



Diana Margarida Cunha Neves

A importância da formação para a *performance* de uma IPSS

Coimbra, julho de 2022



Diana Margarida Cunha Neves

A importância da formação para a *performance* de uma IPSS

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizada sob a orientação do Professor Especialista Wander Carvalho e coorientação do Professor Doutor Alexandre Silva.

Coimbra, julho de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

Ao culminar este trabalho de investigação, impõe-se uma palavra de agradecimento a todas as pessoas que, de algum modo, contribuíram para a sua realização.

Começo por agradecer a todas as pessoas que foram estruturantes na minha forma de ser, pensar e agir, nomeadamente aos meus pais e amigos por todo o apoio e incentivo que sempre me deram.

Agradeço ao Professor Wander Carvalho, orientador desta dissertação, pelos seus ensinamentos, o seu incentivo no desenvolvimento deste trabalho, a exigência e rigor, e toda a confiança que sempre depositou em mim.

Agradeço também ao Professor Alexandre Silva pela sua disponibilidade e apoio na realização do estudo empírico.

Por fim, agradeço a todos os colaboradores que trabalham em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que me ajudaram com o preenchimento do questionário, pois sem vós este estudo não seria possível.

Bem-haja a todos!

RESUMO

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são organizações que possuem um papel social bastante importante na sociedade portuguesa, através do seu trabalho na ação social.

Para que uma Instituição atinja um bom nível de desempenho organizacional é imprescindível a formação dos seus colaboradores.

É neste contexto que se realizou esta investigação, com o objetivo principal de perceber qual o impacto da formação profissional na *performance* das IPSS. Ou seja, visa perceber se a formação tem um impacto positivo, ou não, em termos do desempenho da própria Instituição.

Para alcançar este objetivo inicialmente procedeu-se à definição de diversos conceitos inerentes a estas organizações, bem como o que é o processo de formação e as suas etapas, e como se processa a avaliação de desempenho. Para perceber o real impacto da formação nas IPSS foi aplicado um questionário aos colaboradores de diversas instituições.

No final deste trabalho, conclui-se que a formação profissional constitui um elemento estratégico de gestão em qualquer organização, já que intervém e condiciona o desempenho do seu principal recurso, as pessoas. Assim, existe uma ligação direta entre a *performance* organizacional e a formação profissional dos trabalhadores.

Palavras-chave: recursos humanos, *performance*; formação; avaliação de desempenho; IPSS.

ABSTRACT

Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) are organizations that have a very important social role in Portuguese society, through their work in social action.

For an institution to achieve a good level of organizational performance, it is essential to train its employees.

It is in this context that this research was carried out, with the main objective of understanding the impact of professional training on the performance of IPSS. In other words, it aims to understand whether the training has a positive impact, or not, in terms of the performance of the institution itself.

To achieve this goal, several concepts inherent to these organizations were defined, as well as what the training process and its stages are, and how the performance evaluation is carried out. To understand the real impact of training on IPSS, a questionnaire was applied to employees of several institutions.

At the end of this work, it is concluded that professional training is a strategic element of management in any organization, since it intervenes and conditions the performance of its main resource, people. Thus, there is a direct link between organizational performance and the professional training of workers.

Keywords: human resources, performance; training; performance evaluation; IPSS.

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
2.1. Introdução.....	4
2.2. O Papel das IPSS na Sociedade Portuguesa.....	4
2.2.1. Missão e Objetivos	6
2.2.2. Estatutos e Respostas Sociais	7
2.3. A Formação Profissional nas IPSS	8
2.3.1. O que é o Processo de Formação e a sua Finalidade	8
2.3.2. Fases do Processo de Formação.....	9
2.3.3. Objetivos Organizacionais e Objetivos de Formação	12
2.3.4. Modalidades de Formação Profissional.....	12
2.3.5. Aprendizagem Organizacional e Formação Profissional.....	15
2.3.6. O Diagnóstico de Necessidades de Formação	18
2.3.7. A Formação e o Desenvolvimento de Competências	21
2.3.8. A Formação integrada como Estratégia de Gestão de Recursos Humanos ...	29
2.3.9. Impacto de uma correta política de formação na mudança organizacional.....	30
2.4. O Contributo da Avaliação de Desempenho para a Gestão de Pessoas.....	35
2.4.1. Conceito de Desempenho	35
2.4.2. Gestão de Desempenho.....	36
2.4.3. Conceito e Objetivos da Avaliação de Desempenho	37
2.4.4. Instrumentos de Avaliação	40
2.4.5. Métodos de Avaliação de Desempenho	44
2.4.6. A Validação	47
3. METODOLOGIA	48

