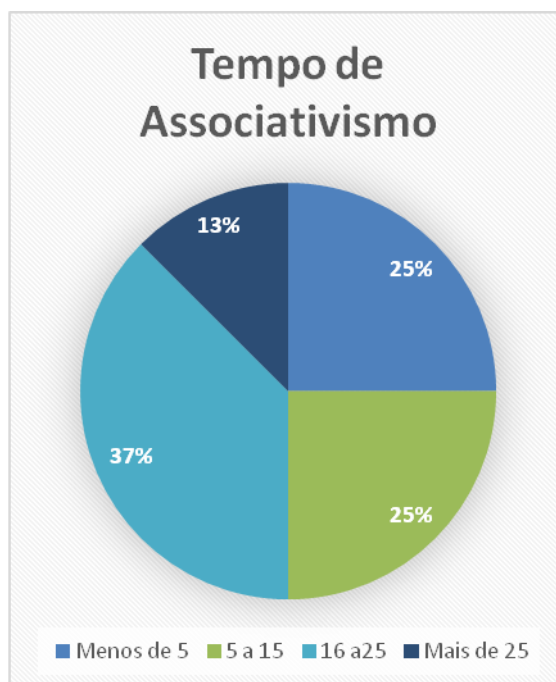


Gráfico 4: Tempo de associativismo



Através das entrevistas efetuadas e das respetivas matrizes de análise de conteúdo (cf. Anexo III)³ constatou-se que, para os dirigentes, a formação surge como algo pertinente para aumento do seu desempenho face aos objetivos organizacionais, mesmo se há uma avaliação globalmente positiva do trabalho desenvolvido até então pelos recursos humanos (restantes trabalhadores).

³ Com as entrevistas, o que se pretendeu foi avaliar na perspetiva dos dirigentes a importância da formação e quais os benefícios da mesma e ainda tentar responder à pergunta que rege este trabalho: “Até que ponto é necessário promover a formação e/ou o desenvolvimento de competências dos colaboradores da organização?” Assim como, como dar resposta ao objetivo principal e, por sua vez, aos objetivos específicos traçados no início.

Quando questionados acerca das competências que consideram fundamentais, os dirigentes identificaram essencialmente competências pessoais e sociais e mostraram sentir as necessidades por parte dos recursos humanos em determinados contextos/ situações. Houve uma unanimidade nas respostas relativamente à importância da formação para uma melhor articulação entre serviços e desempenho da organização. De facto, todos os entrevistados consideram a formação muito importante para o desempenho e articulação entre serviços.

Também, quando questionados relativamente à oportunidade dada aos colaboradores para mostrarem a sua opinião no âmbito da formação, há uma convergência de respostas, pois todos referiram que consideram importante os colaboradores expressarem a sua opinião, na medida em que as suas opiniões evidenciam as dificuldades encontradas e podem dar o seu contributo para uma melhoria, afirmando ainda, também com unanimidade que integram as medidas sugeridas pelos colaboradores, desde que estas sejam dinamizadoras e válidas.

No que toca à existência de um plano de formação, mais uma vez, há convergência nas respostas, pois no entender dos dirigentes a sua existência é de extrema importância, razão pela qual deve ser estruturada e seguir um determinado método que possa para direccionar os colaboradores e ser um bom investimento para a instituição.

4.1.2. Caracterização dos Colaboradores

Existem, atualmente, 20 colaboradores com idades compreendidas entre os 22 e 58 anos de idade. As habilitações literárias dos colaboradores variam entre o 4º ano de escolaridade e a licenciatura.

Quadro 4: Categoria e colaboradores por categoria

Categoria	Nº Colaboradores
Auxiliar Serviços Gerais	6
Ajudante Ação Direta	2
Cozinheira	3
Ajudante de Cozinha	1
Técnica de Serviço Social	1
Encarregada Geral	1

Enfermeira	1
Fisioterapia	1
Professora Ginástica	1
Professor Música	1
Animadora Sociocultural	1
Estagiária - Técnica Auxiliar de Saúde	1
TOTAL	20

Dos 20 colaboradores, 4 são do sexo masculino e 16 do sexo feminino. Neste estudo, apenas inquirimos 19 colaboradores, onde 16% (4) são do sexo masculino e 84% (15) do sexo feminino (gráfico 5). Relativamente à idade 53% (10) situam-se no escalão etário dos 20-30, 21% (4) situam-se no escalão etário dos 31-40, 10% (2) situam-se entre 41 e 50 anos e 16% (3) situam-se no escalão etário dos 51-60 anos (gráfico 6). Na experiência profissional 37% (7) possuem entre 2 a 5 anos, 21% (4) possuem entre 11 a 15 anos, 21% (4) possuem mais de 25 anos e 16% (3) possuem entre 6 a 10 anos (gráfico 7). No que respeita às habilitações literárias 32% (6) possuem o 9º ano de escolaridade, 32% (6) possuem a licenciatura, 10% (2) o 4º ano, 10% (2) o 6º ano e 16% (3) o 12º ano (gráfico 8). Quanto ao tempo de trabalho no Centro de Dia, 63% (12) trabalham entre 2 a 5 anos e 37% (7) há menos de 1 ano (gráfico 9). Relativamente à carga horária semanal, 63% (12) trabalham 40 h semanais e 37% (7) trabalham menos de 40 h semanais (gráfico 10).

Gráfico 5: Género

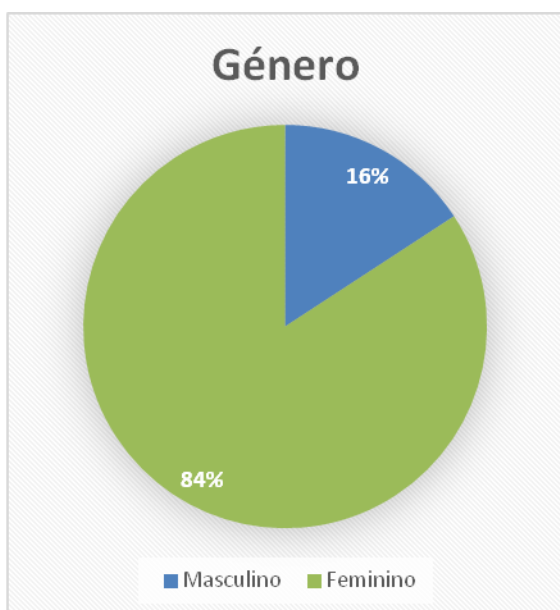


Gráfico 6: Idade

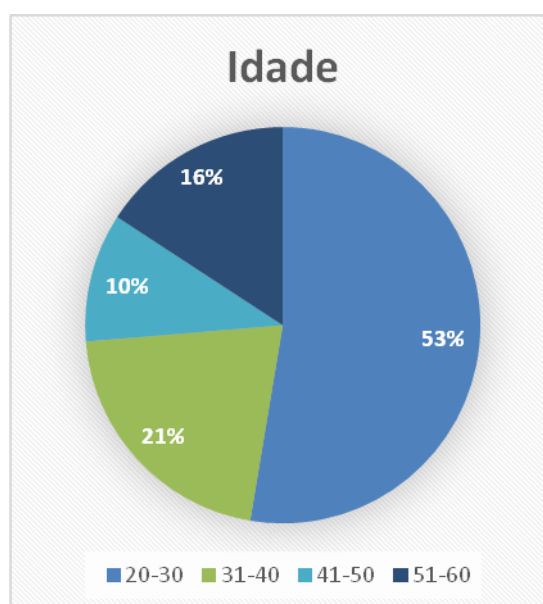


Gráfico 7: Tempo de experiência profissional

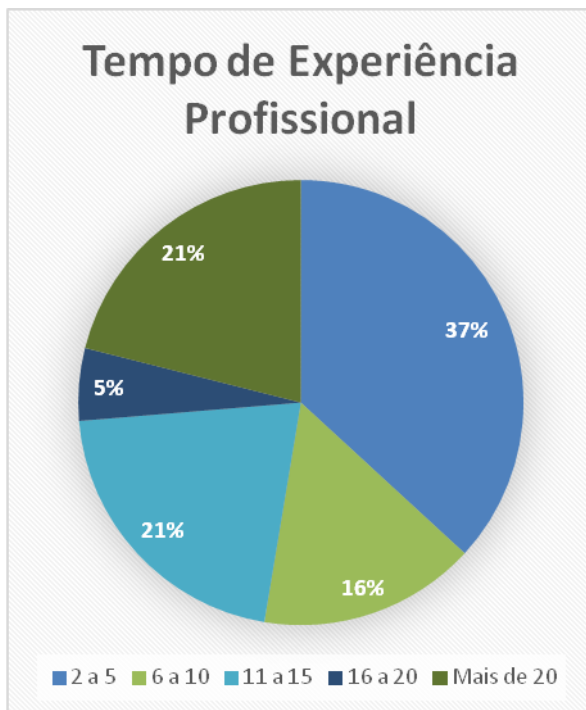


Gráfico 8: Habilitações literárias

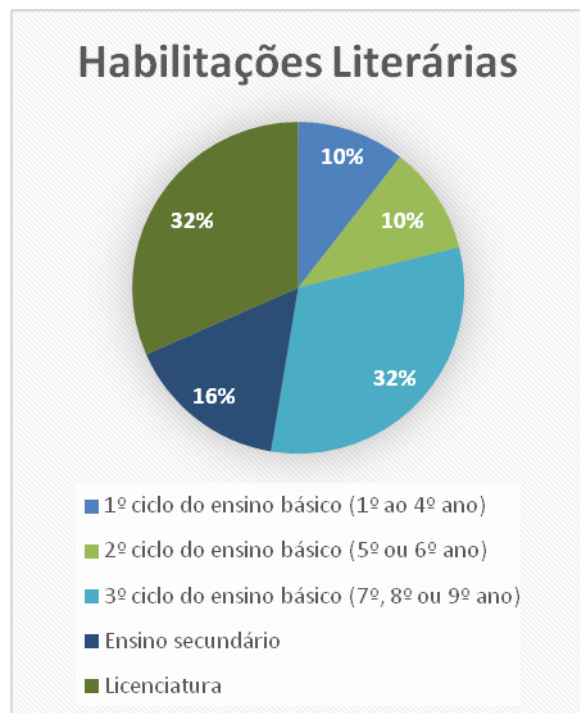


Gráfico 9: Antiguidade na instituição

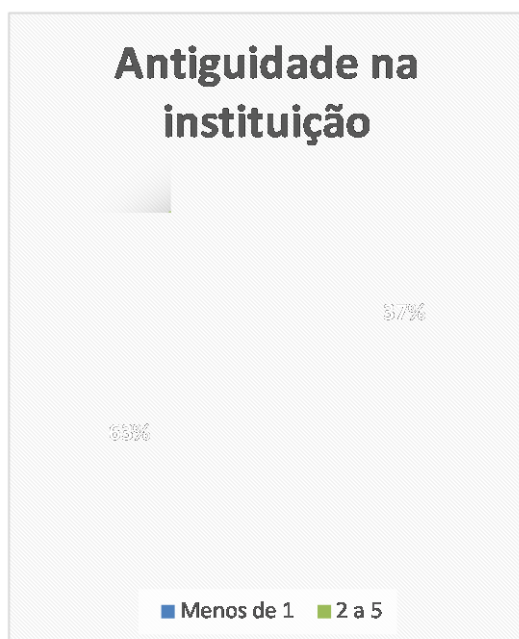
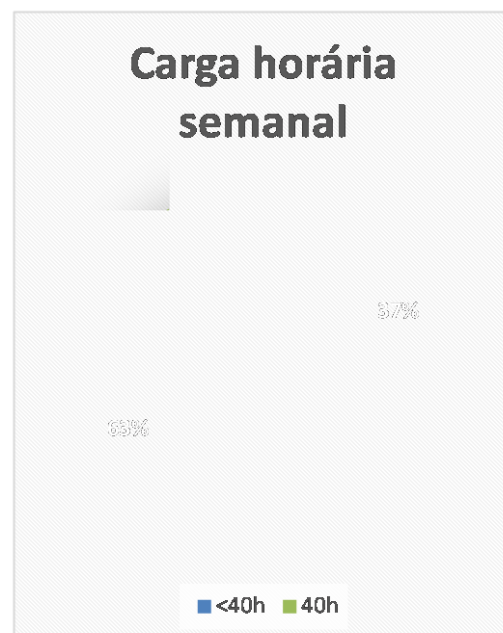


Gráfico 10: carga horária semanal



4.2. Competências dos colaboradores

Visto a sociedade estar em constante mudança social, cultural e tecnológica e organizacional, torna-se crucial investir no campo da formação por forma a colmatar as eventuais necessidades que existam na instituição em estudo.

Tendo por base esta linha de pensamento, crê-se que as organizações devem seguir a via da otimização dos recursos humanos, como forma de garantir a qualidade dos seus produtos e serviços.

A principal missão das organizações deve ser a de criar clientes satisfeitos e contribuir para uma qualidade de vida tanto dos seus utentes, como dos colaboradores, auspiciosa. Logo, estas devem procurar benefícios para alcançar as expectativas dos seus clientes e, para tal devem dispor de trabalhadores com os saberes, passíveis de serem mobilizados para o exercício de competências fundamentais a um desempenho de excelência, desejado pela organização.

Veja-se as necessidades de formação dos trabalhadores da instituição em que se realizou o estudo relativamente às competências necessárias à realização do trabalho, por domínio profissional, pessoal e social.

4.2.1. Competências profissionais dos colaboradores

Aprofundando cada um dos parâmetros, na categoria de Auxiliar de Serviços Gerais, constatou-se que a maioria necessita de uma atualização em competências profissionais como a organização do serviço de refeitório (100%), técnicas de acompanhamento e prestação de cuidados a idosos (100%), em higiene e segurança no trabalho (83,3%) e tecnologias e equipamentos usados no trabalho (100%).

Tabela 2: Competências profissionais- Auxiliares de Serviços Gerais

Competências profissionais	Não necessito de formação		Necessito de uma atualização		Necessito de muita formação	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Técnicas de cuidados com o transporte de alimentos e outros artigos	1	16,7	2	33,3	3	50
Organização do serviço de refeitório	0	0	6	100	0	0
Gestão de protocolo administrativo (apara distribuição de correspondência e valores).	0	0	2	33,3	4	66,7
Cuidados na trasladação/transporte de cadáveres	0	0	0	0	6	100
Técnicas de acompanhamento e prestação de cuidados a idosos	0	0	6	100	0	0
Técnicas de gestão de instalações e equipamentos de lares.	0	0	2	33,3	4	66,7
Cuidados no transporte automóvel de idosos	3	50	1	16,7	2	33,3
Higiene e segurança no trabalho	1	16,7	5	83,3	0	0
Tecnologias e equipamentos usados no trabalho	0	0	6	100	0	0

Há uma necessidade de muita formação, apontada pela maioria em técnicas de cuidados com o transporte de alimentos e outros artigos (50%), gestão de protocolo administrativo (apara distribuição de correspondência e valores) (66,7%), cuidados na trasladação/ transporte de cadáveres (100%), técnicas de gestão de instalações e equipamentos de lares (66,7%). A maioria aponta não necessitar de formação nos cuidados no transporte automóvel de idosos (50%).

Tabela 3: Competências profissionais- Ajudantes de Ação Direta

Competências profissionais	Não necessito de formação		Necessito de uma atualização		Necessito de muita formação	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Técnicas de acolhimento e receção de idosos	0	0	1	50	1	50
Técnicas de comunicação com idosos.	0	0	2	100	0	0

Técnicas de animação de tempos livres com idosos.	0	0	0	0	2	100
Administração de medicamentos com idosos.	1	50	1	50	0	0
Prestação de cuidados de higiene e conforto a idosos.	0	0	2	100	0	0
Gestão das roupas dos idosos.	1	50	1	50	0	0
Requisições e gestão de stock dos artigos de higiene e conforto.	0	0	2	100	0	0
Redação de relatórios e ocorrências.	0	0	0	0	2	100
Condução de viaturas da instituição.	0	0	0	0	2	100
Higiene e segurança no trabalho.	0	0	2	100	0	0
Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.	0	0	2	100	0	0

De entre os colaboradores que pertencem à instituição, há apenas dois que integram a categoria de ajudantes de ação direta, sendo de referir que ambos mencionaram necessitar de muita formação em técnicas de animação de tempos livres com idosos (100%), redação de relatórios e ocorrências (100%) e em condução de viaturas da instituição (100%). Necessitam de uma atualização em técnicas de comunicação com idosos (100%), prestação de cuidados de higiene e conforto a idosos (100%), requisições e gestão de stock dos artigos de higiene e conforto (100%), higiene e segurança no trabalho (100%) e, tecnologias e equipamentos usados no trabalho (100%).

Tabela 4: Competências profissionais- Cozinha

Competências profissionais	Não necessito de formação		Necessito de uma atualização		Necessito de muita formação	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Preparação de alimentos destinados às refeições (carne, peixe e legumes).	3	100	0	0	0	0
Conceção de ementas.	0	0	3	100	0	0
Conservação dos alimentos.	3	100	0	0	0	0
Confeção de doces.	3	100	0	0	0	0
Higiene e segurança no trabalho.	0	0	3	100	0	0
Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.	0	0	3	100	0	0

Nas competências profissionais relativas à função de cozinheira, houve respostas unânimes em não necessitarem de formação na preparação de alimentos destinados às refeições (carne, peixe e legumes) (100%), na conservação dos alimentos (100%) e na confeção de doces (100%). Por outro lado, todos apontam (100%) que necessitam de uma atualização na conceção de ementas e na higiene e segurança no trabalho e tecnologias e equipamentos usados no trabalho.

Tabela 5: competências profissionais- Ajudante de Cozinha

Competências profissionais	Não necessito de formação		Necessito de uma atualização		Necessito de muita formação	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Limpeza e corte de legumes, carnes, peixe ou outros alimentos.	0	0	1	100	0	0
Preparação de guarnições para os pratos.	0	0	1	100	0	0
Arrumação da secção onde trabalha.	1	100	0	0	0	0
Organização do serviço de refeitório.	1	100	0	0	0	0
Higiene e segurança no trabalho.	0	0	1	100	0	0
Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.	0	0	1	100	0	0

Na categoria de ajudante de cozinha não há necessidade de formação em arrumação da secção onde trabalha e organização do serviço de refeitório. Por outro lado, necessita de uma atualização em limpeza e corte de legumes, carnes, peixe ou outros alimentos, preparação de guarnições para os pratos, higiene e segurança no trabalho e tecnologias e equipamentos usados no trabalho.

Tabela 6: Competências profissionais- Técnica auxiliar de saúde

Competências profissionais	Não necessito de formação		Necessito de uma atualização		Necessito de muita formação	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Cuidados de saúde aos utentes	0	0	1	100	0	0

Gestão das roupas dos idosos	1	100	0	0	0	0
Técnicas de limpeza e higienização dos espaços	1	100	0	0	0	0
Redação de relatórios e ocorrências.	0	0	0	0	1	100
Higiene e segurança no trabalho.	0	0	1	100	0	0
Técnicas de apoio logístico e administrativo das diferentes unidades e serviços de saúde	0	0	0	0	1	100
Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.	0	0	1	100	0	0

Na categoria de técnica auxiliar de saúde não há necessidade de formação em competências como gestão das roupas dos idosos e técnicas de limpeza e higienização dos espaços. Por outro lado, há necessidade de uma atualização na competência de cuidados de saúde aos utentes, higiene e segurança no trabalho e tecnologias e equipamentos usados no trabalho. A necessidade de muita formação surge na redação de relatórios e ocorrências e nas técnicas de apoio logístico e administrativo das diferentes unidades e serviços de saúde.

Tabela 7: Competências profissionais- Animadora Sociocultural

Competências profissionais	Não necessito de formação		Necessito de uma atualização		Necessito de muita formação	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Conceção e dinamização de atividades de expressão plástica, com idosos.	1	100	0	0	0	0
Conceção e dinamização de atividades de expressão corporal, com idosos.	1	100	0	0	0	0
Conceção e dinamização de atividades na área da dança, com idosos.	1	100	0	0	0	0
Uso de equipamentos audiovisuais.	1	100	0	0	0	0
Planeamento e avaliação de projetos e atividades de animação com idosos.	0	0	1	100	0	0
Higiene e segurança no trabalho.	0	0	1	100	0	0
Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.	1	100	0	0	0	0

A animadora sociocultural aponta não necessitar de formação nas competências de conceção e dinamização de atividades de expressão plástica, com idosos, na conceção e

dinamização de atividades de expressão corporal, com idosos, na concepção e dinamização de atividades na área da dança, com idosos, no uso de equipamentos audiovisuais e ainda, em tecnologias e equipamentos usados no trabalho. Há necessidade de uma atualização na competência de planejamento e avaliação de projetos e atividades de animação com idosos e na higiene e segurança no trabalho.

Tabela 8: Competências profissionais- Prof. Música

Competências profissionais	Não necessito de formação		Necessito de uma atualização		Necessito de muita formação	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Técnicas de comunicação/interação com idosos.	0	0	1	100	0	0
Técnicas de animação musical com idosos.	0	0	0	0	1	100
Higiene e segurança no trabalho.	0	0	0	0	1	100
Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.	0	0	0	0	1	100

Na categoria de professor de música é apontada necessidade de uma atualização na competência de técnicas de comunicação/ interação com idosos e necessidade de muita formação em técnicas de animação musical com idosos, em higiene e segurança no trabalho e tecnologias e equipamentos usados no trabalho.

Tabela 9: Competências profissionais- Prof Ginástica

Competências profissionais	Não necessito de formação		Necessito de uma atualização		Necessito de muita formação	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Técnicas de comunicação/interação com idosos.	0	0	1	100	0	0
Técnicas de atividade física com idosos.	0	0	1	100	0	0
Técnicas de atividade física com pessoas deficientes.	0	0	0	0	1	100
Higiene e segurança no trabalho.	1	100	0	0	0	0
Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.	1	100	0	0	0	0

Nesta categoria não há necessidade de formação nas competências de higiene e segurança no trabalho e tecnologias e equipamentos usados no trabalho. Há uma necessidade de atualização nas técnicas de comunicação/ interação com idosos, nas técnicas de atividade física com idosos e por último destaca-se a necessidade de muita formação nas técnicas de atividade física com pessoas deficientes.

Tabela 10: competências profissionais- Fisioterapia

Competências profissionais	Não necessito de formação		Necessito de uma atualização		Necessito de muita formação	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Técnicas de avaliação do desempenho e capacidade motora do utente	1	100	0	0	0	0
Técnicas de prevenção de lesões	1	100	0	0	0	0
Técnicas de facilitação neuromuscular	0	0	1	100	0	0
Técnicas de cinesiterapia respiratória	1	100	0	0	0	0
Técnicas de drenagem	0	0	1	100	0	0
Técnicas de hidroterapia	1	100	0	0	0	0
Técnicas de massagens	0	0	1	100	0	0
Técnicas de eletroterapia	0	0	1	100	0	0
Técnicas de promoção de um estilo de Vida ativo e seguro	0	0	1	100	0	0
Higiene e segurança no trabalho.	1	100	0	0	0	0
Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.	0	0	1	100	0	0

Na categoria de fisioterapia não há necessidade de formação nas competências profissionais como técnicas de avaliação do desempenho e capacidade motora do utente, técnicas de prevenção de lesões, técnicas de cinesiterapia respiratória, técnicas de hidroterapia e higiene e segurança no trabalho. Há necessidade de uma atualização nas competências de técnicas de facilitação neuromuscular, técnicas de drenagem, técnica de massagens, técnicas de eletroterapia, técnicas de promoção de um estilo de vida ativo e seguro e tecnologias e equipamentos usados no trabalho.

Tabela 11: Competências profissionais: Enfermagem

Competências profissionais	Não necessito de formação		Necessito de uma atualização		Necessito de muita formação	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Prática profissional, ética e legal (ex: Código Deontológico)	0	0	1	100	0	0
Princípios chave da prestação e gestão de cuidados	1	100	0	0	0	0
Promoção da saúde	1	100	0	0	0	0
Colheita de dados	0	0	1	100	0	0
Gestão de cuidados de saúde	1	100	0	0	0	0
Cuidados de saúde interprofissionais	1	100	0	0	0	0
Delegação e supervisão	0	0	1	100	0	0
Organização do trabalho	1	100	0	0	0	0
Técnicas de inventário	0	0	1	100	0	0
Higiene e segurança no trabalho.	1	100	0	0	0	0
Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.	1	100	0	0	0	0

Em enfermagem, não há necessidade de formação nos princípios chave da prestação e gestão de cuidados, na promoção da saúde, na gestão de cuidados de saúde, nos cuidados de saúde interprofissionais, na higiene e segurança no trabalho e também nas tecnologias e equipamentos usados no trabalho. Foi apontada a necessidade de uma atualização na prática profissional, ética e legal, na colheita de dados, na delegação e supervisão e nas técnicas de inventário.

Tabela 12: Competências profissionais- Técnica de Serviço Social

Competências profissionais	Não necessito de formação		Necessito de uma atualização		Necessito de muita formação	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Intervenção com indivíduos, famílias, grupos e comunidades.	1	100	0	0	0	0
Conceção e elaboração de planos integrados de desenvolvimento e de projetos de obtenção de ganhos sociais.	0	0	1	100	0	0

Técnicas de articulação, de negociação e de mediação entre cidadãos, serviços públicos e outros organismos sociais.	1	100	0	0	0	0
Como rentabilizar recursos dispersos na comunidade.	0	0	1	100	0	0
Técnicas de trabalho em rede.	1	100	0	0	0	0
Técnicas de estimulação da participação ativa e da coresponsabilização de cidadãos.	1	100	0	0	0	0
Políticas sociais para os sectores público, da solidariedade e da economia social.	0	0	1	100	0	0
Técnicas de avaliação de políticas públicas, projetos.	0	0	1	100	0	0
Necessidades sociais, culturais e relacionais emergentes em contextos vulneráveis / desfavoráveis.	1	100	0	0	0	0
Conceção, planificação execução e avaliação de projetos.	0	0	1	100	0	0
Avaliação da qualidade dos serviços.	1	100	0	0	0	0
Higiene e segurança no trabalho.	0	0	1	100	0	0
Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.	1	100	0	0	0	0

Na categoria de técnica de serviço social, não existe necessidade de formação em intervenção com indivíduos, famílias, grupos e comunidades, técnicas de articulação, de negociação e de mediação entre cidadãos, serviços públicos e outros organismos sociais, técnicas de trabalho em rede, técnicas de estimulação da participação ativa e da coresponsabilização de cidadãos, em necessidades sociais, culturais e relacionais emergentes em contextos vulneráveis/desfavoráveis, avaliação da qualidade dos serviços e tecnologias e equipamentos usados no trabalho. Aparece a necessidade de uma atualização nas competências de conceção e elaboração de planos integrados de desenvolvimento e de projetos de obtenção de ganhos sociais, como rentabilizar recursos dispersos na comunidade, políticas sociais para os sectores público, da solidariedade e da economia social, técnicas de avaliação de políticas públicas, projetos, conceção, planificação execução e avaliação de projetos e por último, em higiene e segurança no trabalho.

4.2.2. Competências pessoais dos colaboradores

No que concerne às competências pessoais dos colaboradores, a maioria refere não necessitar de formação na organização do trabalho (84,21%) e no conhecimento de mim mesmo (as minhas capacidades, aptidões e objetivos no trabalho) (73,68%). Por outro lado, a maioria necessita de uma atualização em competências como coordenação, orientação e dinamização (liderança) de outras pessoas (84,21%), na resolução de problemas (63,16%), na reflexão e autoavaliação sobre o trabalho (63,16%), na gestão de situações de pressão/stresse e de contrariedades (84,21%) e na criatividade e inovação no trabalho (63,16%).

Tabela 13: Competências Pessoais

Competências pessoais	Não necessito de formação		Necessito de uma atualização		Necessito de muita formação	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Coordenação, orientação e dinamização (liderança) de outras pessoas.	3	15,79	16	84,21	0	0
Organização do trabalho.	16	84,21	3	15,79	0	0
Resolução de problemas.	7	36,84	12	63,16	0	0
Conhecimento de mim mesmo (as minhas capacidades, aptidões e objetivos no trabalho).	14	73,68	5	26,32	0	0
Reflexão e autoavaliação sobre o trabalho.	7	36,84	12	63,16	0	0
Gestão de situações de pressão/stresse e de contrariedades.	3	15,79	16	84,21	0	0
Criatividade e inovação no trabalho.	2	10,52	12	63,16	5	26,32

4.2.3. Competências sociais dos colaboradores

Tendo como referência as competências sociais, a maioria refere não necessitar de formação na comunicação e relacionamento com as outras pessoas (84,21%), na cooperação e trabalho em equipa (89,47%) e ainda na gestão do tempo no local de trabalho (52,63%). Por outro lado, também a maioria (78,95%) salienta que necessita de uma atualização relativamente à resolução de conflitos.

Tabela 14: Competências Sociais

Competências sociais	Não necessito de formação		Necessito de uma atualização		Necessito de muita formação	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Comunicação e relacionamento com as outras pessoas.	16	84,21	3	15,79	0	0
Cooperação e trabalho em equipa.	17	89,47	2	10,53	0	0
Resolução de conflitos.	3	15,79	15	78,95	1	5,26
Gestão do tempo no local de trabalho.	10	52,63	9	47,37	0	0

4.3. Discussão de resultados

Depois de realizada a análise de dados apresenta-se a discussão dos resultados obtidos⁴.

A necessidade de formação é uma realidade cada vez mais omnipresente nas organizações. Nomeadamente, formação dos trabalhadores pode funcionar como agente promotor do desenvolvimento das organizações e mesmo do país (Bilhim, 2006, p. 245).

A questão central é pois a de saber até que ponto é necessário promover a formação e/ou o desenvolvimento de competências dos colaboradores da organização em estudo?

Pelas respostas dadas, os inquiridos evidenciaram que sentem, de certa forma, essencialmente nas competências profissionais, pelo menos, necessidade de uma atualização. Vejam-se, em concreto, e mediante uma análise detalhada por categoria, os resultados.

Na categoria de auxiliares de serviços gerais regista-se necessidade de “muita formação” em algumas competências como gestão do protocolo administrativo, técnicas de gestão de

⁴ Aqui, procura-se ir ao encontro da discussão dos dados com os objetivos propostos, não descurando a revisão de literatura, bem como de outros estudos consultados é essencial para a fundamentação e justificação dos resultados produzidos neste trabalho. Inicia-se a discussão tendo como referência os dados obtidos no inquérito por questionário relativos à caracterização dos colaboradores para, posteriormente, se proceder à discussão a partir dos resultados obtidos nas entrevistas.

instalações e equipamentos de lares e ainda, cuidados na trasladação/ transporte de cadáveres. Necessitam de uma “atualização” na organização do serviço de refeitório, técnicas de acompanhamento e prestação de cuidados a idosos, higiene e segurança no trabalho e nas tecnologias e equipamentos usados no trabalho.

As ajudantes de ação direta também mencionaram necessitar de pelo menos uma “atualização” nas competências inerentes ao desempenho da sua função. Há divergência apenas em duas competências, onde 50% aponta não necessitar de formação. Necessitam de “muita formação” nas técnicas de animação de tempos livres com idosos, redação de relatórios e ocorrências e na condução de viaturas da instituição. Apontaram também algumas competências com necessidade de uma atualização.

Na categoria de cozinheira há uma distribuição equilibrada entre “não necessitar de formação” e necessitar de uma “atualização”. Referem “não necessitar de formação” em três das competências requeridas no desempenho do seu trabalho, porém, aquando a estruturação do plano, deve ter-se em conta a necessidade de “atualização” na conceção de ementas, higiene e segurança no trabalho e tecnologias e equipamentos usados no trabalho.