A importância da formação para a performance de uma IPSS

3.1. Introdução	48
3.2. Objetivos da Investigação	48
3.3. Hipóteses de Investigação	48
3.4. Pesquisa Quantitativa	50
3.5. Procedimentos para a recolha de dados e amostragem	51
3.6. Elaboração do Questionário	52
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
4.1. Introdução	54
4.2. Análise estatística dos dados recolhidos	54
4.2.1. Caracterização da amostra	54
4.2.2. Análise dos Resultados	56
4.3. Validação das Hipóteses de Investigação	73
5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	82
CONCLUSÃO	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	96
ANEXO 1	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - O desenvolvimento do processo de formação nas organizações.....	11
Figura 2 - Modalidades de formação profissional.....	13
Figura 3 - As três perguntas chave da formação profissional.....	18
Figura 4 - Ciclo Formativo.....	19
Figura 5 - Abordagens anglo-saxónica e francesa ao conceito de competências	24
Figura 6 - O conceito de competência profissional para Lichtenberger (1999)	25
Figura 7 - O conceito de competência profissional na visão do MEDEF (1998)	26
Figura 8 - O conceito de competência profissional na ótica de Zarifian (2001)	27
Figura 9 - O conceito de competência empresarial	28
Figura 10 - O filtro cultural.....	31

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Hipóteses de Investigação	49
Tabela 2 - Distribuição da frequência segundo as habilitações literárias	55
Tabela 3 - Frequência, média, moda e mediana da orientação para exercer as tarefas que são propostas pela Instituição.....	56
Tabela 4 - Frequência, média, moda e mediana da contribuição com novas ideias para o desempenho da Instituição	58
Tabela 5 - Frequência, média, moda e mediana do nível de realização na execução do trabalho.....	59
Tabela 6 - Frequência, média, moda e mediana da importância das práticas de formação na melhoria do desempenho na Instituição.....	61
Tabela 7 - Frequência, média, moda e mediana das sessões de formação em equipa proporcionada pela Instituição	62
Tabela 8 - Frequência, média, moda e mediana das vezes que as sessões de formação em equipa são proporcionadas pela Instituição	63
Tabela 9 - Frequência, média, moda e mediana da importância das sessões de formação em equipa para as rotinas diárias do trabalho	65
Tabela 10 - Frequência, média, moda e mediana da informação dos objetivos organizacionais pela Instituição	67
Tabela 11 - Frequência, média, moda e mediana da relação entre os objetivos pessoais com os objetivos da Instituição	68
Tabela 12 - Frequência, média, moda e mediana do <i>feedback</i> dado pela Instituição	70
Tabela 13 - Frequência, média, moda e mediana da facilidade da Instituição em solucionar imprevistos	71
Tabela 14 - Frequência, média, moda e mediana da importância das práticas de formação para a melhoria do desempenho da Instituição.....	72
Tabela 15 - Tabela cruzada entre as habilitações literárias e a orientação para exercer as tarefas propostas pela Instituição.....	75
Tabela 16 - Tabela cruzada entre as habilitações literárias e a capacidade da Instituição em solucionar situações imprevistas.....	77
Tabela 17 - Tabela síntese com o resultado dos testes às Hipóteses de Investigação	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por habilitações literárias	55
Gráfico 2 - Distribuição da orientação para exercer as tarefas que lhe são propostas pela Instituição	56
Gráfico 3 - Distribuição da contribuição com novas ideias para o desempenho da Instituição	57
Gráfico 4 - Distribuição do nível de realização na execução do trabalho	59
Gráfico 5 - Distribuição da importância das práticas de formação na melhoria do desempenho na Instituição	60
Gráfico 6 - Distribuição das sessões de formação em equipa proporcionada pela Instituição	62
Gráfico 7 - Distribuição da frequência com que as sessões de formação em equipa são proporcionadas pela Instituição	63
Gráfico 8 - Distribuição da importância das sessões de formação em equipa para as rotinas diárias do trabalho	64
Gráfico 9 - Distribuição da informação dos objetivos organizacionais pela Instituição.....	66
Gráfico 10 - Distribuição da relação entre os objetivos pessoais com os objetivos da Instituição	68
Gráfico 11 - Distribuição do <i>feedback</i> dado pela Instituição	69
Gráfico 12 - Distribuição da facilidade da Instituição em solucionar imprevistos	71
Gráfico 13 - Distribuição da importância das práticas de formação para a melhoria do desempenho da Instituição	72

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CDSS - Centros Distritais de Segurança Social

EIPSS - Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FSE - Fundo Social Europeu

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

LNF - Levantamento das Necessidades de Formação

MEDEF - *Mouvement des Entreprises de France*

MTSS - Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

RH - Recursos Humanos

SNQ - Sistema Nacional de Qualificações

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

1. INTRODUÇÃO

A ação social constitui um pilar fundamental na proteção dos grupos sociais mais vulneráveis, nomeadamente na prevenção e reparação de situações de carências e disparidades socioeconómicas, de dependência, de exclusão social, bem como na integração e promoção comunitária das pessoas e no desenvolvimento das suas capacidades.

Neste contexto, as Instituições Particulares de Solidariedade Social, adiante designadas IPSS, desempenham um papel fundamental na economia do país, não apenas no seu objetivo principal de fornecer bens e serviços necessários às pessoas mais carenciadas, mas também na criação de emprego que proporcionam para a concretização da sua incumbência.

Estas Instituições podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional e têm como objetivos o apoio social à família, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária.

Com os condicionalismos da crise económica, a formação adquiriu uma importância cada vez maior para a diferenciação relativamente ao desempenho de cada organização.

As IPSS tiveram também de se adaptar às contantes alterações e necessidades organizacionais do mercado de trabalho em que se inserem e repensar o seu sistema de gestão, fomentando a participação dos seus profissionais em formações, valorizando a melhoria das suas competências e a qualificação dos seus colaboradores.

A formação profissional é vista como um conjunto de atividades que visam a aquisição de capacidades práticas, conhecimentos, comportamentos e atitudes que são exigidos a um indivíduo para o exercício das funções de uma profissão ou várias em qualquer ramo de atividade económica (CIME, 1991). E esta tem de ser encarada numa perspetiva de formação ao longo da vida, em que se procura melhorar competências, conhecimentos e aptidões de forma contínua.

Um elevado rigor no diagnóstico de necessidades, o recurso às formas e tipos de formação mais adequados e uma exigente avaliação de desempenho são condições para manter ou dinamizar, a atividade de formação da organização como elemento integrante de uma gestão de recursos humanos de sucesso.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Neste sentido, a avaliação de desempenho é realizada com uma multiplicidade de propósitos desde apoiar decisões administrativas, passando pela qualidade dos serviços e até como incremento do desempenho e desenvolvimento profissional. Como tal, deveria ser uma preocupação constante na direção da promoção do desenvolvimento, de forma a garantir a qualidade do desempenho dos profissionais e por consequência dos serviços prestados. Torna-se, pois, essencial a promoção de ações que reúnam o desenvolvimento profissional com objetivos da organização, utilizando métodos que orientem o desempenho profissional para a obtenção de melhores resultados (Gonçalves, 2014).

Deste modo, a questão central desta investigação passa por entender qual o impacto da formação profissional na *performance* das IPSS.

Os objetivos específicos caracterizam-se como as metas que se pretendem atingir e devem enunciar questões-chave a serem respondidas. Assim, tem-se como objetivos específicos deste trabalho:

- Perceber a influência do grau académico, bem como das sessões de formação para os colaboradores se sentirem preparados, de forma adequada, tanto para os desafios institucionais que possam surgir, como para a execução das tarefas que lhe são solicitadas;
- Verificar se a comunicação no âmbito dos objetivos organizacionais ajuda no alinhamento dos objetivos pessoais com os da Instituição, de maneira a melhorar o desempenho a nível individual e organizacional;
- Entender se os colaboradores costumam receber *feedback*, de modo a se sentirem realizados na execução do seu trabalho.

O trabalho está organizado em cinco capítulos sendo que:

No primeiro capítulo (introdução) apresenta-se de forma detalhada a pertinência da temática em estudo, uma abordagem dos objetivos específicos que compõem o trabalho focando a questão de partida.