Na categoria de ajudante de cozinha, em quatro das seis competências, importantes para o desempenho da função, anotou sentir necessidade de pelo menos uma atualização em competências como limpeza e corte de legumes, carnes, peixe e outros alimentos, assim como na preparação de guarnições para os pratos. A higiene e segurança no trabalho e as tecnologias e equipamentos no trabalho também foram mencionadas como necessidade de uma atualização. Nas restantes afirma não necessitar de formação.

A técnica auxiliar de saúde enuncia em três das sete competências, registadas como essenciais ao desempenho da função, necessitar de uma atualização, em duas a necessidade de muita formação e noutras duas competências não sentir necessidade de formação. Há muita necessidade de formação na redação de relatórios e ocorrências, nas técnicas de apoio logístico e administrativo das diferentes unidades e serviços de saúde. A animadora nas sete competências registou apenas duas competências com necessidade de uma atualização. Nas restantes mencionou não necessitar de nenhuma formação.

O professor de música assinalou sentir necessidade de uma atualização numa das competências e necessidade de muita formação nas restantes três, perfazendo um total de

quatro competências para assinalar a sua necessidade, tendo registado sentir muita necessidade de formação nas técnicas de animação musical com idosos, higiene e segurança no trabalho e tecnologias e equipamentos usados no trabalho. A professora de ginástica assinalou nas cinco competências profissionais dadas para sua avaliação de necessidade de formação, sentir necessidade de uma atualização em duas e muita necessidade de formação numa competência, sendo que nas restantes não necessita de formação.

A fisioterapeuta num leque de onze competências profissionais mostrou necessitar de uma atualização em seis e nas restantes cinco não necessitar de formação. A enfermeira nas onze competências que tinha para assinalar a sua necessidade de formação, registou na maioria (7) não necessitar de formação e necessitar apenas de uma atualização na prática profissional, colheita de dados, delegação e supervisão e nas técnicas de inventário.

Por último, a técnica de serviço social, nas treze competências consideradas como basilares à sua função revelou não necessitar de formação em sete e nas restantes seis necessitar de uma atualização. Há a necessidade de pelo menos uma atualização em competências como conceção de planos integrados e desenvolvimento de projetos, nas políticas sociais, nas técnicas de avaliação de políticas públicas e projetos e na planificação, execução e avaliação de projetos e ainda na higiene e segurança no trabalho.

Um dado evidente após a análise dos resultados prende-se com o facto de que, quanto mais habilitados os inquiridos em termos de formação académica, menos necessidade de formação é sentida. De facto, estes revelam apenas necessidade de uma atualização, o que manifesta que a sua formação académica é vista como fundamental para o bom desempenho das suas funções. Todos os inquiridos revelam uma certa negligência a nível de formação no relacionamento entre pares.

Neste trabalho parte-se do princípio que “a formação liga-se, ao mesmo tempo, aos anseios de desenvolvimento e valorização dos trabalhadores e às necessidades das organizações, contribuindo para o sucesso de ambos: valorização individual das pessoas e valorização coletiva dos ativos mais importantes da organização e conseqüentemente do seu poder competitivo” (Bilhim, 2006, p. 247). Porém, os colaboradores encaram a formação, apenas e essencialmente, a nível profissional e não valorizam a formação como um importante domínio da gestão de pessoas e como valorização individual - a maioria dos inquiridos,

considerou não necessitar de formação em várias competências sociais e pessoais apresentadas anteriormente na análise de dados.

A proficiência da formação é habilitar o trabalhador a desempenhar as funções melhores e a ganhar autonomia (Bilhim, 2006). Esta posição de Bilhim pode-se ilustrar com uma afirmação do entrevistado 7 que declarou que “as ações formativas ajudam a desenvolver competências, muitas vezes já esquecidas (...)” (E7) e também do entrevistado 3, que relatou que “a formação é um complemento muito importante dentro das organizações de forma a capacitar todo o pessoal para o normal desenvolvimento das suas funções” (E3).

Se se cruzarem os resultados do questionário aplicado aos colaboradores com os resultados da entrevista respondida pelos dirigentes, verifica-se uma inequívoca divergência de opiniões. Na verdade, como mencionado anteriormente, os colaboradores encaram a formação apenas nível profissional, referindo que não sentem necessidade de formação nas relações interpessoais e no trabalho em equipa, sendo estas competências destacadas pelos dirigentes como uma das dificuldades na gestão de recursos humanos.

Foi também possível aferir, segundo os colaboradores a não necessidade de formação na competência “organização do trabalho”, o que, de certa forma, vai ao encontro da avaliação positiva dos dirigentes relativamente ao trabalho dos recursos humanos, tal como salientou o entrevistado 8 “(...) o trabalho desenvolvido pelos recursos humanos é de boa qualidade” (E8).

Um dado bastante pertinente foi o facto de os colaboradores considerarem que necessitam de formação em algumas das suas competências profissionais (assinalando maior necessidade nestas competências do que nas pessoais e sociais), sendo estas as essenciais ao desempenho das suas funções. Os dirigentes também mostraram interesse e destacaram que a formação deve existir na instituição, destacando a importância de um plano de formação como programa integrado e estruturado. Tendo em conta esta avaliação feita pelos dirigentes e colaboradores, ocorre aqui lembrar Bernardes (citado por Alves, 2009, p. 33) quando lembra que a “formação não deve ser uma função isolada dentro da organização, deverá, portanto, ser uma parte cuidadosamente planeada de um programa integrado da organização, de modo a que os gestores de topo prestem todo o suporte e apoio para que a formação se exerça em toda a plenitude, por toda a organização”.

Pode-se concluir que em qualquer organização, o desenvolvimento e a qualidade são um desafio constante. Para Gungor (2011, p.1511), “uma das principais estratégias de gestão das organizações, consiste em investir nos funcionários. As organizações devem procurar desenvolver, motivar e aumentar o desempenho dos seus empregados”. O que importa ressaltar é que a formação enquanto potenciadora de desenvolvimento organizacional permite uma maior capacidade de resposta e adaptabilidade ao ambiente externo. Assim, não bastará diagnosticar a realidade; importa agir, de forma planificada, estrategicamente, sobre a mesma. Aplicado este princípio ao presente projeto, resulta que o diagnóstico de necessidades aqui realizado deve dar lugar à conceção e implementação de um plano de formação orientado para colmatar aquelas necessidades. Isso mesmo é proposto no capítulo seguinte (cf. tópico 5.2.).

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Principais conclusões

Ao longo da nossa vida, ainda que de forma inconsciente, a aprendizagem é parte integrante daquilo que se faz de novo diariamente. Atendendo ao facto de que a sociedade atual é marcada pela mudança acelerada e pela imprevisibilidade, ganham cada vez mais relevância os processos de formação.

Neste trabalho, tem-se como base a formação e o diagnóstico de necessidades, pelo que se realizou um diagnóstico de necessidades de formação que permitiu estruturar a elaboração de propostas para um Plano de Formação capaz de contribuir para que a instituição alcance os seus objetivos de forma eficaz e eficiente e os colaboradores sintam maior confiança, desempenho e satisfação no trabalho que realizam.

A formação constitui uma faceta importante na gestão de recursos humanos, pois constitui-se como uma estratégia de extrema importância para o fomento de um melhor desempenho, num contexto marcado pela mudança assídua, na medida em que, a única forma de garantir vantagem e lugar estável no mercado perante a concorrência consiste em ser capaz de aprender melhor e mais rápido e ser mais eficaz que os competidores, mas de forma a garantir a sustentabilidade das organizações e o seu sucesso. De forma mais sofisticada e de acordo com Bramley (1991, citado por Gouveia & Rodrigues, 2004, p.5) a “formação deve procurar desenvolver o desempenho num trabalho presente ou futuro e, com isso, melhorar a eficácia da parte ou do todo da organização em que o indivíduo ou o grupo trabalha”.

Dentro deste tipo de instituições, as chefias e, não raras vezes, os colaboradores sentem a necessidade de uma melhoria contínua, por forma a assegurar maior eficácia e eficiência no trabalho, o que se traduzirá numa maior qualidade e desempenho na prestação de serviços aos clientes. O relacionamento interpessoal apresentou-se, neste trabalho, como uma dificuldade na gestão de recursos humanos, uma vez que, gerir recursos humanos, implica lidar com pessoas e orientá-las para o alcance dos objetivos organizacionais.

Como tentativa de resposta à pergunta de partida para este trabalho de projeto, foi possível confirmar que a formação é essencial/ necessária nas instituições. Na opinião dos dirigentes, esta torna-se uma pedra basilar para o desenvolvimento e qualidade da instituição.

Partiu-se para a investigação partindo do princípio de que, como lembram Gouveia e Rodrigues (2004^a, p.7), um plano de formação “assente num diagnóstico de necessidades de formação credível irá permitir o alcance das expectativas dos indivíduos e dos objetivos das organizações, razão pela qual se atribui ao diagnóstico parte da eficácia e eficiência da formação”.

Mediante a revisão da literatura, concluiu-se que são as crescentes exigências da sociedade que exigem de um desempenho qualificado e um maior potencial de atualização. A qualidade está na base do crescimento das organizações e é, hoje, o fator chave no que respeita à sua vantagem competitiva (Dias, 2012, p.9). Um adequado plano de formação que tenha no seu centro de preocupações a resposta às necessidades e anseios dos mesmos, compatibilizados com as necessidades das organizações é fundamental para otimizar a qualidade do trabalho.

Ora, num mundo de incertezas, saber diagnosticar os problemas de necessidades de formação torna-se essencial para as organizações reforçarem a motivação e o nível de desempenho dos colaboradores no exercer das suas funções.

Neste projeto fez-se o diagnóstico individual das necessidades de formação dos trabalhadores da organização e estruturou-se um conjunto de propostas a integrar num plano de formação orientado para potenciar a melhoria da qualidade e serviço prestado tanto para os trabalhadores como para a organização.

Do trabalho empírico empreendido na organização estudada, constatou-se que tanto os colaboradores, como os dirigentes (avaliando os colaboradores), sentem necessidades de formação em vários domínios das suas funções e atividades quotidianas realizadas na instituição. É referida, também, a necessidade de formação inicial, ou de pelo menos uma atualização, em algumas competências pessoais e sociais.

Revela-se, assim, também na organização estudada, o importante papel da formação para que os indivíduos possam agregar valor para si mesmos e, para a organização. Na verdade, a formação, uma vez considerada como parte integrante de atividades dos colaboradores e estruturada num plano de formação proporcionará, seguramente, perceções mais favoráveis de qualidade e sucesso entre os colaboradores, aumentando, assim, a

qualidade do trabalho que realizam e a melhoria dos serviços prestados aos utentes pela organização.

5.2. Recomendações e sugestões: contributos para o Plano de Formação

Em função da análise realizada, justifica-se claramente a conceção e implementação de um Plano de Formação que envolva e consiga chegar a todos os colaboradores do Centro de Dia. O que se pretenderá é, simultaneamente:

- a) assegurar a transmissão de conhecimentos, bem como dos valores, objetivos e missão útil para o bom funcionamento da instituição em estudo;
- b) facilitar o desempenho de funções quotidianas;
- c) promover a imagem do Centro de Dia;
- d) reforçar o espírito de equipa.

Depois de apresentados os objetivos da política de gestão, e seguindo a estrutura típica de um plano de formação (Tanganho, 2013), pode-se sugerir elaborar a formação desenvolvendo as competências transversais, as comportamentais e as específicas. Para Ceitil (2006), as competências transversais são “aquelas que são universalmente requeridas, ou seja, aquelas que são importantes que existam em contextos mais amplos e diversificados, independentemente de qualquer que seja o contexto ou a atividade específicos” (Ceitil, 2006, p. 42). As competências comportamentais são, por exemplo, a “inteligência emocional, trabalho em equipa, comunicação ou resiliência (...) e são requeridas em contextos muito amplos e gerais” (Ceitil, 2006, p. 42). Por último, as competências específicas “como o próprio nome indica, são aquelas que são requeridas para atividades ou contextos mais restritos, geralmente associadas a domínios técnicos e instrumentais” (Ceitil, 2006, p. 42).

Numa tentativa de fundamentar um plano de formação para a instituição em estudo, apresentam-se desde já, aqueles que, em função do diagnóstico realizado, devem ser os

principais objetivos gerais da formação, considerando três domínios de competências (comportamentais, específicas e transversais):

a) Objetivos Gerais do domínio «**Competências Comportamentais**»:

- Promover o crescimento e desenvolvimento pessoal;
- Gerir e resolver conflitos e situações de stresse;
- Favorecer um melhor espírito de equipa;
- Cultivar a inovação e criatividade no trabalho;
- Incrementar um bom relacionamento interpessoal.

b) Objetivos Gerais do domínio «**Competências Específicas**»:

- Esclarecer sobre técnicas e instrumentos utilizados ou a utilizar;
- Fornecer metodologias específicas para potenciar a rentabilidade das suas funções;
- Incrementar formas de lidar com as necessidades do cliente;
- Desenvolver técnicas de acompanhamento de idosos;
- Esclarecer sobre a redação de relatórios e ocorrências;
- Divulgar como obter uma rentabilização dos recursos.

c) Objetivos Gerais do domínio «**Competências Transversais**»:

- Promover a otimização do rendimento profissional;
- Aumentar a eficiência na organização;
- Gerir o tempo e organização do trabalho;
- Promover um serviço de qualidade;
- Fomentar uma reflexão e autoconhecimento de si mesmo;
- Incentivar à higiene e segurança no trabalho.

Considerando que o Centro de Dia não é uma entidade formadora certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) para levar a cabo cursos/ações de formação, recomenda-se aos órgãos dirigentes que a função de “coordenação da formação” passe a fazer parte das atribuições de um/a técnico/a superior com conhecimento da área da formação profissional. Este/a teria como missão articular com uma organização/empresa externa a contratualização da formação que se considera pertinente para os recursos humanos deste centro de dia e acompanhar as atividades da formação a realizar externamente (quando se justificar), e internamente, seja a formação a realizada «em sala», seja a formação a realizar no posto de trabalho dos trabalhadores

Esta função de coordenação da formação deve, essencialmente, passar pelo desempenho de tarefas como:

1) Elaborar a planificação geral da atividade formativa/Plano de Formação – o que passa por: conceber e estruturar o programa de formação, garantindo a articulação entre os referenciais estabelecidos e as várias componentes formativas e definindo e operacionalizando a estrutura curricular a nível de conteúdos programáticos, cargas horárias, metodologias e modelos e instrumentos de avaliação; prever os meios físicos, os recursos humanos e os recursos financeiros; criar normas para a participação dos colaboradores nos cursos/ações (no âmbito destas operações, devem ter-se em conta algumas das sugestões dos formandos acerca dos horários das sessões de formação, as quais devem ser compatíveis com o horário laboral e, em certos casos, decorrerem no horário e no contexto laboral; valorizar, junto dos

destinatários, a importância das atividades da formação, através do contacto direto com os formandos);

2) Articular com as entidades formadoras por forma a garantir que as práticas formativas decorrem sempre de acordo com o acordado e com as necessidades de formação dos colaboradores que foram detetadas neste trabalho – o que passa por, entre outras atividades, reunir informação necessária ao dossiê técnico-pedagógico da formação e dinamizar atividades de recolha de informação sobre avaliação da formação (nomeadamente, como fundamentamos adiante, de retorno do investimento da formação – ROI, considerado por Kirkpatrick (1983) o último nível de avaliação da formação.