O segundo capítulo, aborda temas de relevância para a investigação em causa. Em primeiro lugar, far-se-á uma análise dirigida às IPSS, através de uma breve caracterização do quadro legislativo, identificando a sua missão, os objetivos, os estatutos e as respostas sociais. Seguidamente irá se proceder à caracterização do processo formativo e a sua finalidade, as fases deste processo, os objetivos

A importância da formação para a performance de uma IPSS

organizacionais e objetivos de formação, as modalidades de formação, a aprendizagem organizacional e formação profissional, o diagnóstico de necessidades de formação, a formação e o desenvolvimento de competências, a formação integrada como Estratégia de Gestão de Recursos Humanos e o impacto de uma correta política de formação na mudança organizacional. Por fim, será abordado a temática do contributo da avaliação de desempenho para a gestão de pessoas em que será definido o conceito de desempenho, definindo também o que é a gestão de desempenho, o conceito e os objetivos da avaliação de desempenho, os instrumentos de avaliação, os métodos de avaliação de desempenho e a validação.

No terceiro capítulo será espelhada a metodologia usada para a construção do trabalho, apresentação dos objetivos de investigação, das hipóteses de investigação, a pesquisa quantitativa, os procedimentos utilizados para a recolha de dados e amostragem e como foi elaborado o questionário.

Como forma de dar seguimento, o quarto capítulo é constituído pela análise e discussão dos resultados, a apresentação dos resultados estatísticos, construções de modelos e discussões dos resultados fazendo uma comparação com as abordagens estudadas anteriormente e por fim a validação das hipóteses em serão comparadas das hipóteses formuladas no capítulo anterior, com os resultados, de forma a compreender se realmente a formação tem impacto na performance das IPSS.

No último capítulo serão apresentados os principais contributos resultantes do trabalho de investigação, algumas das linhas para futuras investigações e as principais limitações que se fizeram sentir na elaboração do presente trabalho.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Introdução

Neste segundo capítulo, o da revisão literária, serão definidos e refletidos os eixos teóricos presentes no estudo, de entre os quais destacamos o que fundamenta a presente dissertação, a Formação Profissional. Para além deste conceito, consideramos oportuno refletir sobre as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), as práticas de gestão de recursos humanos e a avaliação de desempenho.

2.2. O Papel das IPSS na Sociedade Portuguesa

A história da constituição das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), em Portugal, estendeu-se ao longo de séculos, por períodos marcantes. No século XV, nascem as primeiras Instituições como as Irmandades e as Misericórdias. Já no século XIX, após a Revolução Industrial, são constituídas as instituições de — Ajuda Mútua, os Sindicatos, as Associações Humanitárias, as Associações Empresariais e os Círculos Operários Católicos (Vieira, 2014).

Em 1976, com a Constituição da República, o processo de regulação da ação social beneficiou as associações particulares de assistência e em 1979 foi aprovado o Primeiro Estatuto das IPSS, revisto em 1983, para aumento da prestação de serviços nas áreas da saúde, educação, formação profissional e habitação (Franco, 2005).

De acordo com o artigo 1.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, são Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) as constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, mediante a concessão de bens e da prestação de serviços, nomeadamente: apoio a crianças e jovens; apoio à família; apoio à integração social e comunitária; 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; promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da

A importância da formação para a performance de uma IPSS

prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos; resolução dos problemas habitacionais das populações.

Estas organizações são heterogéneas, autónomas e de carácter social, “no seu melhor, estas organizações podem surgir como agentes de transformação social, com uma intervenção importante aos níveis local, nacional e global” (Guimarães, 2013, p. 53), são organizações que “sendo privadas, não visam fins lucrativos, e, por outro lado, sendo animadas por objetivos sociais, públicos ou coletivos, não são estatais” (Santos, 1999). As Organizações de Trabalho Social “intervêm junto de públicos-alvo com características próprias, aos quais procuram dar respostas, indo ao encontro das suas especificidades” (Vieira, 2015, p. 100).

A principal dificuldade das organizações de carácter social passa pela “capacidade limitada de gerar recursos e na consequente dependência de fontes de financiamento exteriores, apresentando fortes constrangimentos no tocante à sustentabilidade” (Guerra & Santos, 2013, p. 13).

De acordo com o artigo 2.º do EIPSS (na sua redação atual), as IPSS podem revestir a forma de associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social, associações de socorros mútuos, Fundações de solidariedade social e Irmandades da Misericórdia, para além de poderem ainda revestir a forma de Uniões, Federações e Confederações.