Relativamente a este último aspeto, refira-se que é fundamental que o Centro de Dia em causa proceda a uma análise avaliativa dos processos e dos efeitos da formação. De fato, importa ter em conta que a avaliação é entendida como uma atividade integrante e fundamental do próprio processo formativo, melhor, de todas as etapas do processo. Desta forma, a metodologia avaliativa a implementar deve avaliar não só os resultados da aprendizagem (avaliação dos produtos), do próprio processo formativo e do próprio contexto em que decorrerão as atividades formativas, como, também, os resultados e efeitos sobre a mudança decorrente da realização dos cursos/ações de formação na organização. Esta avaliação terá, por conseguinte, que ser desenvolvida tendo sempre como ponto de referência as finalidades e os objetivos inicialmente propostos e os resultados pretendidos. Do cruzamento entre os objetivos inicialmente propostos e os resultados verdadeiramente alcançados e tendo em conta as variáveis de contexto tanto interno como e externo da formação, deve verificar-se se o projeto formativo surtiu ou não resultados positivos.

Note-se que não é tarefa fácil estabelecer os critérios metodológicos que devem ser utilizados para medir a eficácia da formação e a evolução dos conhecimentos dos participantes. Esta dificuldade leva a que muitas organizações limitem a avaliação da formação à satisfação dos formandos, aplicando o que normalmente se designa por *smile test* ou *brouillard rose*, que consiste em preencher um questionário na última sessão plenária, além da avaliação dos conhecimentos adquiridos pelos formandos/aprendizes.

Naturalmente que a satisfação dos formandos é importante, mas não se pode esquecer que a avaliação deve ser uma operação sistémica, sistemática e comparativa, que deve permitir analisar os progressos realizados. Mas, nem só os progressos devem ser avaliados.

Tudo deve ser avaliado. Segundo o modelo de avaliação de Meignant (2003), a avaliação da formação profissional deve concretizar-se em quatro tempos, planos e níveis, a saber: 1º: medição da "satisfação com o processo", o que remete para um exame aos diferentes componentes, com recurso a métodos como o questionário, a observação e a análise documental, entre outros; 2º: os "resultados pedagógicos", através da observação, da aplicação de testes, da avaliação formativa, e da avaliação sumativa; 3º: avaliar os "impactos" da formação profissional, de forma diferida no tempo, que pode socorrer-se de questionários, entrevistas, levantamentos estatísticos e observação; 4º: determinar a "eficácia e pertinência", ou seja, verificar se os objetivos, quer individuais quer coletivos e organizacionais foram atingidos, recorrendo-se para isso à avaliação dos formandos, à observação, à entrevista, ao questionário, à análise documental, à análise estatística e/ou a um painel de peritos.

A instituição em estudo pode, por exemplo, recorrer a consultores/avaliadores externos, numa ótica de parcerias e, mediante protocolos de colaboração (por exemplo com a Universidade de Évora, o Instituto Politécnico de Portalegre, ou outras instituições públicas ou privadas), e instaurar um sistema de avaliação da eficácia da formação, que, para além de verificar a progressão na aquisição de novas competências, inclua também indicadores que permitam avaliar a formação ministrada, quanto aos objetivos, conteúdos, métodos utilizados, etc., e, ainda, possa medir o grau de aplicação na ótica do binómio custo/benefício para a organização.

Entende-se, pois, que os resultados da avaliação poderão beneficiar a globalidade da organização, nomeadamente no que diz respeito à qualidade do desenvolvimento organizacional da formação, a comunicação interpessoal, o controlo dos processos e os níveis de inter-relação entre os atores (coordenação da técnica da formação, formadores e formandos), o clima organizacional e, claro, a qualidade dos serviços prestados pela organização.

Em conformidade, após a formação, o coordenador da formação deve promover mecanismos de aferição (junto dos colaboradores) da transferibilidade dos conhecimentos e das competências adquiridas/desenvolvidas na formação para o posto de trabalho (por exemplo através da aplicação de questionários e/ou aplicação de "grelhas de observação" no posto de trabalho e conversa individual (entrevista aberta)), a fim de aferir o grau de consolidação da formação a "médio prazo" e longo prazo, sendo as principais preocupações a de encontrar resposta para as seguintes questões: a) Em que medida os formandos

conseguiram transferir para os respectivos contextos de trabalho as aprendizagens adquiridas?
b) Em que medida a transferência de aprendizagens adquiridas produziu os efeitos esperados? (Velada, 2007).

Igualmente importa, como referido anteriormente, proceder ao apuramento da relação “custo-benefício” da ação de formação (dada a especificidade dos contextos formativos a realizar no âmbito do presente projeto, poderão ser considerados não só os custos tangíveis como os intangíveis, bem como as «mais-valias» intangíveis).

5.3. Limitações e trabalho futuro

Considerando que este trabalho de projeto procurava contribuir para uma melhoria das competências e dos desempenhos profissionais dos colaboradores da instituição, na perspetiva de criação de valor e maximizar resultados da atividade desenvolvida na organização com elevado grau de satisfação de todas as pessoas, crê-se que os objetivos foram alcançados na medida em que podiam sê-lo. Efetivamente, tal como ficou expresso nas “recomendações”, existe uma esfera de decisão que escapa à autora deste trabalho e, por conseguinte, a atribuição da «coordenação da formação» a um/a técnico/a implica a tomada de decisão por parte da Direção, que igualmente deverá decidir o melhor momento para desencadear os processos formativos detetados como necessários neste trabalho. Isto implica, necessariamente, que os membros dirigentes continuem a estar conscientes da pertinência da formação para o desempenho das funções e assumam desencadear ações consequentes com essa atitude.

Pessoalmente, a autora já mostrou disponibilidade para colaborar na concretização das propostas apresentadas e, assim, poder participar na estruturação completa do plano de formação, que, pelas razões apresentadas, apenas pode, por agora, ser esboçado.

BIBLIOGRAFIA

Alves, J. (2009). *Desconstruir construindo um novo modelo de formação*. Tese de Mestrado em Psicologia na área da Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho. Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, disponível em: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/55013/2/72809.pdf>

Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. 2ª Edição. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa

Boletim do trabalho e emprego. Gabinete de estratégia e planeamento. Fevereiro de 2012. Vol. 79, nº 6, págs. 417- 456. Acedido em: http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2012/bte6_2012.pdf

Caetano, A. e Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos*. Contextos, processos e técnicas. Lisboa. Editora RH

Câmara Municipal de Elvas (2013). *Carta Educativa do Concelho de Elvas 2013/2018*. Elvas: Câmara Municipal de Elvas.

Carlisle, J. Bhanugopan, R.; Fish, A. (2012). Latent factor structures affecting occupational profile construct of the training needs analysis scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 20, pp. 4319-4341. Março 2012, disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.665073>

Chanfana, A. (2011). *A importância da formação profissional na polícia de segurança pública*. Mestrado em Ciências da Educação e da Formação. Especialidade: educação e formação. Universidade do Algarve. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Disponível em: https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/1644/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20em%20Ci%C3%A2ncias%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20e%20da%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20-%20A%20Import%C3%A2ncia%20da%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20Profiss_0.pdf

Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Edições Sílabo. Lisboa

Conselho Local de Acção Social de Elvas (2006). *Plano de Desenvolvimento Social do Concelho de Elvas*. Elvas: Conselho Local de Acção Social de Elvas

Dahiya, S.; Jha, A. (2011). Training need assessment: a critical study. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, January-June 2011, Volume 4, nº 1, pp. 263-267, disponível em: <http://www.csjournals.com/IJITKM/PDF%204-1/51.pdf>

Dias, S. (2012). *Contributo para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO9001:2008*. Tese de Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial. Universidade do Minho, disponível em: https://www.google.pt/?gfe_rd=cr&ei=cYzcVaf_MoOs8wfl1LvYBQ&gws_rd=ssl#q=Dias%2C+S.+%282012%29.+Contributo+para+a+implementa%C3%A7%C3%A3o+de+um+Sistema+de+Gest%C3%A3o+da+Qualidade+segundo+a+norma+ISO9001:2008.+Mestrado+Integrado+em+Engenharia+e+Gest%C3%A3o+Industrial.+Minho

Duarte, C. (2009). *Análise das necessidades de formação contínua de professores dos cursos de educação e formação*. Tese de Mestrado em ciências da educação. Área de especialização em formação de professores. Universidade de Lisboa. Faculdade de psicologia e ciências da educação, disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/841/1/20314_ulsd_dep.17820_tm_tese.pdf

Eerde, W.; Simon, K.C.; Talbot, G. (2008). The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1, p. 63-73, Feb. 2008, disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585190701763917>

Fialho, J.; Silva, C.; Saragoça, J. (2013). *Formação profissional. Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*. Lisboa. Edições Sílabo.

Franzens, K. (s/d). Autor do Manual para Consultores. Institut für Organisations- und Personalmanagement – GRAZ. Disponível em: http://www.learn-and-work.com/lw/download/pt_m3.pdf

Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Editorial Verbo. Lisboa/ São Paulo

Gale, T. (2005). Training needs analysis. (Checklist 090). *Chartered Management Institute: Checklists: Human Resources, Training and Development (Magazine-Journal)*, pp. 1-4, Outubro, 2005, disponível em: http://london.ac.uk/fileadmin/documents/staff/staff_development/tna.pdf

Gould, D.; Kelly, D., White, I., Chidgey, J. (2004). Training needs analysis. A literature review and reappraisal. *International Journal of Nursing Studies*, 41, pp. 471-486, 2004

Gouveia, J. e Rodrigues, C. (2004). *Manual do Formando. Diagnóstico e avaliação da formação. Lição 3. Avaliação da formação: estratégias e modelos*. AEP (Associação Empresarial de Portugal) – Curso DAF, disponível em: http://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49494/mod_resource/content/0/P865/DAF_Manual_Formando_Lic3.pdf

Gouveia, J; Rodrigues, C. (2004a). *Manual do formando. Diagnóstico e avaliação da formação. Lição 4. Diagnóstico de Necessidades*. AEP (Associação Empresarial de Portugal) – Curso DAF. Disponível em: http://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49493/mod_resource/content/0/P865/DAF_Manual_Formando_Lic4.pdf

Grant, C.; Scott, T.; McTear, M. (1997). *A Technology-Based Approach to Training Needs Analysis*. *Innovations in Education & Training International*, 34, 3, pp.188-193, 1997, disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/1355800970340304>

Guadalupe, S. (2008). *Profissão: Assistente social*. Lisboa. Acedido em: <https://profissaoassistentesocial.wordpress.com/profissao-aspectos-gerais/>

Kirkpatrick, D.L. (1983). "Four steps to measure training effectiveness". *Personnel administrator*, vol. 28 (11), 19-25.

Leitão, A. (2009). *Análise de necessidades de formação contínua dos professores do 1º ciclo- um contributo para o ensino da leitura*. Mestrado em Ciências da Educação. Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2230/1/ulsd58110_tm_Ana_Leitao.pdf

Marcos, M. (2013). *Avaliação de necessidades de formação: Caso dos trabalhadores da Cork Supply Portugal, S.A.*. Relatório de Estágio de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia. Universidade do Porto, disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80867/2/124024.pdf>

Meignant, A. (2003). *A Gestão da Formação*, Porto, Publicações Dom Quixote, 2ª Edição, Gestão & Inovação, Ciências de Gestão

Ng, I. & Dastmalchian, A. (2011). *Perceived training benefits and training bundles: a Canadian study*. The International Journal of Human Resource Management, 22, 4, pp. 829-842, 18 Mar 2011, disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.555126>

Pardal, L. & Lopes, E. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Areal Editores. Porto

Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Gradiva

Rodrigues, A. (1991). *Necessidades de formação – Contributo para o estudo das necessidades de formação dos professores do ensino secundário*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Universidade Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Rodrigues, A.; Esteves, M. (1993). *A análise de necessidades de formação de professores*. Coleção Ciências da Educação. Porto. Porto Editora

Salas, E.; Cannon- Bowers, J. (2001). *The Science of Training: A Decade of Progress*. Annual Review of Psychology, 52, pp. 471-479, Department of Psychology and Institute for Simulation & Training, University of Central Florida, Orlando, Florida February 2001.

Sapina, C. (2008). *Contributos da formação contínua para a motivação docente*. Mestrado em Ciências da Educação. Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/809>

Simões, A. (2011). *Análise de necessidades de formação dos professores avaliadores*. Mestrado em Ciências da Educação. Especialidade: Formação de professores. Instituto de

Educação. Universidade de Lisboa. Disponível em:
http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/6105/1/ulfpie039944_tm.pdf

Sim-Sim, H. (2012). Impulso positivo. Informação para maior impacto social. Consultado em:
<http://www.impulsopositivo.com/content/importancia-da-formacao-para-criar-capacidade-para-bem-gerir-organizacoes-sem-fins-lucrativo>

Tanganho, S. (2013). *Elaboração de um Plano de Formação e Gestão da Formação*. Lisboa: ISPA.

Tavares, C. (2013). *Diagnóstico de necessidades de formação*. Dirigir e Formar. Economia Social. Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Taylor, P.; O'Driscoll; M., Binning, J. (s/d). A new integrated framework for training needs analysis. *Human Resource Management Journal*. Vol.8, nº2.

Teixeira, A. (2003). *A evolução da GRH e a implementação de sistemas de gestão pela qualidade*. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho. Disponível em:
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/201/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Mc Graw Hill. 2ª Edição. Espanha

Velada, A. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Lisboa: Iscte.

Unidade de Intervenção Local de Elvas da ARS (2014). *Relatório do Diagnóstico de Elvas*. Elvas: ARS.

Legislação e outros documentos consultados:

Decreto-lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro. Estatuto das IPSS'S. Disponível em:
http://fiadcpdfs.no.sapo.pt/DL_119-1983_Estatuto_das_IPSS.pdf

Catálogo nacional de Qualificações. Agência nacional para a qualificação e o ensino profissional. Perfil profissional. Técnico auxiliar de saúde- nível 4, pág. 2-6. Acedido em: http://www.catalogo.anqep.gov.pt/PDF/QualificacaoPerfilPDF/497/729281_Perfil

ANEXOS

ANEXO I - GUIÃO DA ENTREVISTA



Esta entrevista enquadra-se num estudo realizado no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão. O objetivo da investigação é coletar informações necessárias a um melhor desenvolvimento do trabalho dos recursos humanos, para se efetuar uma comparação com as respostas dos colaboradores. Pretende-se recolher informações sobre as competências necessárias dos colaboradores de uma organização, no entender dos membros da direção da associação para um desempenho eficaz das funções dos colaboradores e para a obtenção da qualidade pretendida para a organização. Todas as informações recolhidas são confidenciais. A sua opinião é muito importante. Por favor, responda com sinceridade.

Obrigada pela sua colaboração.

Idade: _____

Género: _____

Habilitação Literária: _____

Tempo de associativismo: _____

- 1- Como classifica o trabalho desenvolvido pelos recursos humanos do centro de dia?
- 2- Que competências considera que os recursos humanos devem possuir? De forma geral? Por setor?
- 3- Como hierarquiza as competências anteriormente referidas?
- 4- Considera a formação importante para a articulação entre serviços e desempenho da organização? Em que sentido?
- 5- Sente as necessidades de formação por parte dos recursos humanos? Demonstre com exemplos.
- 6- Na sua opinião, quais as maiores dificuldades na gestão de recursos humanos?
- 7- A formação promove uma cultura de excelência no exercício profissional? E cultura organizacional?
- 8- Dá oportunidade a que os colaboradores mostrem a sua opinião no âmbito da formação? Refira exemplos de incentivos.
- 9- Integra as medidas sugeridas pelos colaboradores na gestão de recursos humanos?
- 10- Considera necessário a realização de um plano de formação? Porquê?