Ainda de acordo com o artigo 2.º do EIPSS (na sua redação atual), as IPSS podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional e podem revestir as seguintes formas jurídicas:

- Associações de Solidariedade Social;
- Associações de Voluntários de Ação Social;
- Associações de Socorros Mútuos ou Associações Mutualistas (Mutualidades);
- Irmandades da Misericórdia (ou Santas Casas da Misericórdia);
- Fundações de Solidariedade Social.

Podem ainda agrupar-se em Uniões, Federações e Confederações.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

As IPSS, no âmbito da legislação aplicável, escolhem livremente as suas áreas de atividade, prosseguem autonomamente a sua ação e estabelecem livremente a sua organização interna (artigo 3º do EIPSS na sua redação atual).

Em suma, podemos considerar que as organizações do terceiro setor, trazem um modo complexo e diferente de gestão e por isso surgem como “um elemento central na estrutura de governação das sociedades contemporâneas e não um mero subproduto que resulta das falhas do mercado e do Estado” (Almeida, 2011, p. 101).

2.2.1. Missão e Objetivos

Segundo Queiroz (2012) têm como objetivo o exercício de ação social no apoio e prevenção nas mais diversas situações de carência humana, exclusão e instabilidade, promovendo a integração e inclusão social, desenvolvendo diversas atividades de apoio à população necessitada. Estes objetivos são alcançados através de respostas sociais em equipamentos e serviços e também entre parcerias com várias entidades estabelecidas através de projetos e programas, e casualmente em cooperação com o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS).

Este autor indica que para seguir os objetivos da segurança social e de acordo com as necessidades locais, o Instituto de Segurança Social, pode celebrar Acordos de Cooperação com as IPSS, através dos quais garantem a concessão direta de prestações em equipamentos e serviços à população, ou Acordos de Gestão nos quais transferem a gestão de serviços e equipamentos pertencentes ao Estado. Além destes apoios financeiros previstos nos acordos, são ainda concedidos apoio técnico específico e outros apoios financeiros destinados a investimentos na criação ou remodelação dos estabelecimentos, através de vários programas e medidas.

2.2.2. Estatutos e Respostas Sociais

Relativamente aos estatutos, segundo o artigo 10º do Decreto-Lei nº119/83 (na sua redação atual), as IPSS regem-se por estatutos livremente elaborados, com respeito pelas disposições deste Estatuto e demais legislação aplicável. Nos estatutos devem constar obrigatoriamente: a denominação, que não pode confundir-se com denominação de instituições já existentes; a sede e âmbito de ação; os fins e atividades da instituição; a denominação, a composição e a competência dos corpos gerentes; a forma de designar os respetivos membros e o regime financeiro. Os Centros Distritais de Segurança Social (CDSS) dispõem de “modelos” de estatutos, elaborados em conjunto com as Uniões representativas das instituições, que constituem instrumentos de apoio para adequação dos Estatutos ao Estatuto das IPSS (Gavino, 2014).

De acordo com o Regime Jurídico de Instalação, Funcionamento e Fiscalização dos Estabelecimentos de Apoio Social (aprovado pelo Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de Março e republicado pelo Decreto-Lei n.º 33/2014, de 4 de Março), são respostas sociais as atividades e serviços do âmbito da segurança social relativos a crianças, jovens, pessoas idosas ou pessoas com deficiência, bem como os destinados à prevenção e reparação das situações de carência, disfunção e marginalização social.

De acordo com Queiroz (2012), no que se refere às respostas sociais no âmbito da segurança social é prestado apoio a crianças e jovens, apoio à família, apoio à integração social e comunitária e na 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.

O Ministério da Segurança Social apresenta várias respostas sociais consoante as diversas áreas.

Assim, na área da infância e juventude as respostas sociais são direcionadas conforme as especificidades desta população, com o objetivo de apoiá-las e protegê-las das mais diversas situações de risco e apoiar a família na sua educação. Na proteção na saúde, as respostas sociais têm como objetivo a promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação. Na educação, promove atividades que valorizam a educação e formação profissional dos cidadãos. Já no âmbito da habitação, pretende-se que as respostas

A importância da formação para a performance de uma IPSS

tenham o objetivo de resolver os problemas habitacionais das populações (Queiroz, 2012).

Para alcançar os objetivos pretendidos nas respostas sociais supracitadas, são criados equipamentos e serviços, de forma a satisfazer as necessidades dos indivíduos.