ANEXO II- TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Sexo:	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino
Idade:	60	42	39	35
Habilitações literárias:	Licenciatura em Direito	12º ano	12º ano	Licenciatura
Tempo de associativismo	Mais de 40 anos	12 anos	2 anos	2 anos
1-Como classifica o trabalho desenvolvido pelos recursos humanos do centro de dia?	Quer o Centro de Dia quer a instituição que o dirige são relativamente recentes. Este facto influencia a qualidade dos recursos humanos desde logo porque não decorreu o tempo necessário para sedimentar as escolhas corretas. Apesar disso, pode-se considerar que os recursos humanos existentes apresentam já uma qualidade relativamente boa, sobretudo ao nível do empenho, disponibilidade e amabilidade com que tratam os utentes.	O trabalho é de excelente qualidade	É um trabalho eficiente do ponto de vista funcional do centro	Excelente trabalho e com boa qualidade.
2- Que competências considera que os recursos humanos devem possuir? De forma geral? Por setor?	Atentas as especificidades do Centro de Dia, os recursos humanos devem, no geral, ter gosto e apetência para cuidar e lidar com os idosos e gerir de forma natural e adequada as diferentes sensibilidades que uma comunidade desta natureza apresenta. Estas características podem e devem ser otimizadas através da formação,	No âmbito pessoal e comportamental considero que deve existir uma grande capacidade de comunicação e sobretudo de escuta; num âmbito mais técnico creio que devem possuir um elevado conhecimento de gestão	No que diz respeito aos diversos setores, e dando como exemplo o centro de dia, é necessário que os trabalhadores tenham um bom espírito de equipa e se saibam relacionar adequadamente com os seus colegas de trabalho e principalmente com os utentes	Considero que devem de ter uma grande capacidade de diálogo, compreensão, comunicação e de perceção do ambiente onde os seus serviços estão inseridos; de uma forma geral acho que devem ter conhecimento sobre os direitos e deveres dos trabalhadores.

	especialmente para os colaboradores que mantêm uma relação funcional mais direta com os utentes. Formação que é, obviamente, também necessária noutros sectores, como por exemplo o sector da cozinha (muito importante) ou os sectores administrativo e lúdico.			
3- Como hierarquiza as competências anteriormente referidas?	Todas as competências referidas são importantes e indispensáveis ao bom funcionamento do Centro de Dia. A ter que particularizar alguma, destaco o relacionamento pessoal com os utentes e essencialmente, entre colegas e a importância de formação adequada nesta área.	Considero as pessoais, pois são muito observadas em contexto de trabalho, o modo de relacionar, de autocontrolo e a assertividade. As competências profissionais também são importantes.	Devem existir competências específicas por sector. Em primeiro o espírito de equipa e depois, o relacionamento interpessoal.	Em primeiro lugar e sem dúvida que as competências profissionais são as mais importantes.
4-Considera a formação importante para a articulação entre serviços e desempenho da organização? Em que sentido?	A resposta é evidentemente afirmativa e está implícita nas respostas às perguntas anteriores. Para lá da apetência natural da cada colaborador para as funções que exerce, uma formação adequada permite compreender melhor e valorizar mais o trabalho desenvolvido pelos outros e sobretudo a relação de interdependência que existe entre os vários sectores. Uma boa formação leva a que cada	A formação é imprescindível para uma melhor articulação entre serviços e desempenho da organização.	A formação é um complemento muito importante dentro das organizações de forma a capacitar todo o pessoal para o normal desenvolvimento das suas funções.	Considero a formação a ferramenta mais importante para que o desempenho da função seja feito da forma mais correta, pois desta forma a gestão das suas funções será feita o mais corretamente possível dentro de todos os parâmetros exigidos pela função.

	colaborador perceba que o seu desempenho funcional depende significativamente do desempenho dos outros colaboradores e que os bons resultados que pode alcançar são também fruto do restante trabalho realizado quer no seu sector quer nos restantes sectores.			
5- Sente as necessidades de formação por parte dos recursos humanos? Demonstre com exemplos.	A necessidade de formação é neste momento uma das prioridades da instituição. Com efeito, constata-se com frequência que os colaboradores cometem pequenos erros desnecessários e por vezes quase “infantis”. Esses erros não se devem a menor empenho, a falta de vontade de realizar as tarefas ou menor preocupação com os idosos. São essencialmente erros motivados por falta de formação. Contudo, importa dizer, que a instituição não pretende ministrar formação “a qualquer preço”. Com efeito, muita da formação que hoje está disponível para as IPSS é de má qualidade, que não acrescenta competências e a maior parte das vezes não passa de uma ficção. Aliás, a procura da entidade adequada para ministrar uma formação de	Sim, a formação deve surgir sempre para dar respostas às competências exigidas. Deve existir formação numa visão prática. Há uma necessidade dos colaboradores quando presentes os membros da direção, em partilhar ou reportar situações mais difíceis de lidar/ resolver.	Sim. Em todos os sectores vai ser necessária formação e com focagem predominante para a questão das ipss. Deve existir formação para uma melhoria nos serviços e conseguirmos ser uma instituição de referência.	Sim. Deve existir formação para que os recursos humanos possam resolver situações pontuais e cumprir as suas funções, de forma prática e rápida.

	<p>qualidade e que garanta maior eficiência, é o principal (e único) motivo porque não foi ainda iniciada formação para os colaboradores do Centro de Dia.</p>			
<p>6- Na sua opinião, quais as maiores dificuldades na gestão de recursos humanos?</p>	<p>As maiores dificuldades na gestão de recursos humanos prendem-se com a diferenciação inerente ao ser humano e as suas diversas formas de estar e pensar. Esses fatores, ligados a uma falta de espírito de equipa e trabalho em conjunto, conduzem frequentemente a conflitos desnecessários e, a maior parte das vezes, injustificados. Quem dirige uma instituição depara-se frequentemente com a necessidade de canalizar a maior parte das energias na gestão dos recursos humanos e dos conflitos inerentes, faltando por vezes tempo (e forças) para as questões verdadeiramente importantes.</p>	<p>Ser assertivo. Torna-se por vezes difícil lidar com pessoas de diferentes características</p>	<p>O relacionamento interpessoal</p>	<p>Ser unânime, ter de lidar com pessoas com diferentes tipos de carácter, mas no entanto tratá-los a todos da mesma forma, as mesmas regras têm de ser aplicadas a todos.</p>
<p>7- A formação promove uma cultura de excelência no exercício profissional? E cultura organizacional?</p>	<p>A formação promove ambas. Se não for assim não é verdadeira formação; é um simulacro de formação. Deve haver uma formação que promova sempre uma cultura de excelência.</p>	<p>A formação é imprescindível no exercício de qualquer profissão. Com formação torna-se mais fácil concretizar os objetivos estipulados e há uma valorização profissional que resulta numa cultura de</p>	<p>Sim acho que sim. A formação conduz a excelências em vários domínios.</p>	<p>Sem dúvida que a formação seja qual for a profissão é muito importante. Para uma pessoa que possua formação sem dúvida que se torna mais fácil ser um bom profissional, e ter um bom carácter organizacional, o</p>

		excelência.		que proporciona uma cultura de excelência no exercício profissional.
8- Dá oportunidade a que os colaboradores mostrem a sua opinião no âmbito da formação? Refira exemplos de incentivos.	<p>Sempre perfilhei o entendimento que numa IPSS a opinião dos colaboradores é essencial. A sua opinião é indispensável para o seu envolvimento na concretização dos objetivos da instituição.</p> <p>Mas tão importante com ouvi-los, é fazer-lhes compreender os motivos que levam a que uma opinião não seja seguida e se tome uma opção diferente. E tão importante como saber mostrar que uma opinião não é a adequada é também reconhecer que a opção que se tinha tomado não era a mais correta e que a opinião manifestada é melhor e que, por esse motivo, a decisão anterior é alterada.</p> <p>Infelizmente, a maioria dos dirigentes associativos não tem a humildade necessária para alterar decisões perante opiniões melhores nem tem a perspicácia para o fazer sem que fique a pairar uma sensação de “derrota”. Aqueles que o conseguem, são verdadeiros dirigentes associativos e são</p>	<p>Sim. Penso que se nos mostrarmos recetivos e sem ser em contexto de trabalho, há uma proximidade que faz com que nos apercebamos do que se pode mudar. Afinal, quando os colaboradores estão satisfeitos e sentem alguma avaliação da nossa parte oferecem um serviço de excelência, prezando pela distinção e qualidade.</p>	<p>Sim devem expor sempre os seus problemas para avaliação por parte da direção. Devemos mostrar que estamos disponíveis para ouvir ou perceber as dificuldades que sentem na realização das tarefas diárias, uma vez que lidar com idosos requer alguma paciência.</p>	<p>É muito importante que os colaboradores deem a sua opinião, pois são eles que trabalham lado a lado com os colegas, etc. se os colaboradores sentirem que são ouvidos e se têm em conta a sua opinião para o exercício da função pode melhorar e muito, pois sentem que não estão ali só para realizarem as tarefas, cumprirem o horário de trabalho e nada mais. Se o colaborador perceber que as suas opiniões podem ser valiosas encara o seu trabalho com gosto e não como uma obrigação.</p>

	respeitados por todos os colaboradores.			
9- Integra as medidas sugeridas pelos colaboradores na gestão de recursos humanos?	Como referido anteriormente, obviamente que sim quando essas medidas sugeridas são as melhores opções para o interesse da instituição.	Sim. Desde que sejam conscientes e depois de decididas em conjunto com os outros membros da direção.	Sempre que adequadas à missão da organização.	Sim. Desde que as mesmas tenham fundamento, sejam exequíveis e contribuam para um melhor ambiente organizacional.
10- Considera necessário a realização de um plano de formação? Porquê?	Qualquer formação que se pretenda séria tem que ser estruturada; não pode ser uma “manta de retalhos” e, como tal, tem que ter um plano cuidadosamente elaborado.	Sim, porque permite uma constante atualização. Mas deve existir um plano adequado e estruturado para a instituição e não apenas por existir.	Sim, por achar que a formação é um pilar base em qualquer organização.	Sem dúvida que sim, só assim os colaboradores poderão estar atualizados no que diz respeito ao desempenho das suas tarefas. O plano de formação é fundamental a uma organização porque constitui um método e um plano que serve de guia.

	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8
Sexo:	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade:	34	50	47	48
Habilitações literárias:	Mestrado	Licenciatura em Direito	Licenciatura	9º ano
Tempo de associativismo	17 anos	25 anos	8 anos	20 anos
1-Como classifica o trabalho desenvolvido pelos recursos humanos do centro de dia?	Penso que os recursos humanos do centro de dia, apesar de ser recente, têm estado a realizar as suas tarefas e funções dentro do normal, e sem qualquer dificuldade no cumprimento das mesmas.	Excelente. Na interação com os utentes e suas famílias. Na procura de indagar as necessidades dos serviços, o gosto e a sensibilidade dos utentes e das suas famílias.	Muito profissional e abrangente.	Inseridos numa instituição bem preparada ao nível de respostas sociais e infraestruturas, o trabalho desenvolvido pelos recursos humanos é de boa qualidade. A falta de iniciativa e empenho impedem

				a progressão no que toca à qualidade dos serviços prestados.
2-Que competências considera que os recursos humanos devem possuir? De forma geral? Por setor?	<p>Todo o trabalhador, independentemente do setor de atividade tem que ter alguns requisitos chave, como bom relacionamento interpessoal, capacidade de aprendizagem e o espírito de equipa e dinamismo. Acho que o setor administrativo deve ter conhecimentos na área social e na área de gestão de empresas/IPSS. O setor de pessoal, as auxiliares devem ter conhecimentos na área de geriatria e socorrismo. Na cozinha deve ter normas de higiene e segurança, tendo como referência o HACCP.</p>	<p>Sobretudo vocação para a função e amor ao próximo, numa partilha incessante de carinho e de vida postulante. Depois, disponibilidade de tempo e de sacrifício para lidar, no dia-a-dia com os utentes e com as suas famílias. Os diversos sectores da associação devem funcionar como um bloco, em irmandade, dando a imagem de todos estarem imbuídos do mesmo espírito de solidariedade e de “sacerdócio” para com uma franja da população que, pela sua idade e pelos seus poucos recursos, está desfavorecida.</p>	<p>Julgo que deverá existir uma especialização/formação nas diferentes áreas de gestão de recursos humanos. Torna-se importante possuir competências profissionais específicas, adquiridas muitas vezes através da formação, para atuar em todos os campos de desenvolvimento da qualidade de vida dos mais velhos, neste caso. Em cada setor os colaboradores devem estar adaptados às funções e terem como referência os objetivos organizacionais, por forma a conseguirem responder às necessidades exigidas.</p>	<p>Profissionalismo, inovação, sentido crítico e de análise, capacidade de trabalhar em equipa, respeito pelos colegas e utentes, cumprimento de responsabilidades, capacidade de interajuda, motivação, conduta adequada no posto que ocupa e na resolução de conflitos, qualidade no serviço prestado.</p>
3- Como hierarquiza as competências anteriormente referidas?	<p>Primeiramente, e sem dúvida alguma, a boa capacidade de relacionamento interpessoal encontra-se no topo, pois os bons valores de qualquer organização apenas poderão ser transmitidos ao cliente/utente através dos seus recursos humanos, sem eles e a sua boa interação com o meio, esses valores perdem-se.</p>	<p>As hierarquias devem relevar-se com sensibilidade, de modo a exercerem as suas atribuições, em cada sector, sem pruridos e sem fraturas, tudo em prol, da otimização dos serviços e da melhoria do bem-estar dos utentes. Um sorriso supre sempre, qualquer carência e</p>	<p>Destaco as competências pessoais primeiramente, posteriormente as profissionais e uma boa gestão de recursos humanos.</p>	<p>Estas competências são implícitas e estão interligadas no desempenho de funções de qualquer colaborador, sendo difícil dissociá-las e estabelecer uma hierarquia.</p>

	<p>Segundo, uma boa capacidade de aprendizagem é vital nos recursos humanos, principalmente nos tempos que correm em que existe uma constante evolução das tecnologias e uma constante necessidade de as acompanhar para que se consiga fornecer as melhores condições aos nossos utentes. Por fim, mas não menos importante, o espírito de equipa e o dinamismo, pois atualmente é muito mais valorizado um trabalhador que consiga fazer um pouquinho de tudo e que esteja disposto a ajudar os colegas, do que um trabalhador que apenas se limita a uma função (claro, temos as exceções, nas funções mais técnicas que podem requerer semanas de formação).</p>	<p>impossibilidade momentânea, desde o funcionário mais pequeno ao dirigente mais alto.</p>		
<p>4-Considera a formação importante para a articulação entre serviços e desempenho da organização? Em que sentido?</p>	<p>Completamente. A formação é sem dúvida uma prática de gestão de recursos humanos vital em qualquer organização, de qualquer setor e é um dos fatores determinantes do desempenho organizacional, como já referi acima, nos dias que correm é essencial um constante acompanhamento das tecnologias e novas técnicas, o que só se consegue através da formação. É também uma boa maneira de</p>	<p>Absolutamente. Quando a formação não advém da vocação e é inata, terá que ser incutida e ministrada. Ensinar a lidar com pessoas de avançada idade e carecidas é uma área da formação global importantíssima, que se reflete na imagem da associação face aos utentes e ao exterior.</p>	<p>Muito importante. A formação, a meu ver, é essencial como um fator determinante no desempenho em qualquer organização, quer a nível de reajustamento de competências, quer a nível pessoal. Permite o alcance de melhores resultados e há uma consciência do que fazer e do modo como fazer.</p>	<p>Sim. Pessoas com formação na área em que trabalham, para além de aumentar o conhecimento pessoal, têm possibilidade de desempenhar a sua função com mais qualidade.</p>

	investir nos nossos recursos humanos, não tanto como “máquinas de trabalho” mas sim como pessoas, enriquecendo-as profissionalmente e apostando numa fidelização à organização.			
5- Sente as necessidades de formação por parte dos recursos humanos? Demonstre com exemplos.	Sim, é sempre evidente alguma falta de formação por parte dos recursos humanos, que mais se destaca quando é necessário operar algum aparelho mais técnico ou hesitação na aplicação de algumas técnicas. Também é notória a falta de resolução de algumas situações. Nada muito alarmante, mas são sempre evidentes essas pequenas falhas.	Sim. A vida é dinâmica e urge acompanhar os tempos e as necessidades dos colaboradores. Os idosos são, as mais das vezes, como as crianças. É preciso saber lidar com eles e aprimorar no esforço para a sua satisfação, fazendo cedências e “jogos de cintura”, de modo a conseguir, sem fratura, o seu bem-estar e saúde.	Sim. As ações formativas ajudam a desenvolver competências, muitas vezes já esquecidas, por isso, a aprendizagem e sugestões entre as hierarquias, torna-se relevante para o bom funcionamento da instituição. As conversas informais suscitam sempre algo que se pode melhorar ou alterar.	Sim, de alguns. Na resolução de situações para as quais a pessoa responsável não tem formação. Há uma necessidade de nos reportarem situações que não conseguem resolver ou menos positivas que acontecem no decorrer das funções diárias.
6- Na sua opinião, quais as maiores dificuldades na gestão de recursos humanos?	Existem duas grandes dificuldades na gestão de recursos humanos, em que uma complementa a outra. Primeiro, a dificuldade existir um bom relacionamento interpessoal. O gestor de recursos humanos funciona como uma ponte que estabelece a ligação entre o trabalhador e a direção, este transmite as decisões da direção ao trabalhador e as necessidades do trabalhador à direção, e por vezes pode surgir algum atrito entre os mesmos. E segundo, a dificuldade de manter os níveis de satisfação dos	A falta de preparação, de interesse e de vocação. De resto, a boa vontade resolve.	A maior dificuldade é muitas vezes, a disparidade de conhecimentos entre o gestor e restantes colaboradores; a falta de conhecimento e atitude, por isso saliento a importância de formação nos estatutos menos qualificados, para que todas as pessoas atinjam um objetivo comum, com valores, no seio da organização.	As relações interpessoais e o incumprimento das responsabilidades.

	trabalhadores elevados, isto é também condicionado pelo que foi referido anteriormente, pois a satisfação dos trabalhadores depende em muito das decisões da direção.			
7- A formação promove uma cultura de excelência no exercício profissional? E cultura organizacional?	Sim, completamente. A formação é uma prática fundamental na melhoria das organizações, e promoção da cultura organizacional (os valores, objetivos e visão da organização).	Sem dúvida. Quer a formação endógena ou genética, quer a que se cultiva e aprende ao longo da via, promovem uma cultura de excelência em cada função e possibilitam a otimização dos serviços, face ao escopo associativo.	Sim. Ambas as culturas referidas estão “de mãos dadas”, para o sucesso. Um colaborador deverá estar bem formado para desempenhar determinada função, bem como o gestor que orienta e atribui tarefas na organização.	Sim, claramente. A formação promove a excelência em vários parâmetros.
8- Dá oportunidade a que os colaboradores mostrem a sua opinião no âmbito da formação? Refira exemplos de incentivos.	A opinião dos nossos colaboradores é de extrema importância para nós. Procuramos saber a sua opinião não em contexto tao agressivo como no contexto de trabalho em que existe uma relação hierárquica, mas sim num contexto mais familiar e acolhedor, como jantares ou encontros em que não existe uma relação mais próxima e propícia à apresentação de opiniões.	Qualquer opinião construtiva é profícua. Os colaboradores são, também, quem conhece o pulsar da instituição e podem dar o seu contributo para a melhoria dos serviços. O fomento de jogos e atividades lúdicas e de combate ao sedentarismo, com viagens e deslocações que quebrem a rotina, são essenciais.	Claro que sim. As opiniões dos colaboradores ajudam a perceber muitas vezes a verdadeira realidade das tarefas diárias e as dificuldades/facilidades encontradas nessas mesmas tarefas.	Sim. Ouvir, dialogar e analisar/discutir opiniões, são requisitos mínimos fundamentais de valorização individual. É importante disponibilizarmos para o que for necessário, quando integramos uma equipa de direção devemos ser imparciais, mas ouvir qualquer opinião para que possamos melhorar e sentir quais as necessidades existentes.
9- Integra as medidas sugeridas pelos colaboradores na gestão de recursos humanos?	Sim, todas as medidas que visam melhorar as condições dos nossos colaboradores e utentes, são consideradas pela direção.	Sim. Sempre e quando sejam bem intencionadas e potencialmente dinamizadoras.	Com toda a certeza, após avaliação das mesmas.	Sempre que sejam medidas válidas e possíveis de concretizar.
10- Considera necessário a	A formação, como fator de sucesso e desempenho que é, não deve ser aplicada	Sim. Porque urge definir estratégias e áreas de intervenção, de	Considero de extrema importância. A aquisição de	Sim, porque promove de forma equitativa, o acesso à formação

<p>realização de um plano de formação? Porquê?</p>	<p>às cegas, é necessário que se proceda à elaboração de um plano de formação estruturado. Desde o levantamento das necessidades de formação, ao acompanhamento e monitorização da formação, à avaliação da formação, ao processo de melhoria contínua e a todo o processo formativo (quais as ações de formação a aplicar), bem como os encargos previstos com a formação.</p>	<p>modo a dirigir a atenção e as potencialidades para os sectores mais carecidos.</p>	<p>competências, o desenvolvimento pessoal, passa pela aprendizagem e reabilitação de conhecimentos, muitas vezes já esquecidos.</p>	<p>sistemática e organizada desenvolvendo uma prática fundamental em qualquer instituição.</p>
---	---	---	--	--

ANEXO III MATRIZES – ANÁLISE DE CONTEÚDO

Categoria	Sub-categoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
Classificação do trabalho dos Recursos Humanos	Classificação dos RH pelos dirigentes	Avaliação positiva tendo em conta o início recente da atividade pelos RH	<p>“Penso que os recursos humanos, apesar do centro de dia ser recente, têm estado a realizar as suas tarefas e funções dentro do normal, e sem qualquer dificuldade no cumprimento das mesmas.” (E5)</p> <p>“Quer o Centro de Dia quer a instituição que o dirige são relativamente recentes (...). Pode-se considerar que os recursos humanos existentes apresentam já uma qualidade relativamente boa (...)” (E1)</p>
		Boa qualidade do trabalho dos RH	<p>“(...) o trabalho desenvolvido pelos recursos humanos é de boa qualidade” (E8)</p> <p>“Excelente trabalho e com boa qualidade” (E4)</p> <p>“O trabalho é de excelente qualidade”</p>

			(E2)
--	--	--	------

Categoria	Sub-categoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
Competências dos Recursos Humanos	Competências necessárias aos RH segundo os dirigentes	Competências pessoais	“No âmbito pessoal e comportamental considero que deve existir uma grande capacidade de comunicação e sobretudo de escuta” (E2)
		Competências profissionais	“Torna-se importante possuir competências profissionais específicas, adquiridas muitas vezes através da formação, para atuar em todos os campos de desenvolvimento da qualidade (...)” (E7)
		Competências sociais	“No que diz respeito aos diversos setores, e dando como exemplo o centro de dia, é necessário que os trabalhadores tenham

			um bom espírito de equipa e se saibam relacionar adequadamente com os seus colegas de trabalho e principalmente com os utentes.” (E3)
--	--	--	---

Categoria	Sub-categoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
Hierarquização das competências dos Recursos Humanos	Competências mais valorizadas	Competências pessoais no topo da hierarquia	<p>“A ter que particularizar alguma, destaque o relacionamento pessoal com os utentes e essencialmente, entre colegas e a importância de formação adequada nesta área” (E1)</p> <p>“Destaco as competências pessoais primeiramente (...)” (E7)</p> <p>“Considero as pessoais, pois são muito observadas em contexto de trabalho, o modo de relacionar, de auto-controlo e a assertividade” (E2)</p>

Categoria	Sub-categoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
Importância da formação no desempenho organizacional	Formação enquanto fator de incremento de desempenho organizacional	Formação como complemento	“A formação é um complemento muito importante dentro das organizações de forma a capacitar todo o pessoal para o normal desenvolvimento das suas funções” (E3)
		Formação como um fator determinante no desempenho	<p>“A formação, a meu ver, é essencial como um fator determinante no desempenho em qualquer organização, quer a nível de reajustamento de competências, quer a nível pessoal (...)” (E7)</p> <p>“A formação é imprescindível para uma melhor articulação entre serviços e desempenho da organização” (E2)</p>

Categoria	Sub-categoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
Necessidades de formação dos Recursos Humanos	Existência de necessidades por parte dos Recursos Humanos	Formação essencial para colmatar erros	“(…) constata-se com frequência que os colaboradores cometem pequenos erros desnecessários e por vezes quase “infantis”. Esses erros

			não se devem a menor empenho, a falta de vontade de realizar as tarefas ou menor preocupação com os idosos. São essencialmente erros motivados por falta de formação” (E1)
		A formação essencial na mudança organizacional	“A vida é dinâmica e urge acompanhar os tempos e as necessidades dos colaboradores” (E6)
		A formação como complemento das competências adquiridas	“As ações formativas ajudam a desenvolver competências, muitas vezes já esquecidas, por isso, a aprendizagem e sugestões entre as hierarquias, torna-se relevante para o bom funcionamento da instituição.” (E7)

Categoria	Sub-categoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
Dificuldades na gestão de Recursos Humanos	Principais dificuldades	Gestão de relações interpessoais	“O relacionamento interpessoal” (E3) “As relações

			interpessoais e o incumprimento das responsabilidades” (E8)
		Gestão da motivação	“A falta de preparação, de interesse e de vocação.” (E6)
		Dificuldade em promover o trabalho em equipa	“As maiores dificuldades na gestão de recursos humanos prendem-se claramente com a diferenciação inerente ao ser humano e as suas diversas formas de estar e pensar. Esses fatores, ligados a uma falta de espírito de equipa e trabalho em conjunto, conduzem frequentemente a conflitos desnecessários e, a maior parte das vezes, injustificado” (E1)

Categoria	Sub-categoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
Formação e cultura organizacional	Importância da formação na cultura organizacional	Formação promove a cultura organizacional	“A formação é uma prática fundamental na melhoria profissional das organizações, e promoção da cultura

			<p>organizacional” (E5)</p> <p>“Quer a formação endógena ou genética, quer a que se cultiva e aprende ao longo da via, promovem uma cultura de excelência em cada função e possibilitam a optimização dos serviços, face ao escopo associativo” (E6)</p>
--	--	--	--

Categoria	Sub-categoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
Formação e comunicação organizacional	Importância dada à opinião dos colaboradores na elaboração de um plano de formação	Envolvimento dos colaboradores é considerado essencial no âmbito da formação	<p>“Sempre perfilhei o entendimento que numa IPSS a opinião dos colaboradores é essencial. A sua opinião é indispensável para o seu envolvimento na concretização dos objetivos da instituição” (E1).</p> <p>“Ouvir, dialogar e analisar/discutir opiniões, são requisitos mínimos fundamentais de valorização individual. É importante (...) ouvir qualquer opinião para que possamos</p>

			melhorar e sentir quais as necessidades existentes”(E8)
--	--	--	---

Categoria	Sub-categoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
Integração das sugestões dadas pelos colaboradores na gestão de Recursos Humanos	Importância das sugestões dos colaboradores	Sugestões e válidas e dinamizadoras	“Sempre e quando sejam bem intencionadas e potencialmente dinamizadoras” (E6)
		Sugestões que melhorem o ambiente organizacional e o atendimento	“Todas as medidas que visam melhorar as condições dos nossos colaboradores e utentes, são consideradas pela direção” (E5) “Desde que as mesmas tenham fundamento, sejam exequíveis e contribuam para um melhor ambiente organizacional” (E4)

Categoria	Sub-categoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
Necessidade da construção do plano de formação	Importância da existência de um plano de formação	Plano de formação estruturado	“Qualquer formação que se pretenda séria tem que ser estruturada; não pode ser uma “manta de retalhos” e, como tal, tem que ter um plano cuidadosamente elaborado” (E1)

			<p>“(…) Mas deve existir um plano adequado e estruturado para a instituição e não existir um plano apenas por existir” (E2)</p> <p>“A formação, como fator de sucesso e desempenho que é, não deve ser aplicada às cegas, é necessário que se proceda à elaboração de um plano de formação estruturado” (E5)</p>
		<p>Plano de formação vital para a organização</p>	<p>“O plano de formação é fundamental a uma organização porque constitui um método e um plano que serve de guia” (E4)</p> <p>“Sim. Porque urge definir estratégias e áreas de intervenção, de modo a dirigir a atenção e as potencialidades para os sectores mais carecidos.” (E6)</p>

ANEXO IV – QUESTIONÁRIO (COLABORADORES)



Este pequeno questionário decorre de uma investigação em curso, realizada por Catarina Dias, sobre necessidades de formação no Centro de Dia e destina-se a recolher informações sobre os conhecimentos e competências que considera não possuir e que podem ajudá-la(o) a desempenhar melhor o desempenho das suas funções, e, por conseguinte, o serviço prestado pelo Centro. A partir destes dados, será elaborado um plano de formação para a organização.

Por favor, responda com sinceridade a todas as questões! Todas as informações recolhidas são confidenciais e usadas apenas no âmbito deste estudo!

Obrigada pela sua preciosa colaboração!

Catarina Dias

I Parte- Caracterização Socioprofissional

Assinale com um X, apenas uma opção

1. SEXO	
Masculino	Feminino
2. IDADE	
<20	
21-30	
31-40	
41-50	
51-60	
>60	
3. ESCOLARIDADE MAIS ELEVADA QUE POSSUI	
Não sabe ler nem escrever	
Tem o 1.º ciclo do Ensino Básico (4 anos de escolaridade)	
Tem o 2.º ciclo do Ensino Básico (6 anos de escolaridade)	
Tem o 3.º ciclo do Ensino Básico (9 anos de escolaridade)	
Tem o Ensino Secundário	
Tem um curso de Bacharelato ou uma Licenciatura Pós-Bolonha	

Tem uma Licenciatura Pré-Bolonha		
Tem Mestrado		
Tem Doutoramento		
Outra (Especifique Qual): _____		
4. CONDIÇÃO PERANTE O LOCAL DE TRABALHO		
Contrato de Trabalho a termo		Outra? (Especifique sff) _____
Contrato de Trabalho sem termo		
5. TEMPO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL		
<1 Ano		
2-5 Anos		
6-10 Anos		
11-15 Anos		
16-20 Anos		
21-25 Anos		
> 25 Anos		
6. TEMPO DE TRABALHO NO CENTRO DE DIA		
<1 Ano		
2-5 Anos		
6-10 Anos		
11-15 Anos		
16-20 Anos		
21-25 Anos		
> 25 Anos		
7.CARGO DE COORDENAÇÃO/CHEFIA		
SIM		NÃO
Se respondeu SIM, refira qual? _____		
8.CARGA HORÁRIA		
< 40 Horas		
40 Horas		
> 40 Horas		

ANEXO V- DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES- AUXILIARES SERVIÇO GERAIS



II Parte – Diagnostico de Necessidades de Formação

- DIAGNÓSTICO PESSOAL -

1. Assinale, a sua necessidade de formação (precisa de aprender mais) nos seguintes domínios, colocando, para cada item, uma X na coluna respetiva, sabendo que **0** = não necessito de formação; **1** = necessito (apenas) de um refrescamento/atualização; **2**= necessito de muita formação neste domínio.

DOMÍNIOS	0	1	2
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS			
1. Técnicas e cuidados com o transporte de alimentos e outros artigos.			
2. Organização do serviço de refeitório.			
3. Gestão de protocolo administrativo (apara distribuição de correspondência e valores).			
4. Cuidados na trasladação/transporte de cadáveres.			
5. Técnicas de acompanhamento e prestação de cuidados a idosos.			
6. Técnicas de gestão de instalações e equipamentos de lares.			
7. Cuidados no transporte automóvel de idosos.			
8. Higiene e segurança no trabalho.			
9. Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.			
COMPETÊNCIAS PESSOAIS			
10. Coordenação, orientação e dinamização (liderança) de outras pessoas.			
11. Organização do trabalho.			
12. Resolução de problemas.			
13. Conhecimento de mim mesmo (as minhas capacidades, aptidões e objectivos no trabalho).			
14. Reflexão e auto-avaliação sobre o trabalho.			
15. Gestão de situações de pressão/stresse e de contrariedades.			
16. Criatividade e inovação no trabalho.			
COMPETÊNCIAS SOCIAIS			
17. Comunicação e relacionamento com as outras pessoas.			
18. Cooperação e trabalho em equipa.			
19. Resolução de conflitos.			
20. Gestão do tempo no local de trabalho.			

ANEXO VI- DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES- AJUDANTES DE AÇÃO DIRETA



II Parte – Diagnostico de Necessidades de Formação

- DIAGNÓSTICO PESSOAL -

1. Assinale, a sua necessidade de formação (precisa de aprender mais) nos seguintes domínios, colocando, para cada item, uma X na coluna respetiva, sabendo que **0** = não necessito de formação; **1** = necessito (apenas) de um refrescamento/atualização; **2**= necessito de muita formação neste domínio.

DOMÍNIOS	0	1	2
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS			
1. Técnicas de acolhimento e receção de idosos.			
2. Técnicas de comunicação com idosos.			
3. Técnicas de animação de tempos livres com idosos.			
4. Administração de medicamentos com idosos.			
5. Prestação de cuidados de higiene e conforto a idosos.			
6. Gestão das roupas dos idosos.			
7. Requisições e gestão de stock dos artigos de higiene e conforto.			
8. Redação de relatórios e ocorrências.			
9. Condução de viaturas da instituição.			
10. Higiene e segurança no trabalho.			
11. Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.			
COMPETÊNCIAS PESSOAIS			
12. Coordenação, orientação e dinamização (liderança) de outras pessoas.			
13. Organização do trabalho.			
14. Resolução de problemas.			
15. Conhecimento de mim mesmo (as minhas capacidades, aptidões e objetivos no trabalho).			
16. Reflexão e autoavaliação sobre o trabalho.			
17. Gestão de situações de pressão/stresse e de contrariedades.			
18. Criatividade e inovação no trabalho.			
COMPETÊNCIAS SOCIAIS			
19. Comunicação e relacionamento com as outras pessoas.			
20. Cooperação e trabalho em equipa.			
21. Resolução de conflitos.			
22. Gestão do tempo no local de trabalho.			

ANEXO VII- DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES- COZINHEIRAS



II Parte – Diagnostico de Necessidades de Formação

- DIAGNÓSTICO PESSOAL -

1. Assinale, a sua necessidade de formação (precisa de aprender mais) nos seguintes domínios, colocando, para cada item, uma X na coluna respetiva, sabendo que **0** = não necessito de formação; **1** = necessito (apenas) de um refrescamento/atualização; **2**= necessito de muita formação neste domínio.

DOMÍNIOS	0	1	2
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS			
1. Preparação de alimentos destinados às refeições (carne, peixe e legumes).			
2. Conceção de ementas.			
3. Conservação dos alimentos.			
4. Confeção de doces.			
5. Higiene e segurança no trabalho.			
6. Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.			
COMPETÊNCIAS PESSOAIS			
7. Coordenação, orientação e dinamização (liderança) de outras pessoas.			
8. Organização do trabalho.			
9. Resolução de problemas.			
10. Conhecimento de mim mesmo (as minhas capacidades, aptidões e objectivos no trabalho).			
11. Reflexão e auto-avaliação sobre o meu trabalho.			
12. Gestão de situações de pressão/stresse e de contrariedades.			
13. Criatividade e inovação no meu trabalho.			
COMPETÊNCIAS SOCIAIS			
14. Comunicação e relacionamento com as outras pessoas.			
15. Cooperação e trabalho em equipa.			
16. Resolução de conflitos.			
17. Gestão do tempo no local de trabalho.			

ANEXO VIII- DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES- AJUDANTE DE COZINHA



II Parte – Diagnostico de Necessidades de Formação

- DIAGNÓSTICO PESSOAL -

1.Assinale, a sua necessidade de formação (precisa de aprender mais) nos seguintes domínios, colocando, para cada item, uma X na coluna respetiva, sabendo que **0** = não necessito de formação; **1** = necessito (apenas) de um refrescamento/atualização; **2**= necessito de muita formação neste domínio.

DOMÍNIOS	0	1	2
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS			
1.Limpeza e corte de legumes, carnes, peixe ou outros alimentos.			
2. Preparação de guarnições para os pratos.			
3. Arrumação da secção onde trabalha.			
4. Organização do serviço de refeitório.			
5. Higiene e segurança no trabalho.			
6. Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.			
COMPETÊNCIAS PESSOAIS			
7. Coordenação, orientação e dinamização (liderança) de outras pessoas.			
8. Organização do trabalho.			
9. Resolução de problemas.			
10. Conhecimento de mim mesmo (as minhas capacidades, aptidões e objetivos no trabalho).			
11. Reflexão e autoavaliação sobre o trabalho.			
12. Gestão de situações de pressão/stresse e de contrariedades.			
13. Criatividade e inovação no trabalho.			
COMPETÊNCIAS SOCIAIS			
14. Comunicação e relacionamento com as outras pessoas.			
15. Cooperação e trabalho em equipa.			
16. Resolução de conflitos.			
17.Gestão do tempo no local de trabalho.			

ANEXO IX- DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES- PROFESSOR DE MÚSICA



II Parte – Diagnostico de Necessidades de Formação

- DIAGNÓSTICO PESSOAL -

1. Assinale, a sua necessidade de formação (precisa de aprender mais) nos seguintes domínios, colocando, para cada item, uma X na coluna respetiva, sabendo que **0** = não necessito de formação; **1** = necessito (apenas) de um refrescamento/atualização; **2**= necessito de muita formação neste domínio.

DOMÍNIOS	0	1	2
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS			
1. Técnicas de comunicação/interação com idosos.			
2. Técnicas de animação musical com idosos.			
3. Higiene e segurança no trabalho.			
4. Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.			
COMPETÊNCIAS PESSOAIS			
5. Coordenação, orientação e dinamização (liderança) de outras pessoas.			
6. Organização do trabalho.			
7. Resolução de problemas.			
8. Conhecimento de mim mesmo (as minhas capacidades, aptidões e objetivos no trabalho).			
9. Reflexão e autoavaliação sobre o trabalho.			
10. Gestão de situações de pressão/stresse e de contrariedades.			
11. Criatividade e inovação no trabalho.			
COMPETÊNCIAS SOCIAIS			
12. Comunicação e relacionamento com as outras pessoas.			
13. Cooperação e trabalho em equipa.			
14. Resolução de conflitos.			
15. Gestão do tempo no local de trabalho.			

ANEXO X- DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES- PROFESSORA DE GINÁSTICA



II Parte – Diagnostico de Necessidades de Formação

- DIAGNÓSTICO PESSOAL -

1.Assinale, a sua necessidade de formação (precisa de aprender mais) nos seguintes domínios, colocando, para cada item, uma X na coluna respetiva, sabendo que **0** = não necessito de formação; **1** = necessito (apenas) de um refrescamento/atualização; **2**= necessito de muita formação neste domínio.

DOMÍNIOS	0	1	2
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS			
1.Técnicas de comunicação/interação com idosos.			
2. Técnicas de atividade física com idosos.			
3. Técnicas de atividade física com pessoas deficientes.			
4. Higiene e segurança no trabalho.			
5. Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.			
COMPETÊNCIAS PESSOAIS			
6.Coordenação, orientação e dinamização (liderança) de outras pessoas.			
7.Organização do trabalho.			
8.Resolução de problemas.			
9.Conhecimento de mim mesmo (as minhas capacidades, aptidões e objetivos no trabalho).			
10.Reflexão e autoavaliação sobre o trabalho.			
11.Gestão de situações de pressão/stresse e de contrariedades.			
12.Criatividade e inovação no trabalho.			
COMPETÊNCIAS SOCIAIS			
13.Comunicação e relacionamento com as outras pessoas.			
14.Cooperação e trabalho em equipa.			
15.Resolução de conflitos.			
16.Gestão do tempo no local de trabalho.			

ANEXO XI- DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES- ENFERMEIRA



II Parte – Diagnostico de Necessidades de Formação

- DIAGNÓSTICO PESSOAL -

1.Assinale, a sua necessidade de formação (precisa de aprender mais) nos seguintes domínios, colocando, para cada item, uma X na coluna respetiva, sabendo que **0** = não necessito de formação; **1** = necessito (apenas) de um refrescamento/atualização; **2**= necessito de muita formação neste domínio.

DOMÍNIOS	0	1	2
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS			
1.Prática profissional, ética e legal (ex. Código Deontológico)			
2. Princípios chave da prestação e gestão de cuidados			
3. Promoção da saúde			
4. Colheita de dados			
5. Gestão de cuidados de saúde			
6.Cuidados de saúde interprofissionais			
7.Delegação e supervisão			
8.Organização do trabalho			
9.Técnicas de inventário			
10.Higiene e segurança no trabalho			
11.Tecnologias e equipamentos usados no trabalho			
12.Gestão de situações de pressão/stresse e de contrariedades			
13.Criatividade e inovação no trabalho			
COMPETÊNCIAS PESSOAIS			
14. Coordenação, orientação e dinamização (liderança) de outras pessoas.			
15.Organização do trabalho			
16.Resolução de problemas			
17.Conhecimento de mim mesmo (as minhas capacidades, aptidões e objetivos no trabalho)			
18.Reflexão e autoavaliação sobre o trabalho			
19.Gestão de situações de pressão/stresse e de contrariedades			
20.Criatividade e inovação no trabalho			
COMPETÊNCIAS SOCIAIS			
210.Comunicação e relacionamento com as outras pessoas			
22.Cooperação e trabalho em equipa			
23.Resolução de conflitos			
24.Gestão do tempo no local de trabalho			

ANEXO XII- DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES- FISIOTERAPEUTA



II Parte – Diagnostico de Necessidades de Formação

- DIAGNÓSTICO PESSOAL -

1. Assinale, a sua necessidade de formação (precisa de aprender mais) nos seguintes domínios, colocando, para cada item, uma X na coluna respetiva, sabendo que **0** = não necessito de formação; **1** = necessito (apenas) de um refrescamento/atualização; **2**= necessito de muita formação neste domínio.

DOMÍNIOS	0	1	2
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS			
1. Técnicas de avaliação do desempenho e capacidade motora do utente			
2. Técnicas de prevenção de Lesões			
3. Técnicas de facilitação neuromuscular			
4. Técnicas de cinesiterapia respiratória			
5. Técnicas de drenagem			
6. Técnicas de hidroterapia			
7. Técnicas de massagens			
8. Técnicas de eletroterapia;			
9. Técnicas de promoção de um Estilo de Vida Activo e Seguro			
10. Aprendizagem ao Longo da Vida			
11. Outras (especificar):			
12. Higiene e segurança no trabalho.			
13. Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.			
COMPETÊNCIAS PESSOAIS			
14. Coordenação, orientação e dinamização (liderança) de outras pessoas.			
15. Organização do trabalho.			
16. Resolução de problemas.			
17. Conhecimento de mim mesmo (as minhas capacidades, aptidões e objectivos no trabalho).			
18. Reflexão e auto-avaliação sobre o trabalho.			
19. Gestão de situações de pressão/stresse e de contrariedades			
20. Criatividade e inovação no trabalho.			
COMPETÊNCIAS SOCIAIS			
21. Comunicação e relacionamento com as outras pessoas.			
22. Cooperação e trabalho em equipa.			
23. Resolução de conflitos.			
24. Gestão do tempo no local de trabalho.			

ANEXO XIII- DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES- ANIMADORA SÓCIO-CULTURAL



II Parte – Diagnostico de Necessidades de Formação

- DIAGNÓSTICO PESSOAL -

1. Assinale, a sua necessidade de formação (precisa de aprender mais) nos seguintes domínios, colocando, para cada item, uma X na coluna respetiva, sabendo que **0** = não necessito de formação; **1** = necessito (apenas) de um refrescamento/atualização; **2**= necessito de muita formação neste domínio.

DOMÍNIOS	0	1	2
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS			
1. Conceção e dinamização de atividades de expressão plástica, com idosos.			
2. Conceção e dinamização de atividades de expressão corporal, com idosos.			
3. Conceção e dinamização de atividades na área da dança, com idosos.			
4. Uso de equipamentos audiovisuais.			
5. Planeamento e avaliação de projetos e actividades de animação com idosos.			
6. Higiene e segurança no trabalho.			
7. Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.			
COMPETÊNCIAS PESSOAIS			
8. Coordenação, orientação e dinamização (liderança) de outras pessoas.			
9. Organização do trabalho.			
10. Resolução de problemas.			
11. Conhecimento de mim mesmo (as minhas capacidades, aptidões e objectivos no trabalho).			
12. Reflexão e auto-avaliação sobre o trabalho.			
13. Gestão de situações de pressão/stresse e de contrariedades.			
14. Criatividade e inovação no trabalho.			
COMPETÊNCIAS SOCIAIS			
15. Comunicação e relacionamento com as outras pessoas.			
16. Cooperação e trabalho em equipa.			
17. Resolução de conflitos.			
18. Gestão do tempo no local de trabalho.			

«'

ANEXO XIV- DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES- TÉCNICA DE SERVIÇO SOCIAL



II Parte – Diagnostico de Necessidades de Formação

- DIAGNÓSTICO PESSOAL -

1.Assinale, a sua necessidade de formação (precisa de aprender mais) nos seguintes domínios, colocando, para cada item, uma X na coluna respetiva, sabendo que **0** = não necessito de formação; **1** = necessito (apenas) de um refrescamento/atualização; **2**= necessito de muita formação neste domínio.

DOMÍNIOS	0	1	2
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS			
1. Intervenção com indivíduos, famílias, grupos e comunidades.			
2. Conceção e elaboração de planos integrados de desenvolvimento e de projetos de obtenção de ganhos sociais.			
3. Técnicas de articulação, de negociação e de mediação entre cidadãos, serviços públicos e outros organismos sociais.			
4. Como rentabilizar recursos dispersos na comunidade.			
5. Técnicas de trabalho em rede.			
6. Técnicas de estimulação da participação ativa e da coresponsabilização de cidadãos.			
7. Políticas sociais para os sectores público, da solidariedade e da economia social.			
8. Técnicas de avaliação de políticas públicas, projetos.			
9. Necessidades sociais, culturais e relacionais emergentes em contextos vulneráveis/desfavoráveis.			
10. Conceção, planificação execução e avaliação de projetos.			
11. Avaliação da qualidade dos serviços.			
12. Higiene e segurança no trabalho.			
13. Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.			
COMPETÊNCIAS PESSOAIS			
14.Coordenação, orientação e dinamização (liderança) de outras pessoas.			
15.Organização do trabalho			
16.Resolução de problemas			
17.Conhecimento de mim mesmo (as minhas capacidades, aptidões e objetivos no trabalho)			
18.Reflexão e autoavaliação sobre o trabalho			
19.Gestão de situações de pressão/ stresse e de contrariedades			
20.Criatividade e inovação no trabalho			
COMPETÊNCIAS SOCIAIS			
21.Comunicação e relacionamento com as outras pessoas			
22.Cooperação e trabalho em equipa			
23.Resolução de conflitos			
24.Gestão do tempo no local de trabalho			

ANEXO XV- DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES- ESTAGIÁRIA DE TÉCNICA AUXILIAR DE SAÚDE



II Parte – Diagnostico de Necessidades de Formação

- DIAGNÓSTICO PESSOAL -

1.Assinale, a sua necessidade de formação (precisa de aprender mais) nos seguintes domínios, colocando, para cada item, uma X na coluna respetiva, sabendo que **0** = não necessito de formação; **1** = necessito (apenas) de um refresco/atualização; **2**= necessito de muita formação neste domínio.

DOMÍNIOS	0	1	2
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS			
23. Cuidados de saúde aos utentes			
24. Gestão das roupas dos idosos			
25. Técnicas de limpeza e higienização dos espaços			
26. Redação de relatórios e ocorrências.			
27. Higiene e segurança no trabalho.			
28. Técnicas de apoio logístico e administrativo das diferentes unidades e serviços de saúde			
29. Tecnologias e equipamentos usados no trabalho.			
COMPETÊNCIAS PESSOAIS			
30. Coordenação, orientação e dinamização (liderança) de outras pessoas.			
31. Organização do trabalho.			
32. Resolução de problemas.			
33. Conhecimento de mim mesmo (as minhas capacidades, aptidões e objetivos no trabalho).			
34. Reflexão e autoavaliação sobre o trabalho.			
35. Gestão de situações de pressão/stresse e de contrariedades.			
36. Criatividade e inovação no trabalho.			
COMPETÊNCIAS SOCIAIS			
37. Comunicação e relacionamento com as outras pessoas.			
38. Cooperação e trabalho em equipa.			
39. Resolução de conflitos.			
40. Gestão do tempo no local de trabalho.			

ANEXO XVI- FUNÇÕES DOS COLABORADORES

Competências dos colaboradores

Ao se definir o perfil individual de cada colaborador, teve-se em conta a identificação das competências que necessita para o desempenho da função na instituição e, por outro lado as competências requeridas para o exercício da sua função. As competências requeridas para cada função foram preenchidas com referências do Boletim do Trabalho e Emprego, do Catálogo Nacional de Qualificações e de Guadalupe (2008). De seguida, expõe-se a tabela que define as competências que têm por função e as competências necessárias ao desempenho da função na instituição. Abaixo, as competências por função e competências necessárias por função na IPSS em estudo.

Designação da função	Competências/ Tarefas a seu cargo	Competências de que necessita para o desempenho da função na instituição
Cozinheira	<p>Prepara, tempera e cozinha os alimentos destinados às refeições;</p> <p>-Elabora ou contribui para a confeção das ementas; recebe os víveres e outros produtos necessários à sua confeção, sendo responsável pela sua conservação;</p> <p>-Amanha o peixe, prepara os legumes e a carne e procede à execução das operações culinárias, garante-os e confeciona os doces destinados às refeições, quando não haja pasteleiro;</p> <p>-Executa ou zela pela limpeza da cozinha e dos utensílios.</p>	<p>- Prepara, tempera e cozinha os alimentos destinados às refeições;</p> <p>- Elabora ou contribui para a confeção das ementas;</p> <p>- Recebe os víveres e outros produtos necessários à sua confeção, sendo responsável pela sua conservação;</p> <p>-Amanha o peixe, prepara os legumes e a carne e procede à execução das operações culinárias, garante-os e confeciona os doces destinados às refeições, quando não haja pasteleiro;</p> <p>- Executa ou zela pela limpeza da cozinha e dos utensílios;</p> <p>- Fomentar espírito de equipa, capacidade de organização e comunicação, estabilidade emocional e sentido de responsabilidade;</p> <p>- Possuir autoestima, empatia e</p>

		assertividade, capacidade de adaptação e iniciativa, determinação, autonomia e ponderação.
Ajudante de cozinha	<p>Trabalha sob as ordens de um cozinheiro, auxiliando-o na execução das suas tarefas;</p> <p>-Limpa e corta legumes, carnes, peixe ou outros alimentos; prepara guarnições para os pratos;</p> <p>- Executa e colabora nos trabalhos de arrumação e limpeza da sua secção; colabora no serviço de refeitório</p>	<p>- Auxilia nas tarefas do cozinheiro;</p> <p>- Limpa e corta legumes, carnes, peixe e outros alimentos;</p> <p>- Prepara guarnições para pratos;</p> <p>- Executa e colabora nos trabalhos de arrumação e limpeza da sua secção;</p> <p>- Colabora no serviço de refeitório;</p> <p>- Serve a cantina social;</p> <p>- Fomentar espírito de equipa, capacidade de organização e comunicação, estabilidade emocional e sentido de responsabilidade;</p> <p>- Possuir autoestima, empatia e assertividade, capacidade de adaptação e iniciativa, determinação, autonomia e ponderação.</p>
Ajudante de Ação Direta	<p>-Trabalha diretamente com idosos, tendo em vista o seu bem-estar;</p> <p>-Recebe os utentes e faz a sua integração no período inicial de utilização dos equipamentos ou serviços;</p> <p>-Procede ao acompanhamento diurno dos utentes, dentro e fora dos estabelecimentos e serviços, guiando-os, auxiliando-os, estimulando-os através da</p>	<p>- Trabalha com idosos;</p> <p>- Recebe os utentes e faz a sua integração no Centro de Dia;</p> <p>- Procede ao acompanhamento diurno dos utentes dentro e fora da instituição;</p> <p>- Participa na ocupação de tempos livres;</p> <p>- Assegura a alimentação, recolhendo e cuidando dos utensílios e equipamentos nas refeições, assegurando a toma de</p>

	<p>conversação, detetando os seus interesses e motivações e participando na ocupação de tempos livres;</p> <p>-Assegura a alimentação, recolhendo e cuidando dos utensílios e equipamentos utilizados nas refeições, assegurando a toma de medicação;</p> <p>-Presta cuidados de higiene e conforto aos utilizadores e colabora na prestação de cuidados de saúde que não requeiram conhecimentos específicos;</p> <p>-Substitui as roupas da casa de banho, bem como o vestuário dos utilizadores, procede ao acondicionamento, arrumação, distribuição, transporte e controlo das roupas lavadas e à recolha de roupas sujas e sua entrega na lavandaria;</p> <p>-Requisita, controla e distribui os artigos de higiene e conforto;</p> <p>-Reporta à instituição ocorrências relevantes no âmbito das funções exercidas;</p> <p>-Conduz, se habilitado, as viaturas da instituição.</p>	<p>medicação;</p> <p>- Presta cuidados de higiene e conforto e colabora na prestação de cuidados de saúde;</p> <p>- Substitui as roupas da casa de banho e vestuário dos utilizadores, procede ao acondicionamento, arrumação, distribuição, transporte e controlo das roupas lavadas e à recolha de roupas sujas e sua entrega na lavandaria;</p> <p>-Requisita, controla e distribui os artigos de higiene e conforto;</p> <p>-Reporta à instituição ocorrências relevantes no âmbito das funções exercidas;</p> <p>-Conduz, se habilitado, as viaturas da instituição;</p> <p>- Fomentar espírito de equipa, capacidade de organização e comunicação, estabilidade emocional e sentido de responsabilidade;</p> <p>- Possuir autoestima, empatia e assertividade, capacidade de adaptação e iniciativa, determinação, autonomia e ponderação</p>
Auxiliar de Serviços	-Procede à limpeza e arrumação das instalações;	- Procede à limpeza e arrumação das instalações;

<p>Gerais</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Assegura o transporte de alimentos e outros artigos; -Serve refeições em refeitórios; -Desempenha funções de estafeta e procede à distribuição de correspondência e valores por protocolo; -Efetua o transporte de cadáveres; -Desempenha outras tarefas não específicas que se enquadrem no âmbito da sua categoria, profissional e não excedam o nível de indiferenciação em que esta se integra 	<ul style="list-style-type: none"> - Assegura o transporte de alimentos e outros artigos; - Serve refeições; - Desempenha funções de estafeta e distribui correspondência; - Efetua o transporte de cadáveres; - Desempenha tarefas não específicas que se enquadrem no âmbito da sua categoria profissional; - Conduzem veículos da instituição, quando habilitados, para tal; - Zelam pelo espaço exterior da instituição; - Acompanham os idosos em consultas ao hospital e centro de saúde; - Fomentar espírito de equipa, capacidade de organização e comunicação, estabilidade emocional e sentido de responsabilidade; - Possuir autoestima, empatia e assertividade, capacidade de adaptação e iniciativa, determinação, autonomia e ponderação.
<p>Técnico Auxiliar de Saúde</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Auxiliar na prestação de cuidados aos utentes, de acordo com orientações do enfermeiro; -Auxiliar nos cuidados post- 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar na prestação de cuidados aos utentes, de acordo com orientações do enfermeiro; -Auxiliar nos cuidados post-mortem, de acordo com orientações do pro-

	<p>mortem, de acordo com orientações do profissional de saúde;</p> <p>-Assegurar a limpeza, higienização e transporte de roupas, espaços, materiais e equipamentos, sob a orientação de profissional de saúde;</p> <p>-Assegurar atividades de apoio ao funcionamento das diferentes unidades e serviços de saúde;</p> <p>-Auxiliar o profissional de saúde na recolha de amostras biológicas e transporte para o serviço adequado, de acordo com normas e/ou procedimentos definidos.</p>	<p>fissional de saúde;</p> <p>-Assegurar a limpeza, higienização e transporte de roupas, espaços, materiais e equipamentos, sob a orientação de profissional de saúde;</p> <p>-Assegurar atividades de apoio ao funcionamento das diferentes unidades e serviços de saúde;</p> <p>-Auxiliar o profissional de saúde na recolha de amostras biológicas e transporte para o serviço adequado, de acordo com normas e/ou procedimentos definidos;</p> <p>- Fomentar espírito de equipa, capacidade de organização e comunicação, estabilidade emocional e sentido de responsabilidade;</p> <p>- Possuir autoestima, empatia e assertividade, capacidade de adaptação e iniciativa, determinação, autonomia e ponderação.</p>
Animadora Sócio-cultural	<p>-Organiza, coordena e/ou desenvolve atividades de animação e desenvolvimento sociocultural junto dos utentes no âmbito dos objetivos da instituição;</p> <p>-Acompanha e procura desenvolver o espírito de pertença, cooperação e solidariedade das pessoas, bem como proporcionar o desenvolvimento das suas capacidades de expressão e realização, utilizando para tal métodos pedagógicos e de animação</p>	<p>- Organiza, coordena e/ou desenvolve atividades de animação e desenvolvimento sociocultural junto dos utentes no âmbito dos objetivos da instituição;</p> <p>- Acompanha e procura desenvolver o espírito de pertença, cooperação e solidariedade das pessoas, bem como proporcionar o desenvolvimento das suas capacidades de expressão e realização, utilizando para tal métodos pedagógicos e de animação;</p> <p>- Fomentar espírito de equipa, capacidade</p>

		<p>de organização e comunicação, estabilidade emocional e sentido de responsabilidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possuir autoestima, empatia e assertividade, capacidade de adaptação e iniciativa, determinação, autonomia e ponderação.
Fisioterapeuta	<p>Utiliza, sob prescrição médica, diferentes técnicas e métodos, designadamente exercícios terapêuticos, treino funcional para as atividades da vida diária, técnicas de facilitação neuromuscular, cinesiterapia respiratória, drenagem e outros, a fim de evitar a incapacidade quanto possível e obter a máxima recuperação funcional do indivíduo. Pode utilizar outras técnicas, como sejam a hidroterapia, as massagens e a eletroterapia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza sob prescrição médica diferentes técnicas e métodos, designadamente exercícios terapêuticos, treino funcional para a vida diária, técnicas de facilitação neuromuscular, cinesiterapia respiratória, drenagem e outros, a fim de evitar a incapacidade e obter a máxima recuperação funcional do indivíduo; - Realiza exercícios de grupo e individuais, realizando avaliações do desempenho do utente; - Fomentar espírito de equipa, capacidade de organização e comunicação, estabilidade emocional e sentido de responsabilidade; - Possuir autoestima, empatia e assertividade, capacidade de adaptação e iniciativa, determinação, autonomia e ponderação.

Enfermeira	<ul style="list-style-type: none"> -Presta cuidados de enfermagem aos doentes, em várias circunstâncias, em estabelecimentos de saúde e de assistência; -Administra os medicamentos e tratamentos prescritos pelo médico, de acordo com normas de serviço e técnicas reconhecidas na profissão; -Colabora com os médicos e outros técnicos de saúde no exercício da sua profissão 	<ul style="list-style-type: none"> - Presta cuidados de enfermagem aos doentes; - Administra medicamentos e tratamentos prescritos pelo médico, de acordo com as normas de serviço e técnicas reconhecidas na profissão; - Colabora com os médicos e outros técnicos de saúde no exercício da sua profissão; - Fomentar espírito de equipa, capacidade de organização e comunicação, estabilidade emocional e sentido de responsabilidade; - Possuir autoestima, empatia e assertividade, capacidade de adaptação e iniciativa, determinação, autonomia e ponderação
Técnica de serviço social	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenção com indivíduos, famílias, grupos e comunidades; - Conceção e elaboração de planos integrados de desenvolvimento e de projetos de obtenção de ganhos sociais; - Técnicas de articulação, de negociação e de mediação entre cidadãos, serviços públicos e outros organismos sociais; - Como rentabilizar recursos dispersos na comunidade; -Técnicas de trabalho em rede; 	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenção com indivíduos, famílias, grupos e comunidades; - Conceção e elaboração de planos integrados de desenvolvimento e de projetos de obtenção de ganhos sociais; - Técnicas de articulação, de negociação e de mediação entre cidadãos, serviços públicos e outros organismos sociais; - Como rentabilizar recursos dispersos na comunidade; -Técnicas de trabalho em rede; - Técnicas de estimulação da participação ativa e da corresponsabilização de cidadãos;

	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de estimulação da participação ativa e da corresponsabilização de cidadãos; - Políticas sociais para os sectores público, da solidariedade e da economia social; -Técnicas de avaliação de políticas públicas, projetos; -Necessidades sociais, culturais e relacionais emergentes em contextos vulneráveis/desfavoráveis; - Conceção, planificação execução e avaliação de projetos; - Avaliação da qualidade dos serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas sociais para os sectores público, da solidariedade e da economia social; -Técnicas de avaliação de políticas públicas, projetos; - Necessidades sociais, culturais e relacionais emergentes em contextos vulneráveis/desfavoráveis; - Conceção, planificação execução e avaliação de projetos; - Avaliação da qualidade dos serviços; - Fomentar espírito de equipa, capacidade de organização e comunicação, estabilidade emocional e sentido de responsabilidade; - Possuir autoestima, empatia e assertividade, capacidade de adaptação e iniciativa, determinação, autonomia e ponderação.
Prof. Música		<ul style="list-style-type: none"> - Organizar, coordenar e/ou desenvolver atividades musicais no âmbito dos objetivos da instituição; - Acompanhar e procurar desenvolver o espírito de pertença, cooperação dos idosos, bem como proporcionar o desenvolvimento das suas capacidades de memória e animação; - Fomentar espírito de equipa, capacidade de organização e comunicação, estabilidade

		<p>emocional e sentido de responsabilidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possuir autoestima, empatia e assertividade, capacidade de adaptação e iniciativa, determinação, autonomia e ponderação.
Prof. Ginástica		<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para o bem-estar físico e qualidade de vida dos utentes; - Contribuir com a ginástica e o exercício físico para a prevenção e combate de doenças e do sedentarismo; - Fomentar espírito de equipa, capacidade de organização e comunicação, estabilidade emocional e sentido de responsabilidade; - Possuir autoestima, empatia e assertividade, capacidade de adaptação e iniciativa, determinação, autonomia e ponderação.

Fonte: Guadalupe, S. (2008); Boletim do trabalho e emprego (2012) e catálogo nacional de qualificações (s/d).

ANEXO XVII- PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO NA INSTITUIÇÃO

Assunto: Pedido de autorização para a realização da investigação na instituição

Eu, Catarina Maria S. Carranca Nunes Dias, aluna de Mestrado em Gestão-especialidade em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, venho por este meio solicitar a colaboração da vossa prestigiada instituição, com o intuito de poder utilizar dados da mesma para a investigação no trabalho de projeto a que me propus para a obtenção do grau de mestre, sob a orientação do Professor Doutor José Saragoça.

Os dados recolhidos serão confidenciais, mantendo o anonimato relativamente aos colaboradores e a qualquer assunto que possa surgir e acrescento ainda que não será posto em causa o funcionamento da instituição.

Por motivos éticos e deontológicos, assumo a responsabilidade de apresentar à vossa instituição todo o trabalho que nela realizarei.

Com os meus melhores cumprimentos,

Catarina Dias