2.3. A Formação Profissional nas IPSS

2.3.1. O que é o Processo de Formação e a sua Finalidade

Nos últimos tempos, tanto em Portugal como na Europa, a principal estratégia de evolução a nível socioeconómico passa pelo desenvolvimento dos recursos humanos existentes, nesse sentido é “atribuído uma saliência ímpar à necessidade de se investir nos recursos humanos, em termos de qualificações profissionais e académicas enquanto potenciadores nucleares do aumento da empregabilidade dos indivíduos ao longo da vida e da competitividade das empresas” (Caetano et al., 2014, p. 11).

Um processo de formação integra os métodos gerais de análise, planeamento, desenvolvimento e controlo do ato formativo na organização, tendo em vista a melhoria dos seus resultados. O seu desenvolvimento apesar de universal, deve adaptar-se à realidade de cada organização e de acordo com as características da própria, o que leva a que estas ações sequenciais possam ser executadas ou excluídas. Neste sentido, a pesquisa a ser desenvolvida é direcionada e seletiva, considerando principalmente a visão de desenvolvimento organizacional adotada pela gestão, o acompanhamento da identificação das necessidades de desenvolvimento de desempenho e a sua alteração em ação formativa (Cardim, 2009).

De acordo com Cardim (2009), o objetivo deste processo é determinar como operar o desenvolvimento dos recursos humanos por meio dos seguintes procedimentos:

- A adequação das ações formuladas em resposta às intenções de gestão da organização em consideração;
- Esclarecer necessidades específicas de formação e melhorar efetivamente o desempenho;
- Determinar uma resposta formativa apropriada e parcimoniosa.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Perante estas considerações, pode inferir-se que a clarificação dos objetivos da organização, o conhecimento dos postos de trabalho e das funções, os estudos relativos aos níveis de necessidades reais de aperfeiçoamento profissional e a validação do desempenho são componentes essenciais para a definição de uma correta política de formação para qualquer organização.

2.3.2. Fases do Processo de Formação

Segundo Cardim (2009), no processo de formação de uma organização, podem ser identificadas cinco etapas principais:

1) Estabelecer a orientação geral: do pré-diagnóstico à explanação da política de formação

Esta fase inicial visa estabelecer ou determinar a direção geral da ação formativa. Isto constitui o que comumente se chama de “política de formação” e é necessariamente o resultado da intenção gestionária de que as atividades de formação coadjuvem no desenvolvimento da organização.

A visão geral dos objetivos da formação significa também um estudo sucinto da organização, este trabalho é designado por pré-diagnóstico. Este leva à elucidação das políticas de formação existentes ou à sua definição. É esta elucidação ou enunciação que implica a concordância da direção, ou seja, a decisão sobre as prioridades a adotar na ação formativa. Desta retira-se a dimensão que deve adotar o trabalho, posteriormente, de levantamento de necessidades de formação.

2) O Levantamento das Necessidades de Formação (LNF)

Esta etapa consiste em uma investigação por inquérito à organização. Portanto, o LNF constitui a sistematização de todas as necessidades encontradas, comumente, designada por “política de formação”. Portanto, o tamanho do LNF é determinado pela estratégia que segue, sendo esta mais ampla ou mais seletiva, acarretando diferentes soluções a serem investigadas no inquérito a ser elaborado.

O LNF deve determinar as necessidades específicas de formação, os posicionamentos profissionais e organizacionais, e as suas respetivas extensões e profundidades, a fim de traduzir, por conseguinte, as atividades de formação.

3) A elaboração da proposta de ação formativa: o plano de formação

Esta fase envolve a formulação de uma proposta de plano de formação, levando em consideração a política de formação e a identificação das necessidades específicas para determinar as respetivas atividades, devendo permitir que a análise seja traduzida em ação e implementada após a sua aprovação hierárquica. O relatório de necessidades de formação deve incluir um conjunto de recomendações baseadas na análise realizada. Estas recomendações devem ser ponderadas em relação à política de formação, delimitando o que pode ou não ser realizado.

O plano de formação reflete o LNF e a política de formação aprovada. Este deve ser autorizado pela Direção-Geral, tal como o orçamento respetivo.

4) O desenvolvimento da ação formativa

Esta inclui o trabalho de definição de planos (currículo) e, em geral, todo o trabalho de definição do *software* formativo.

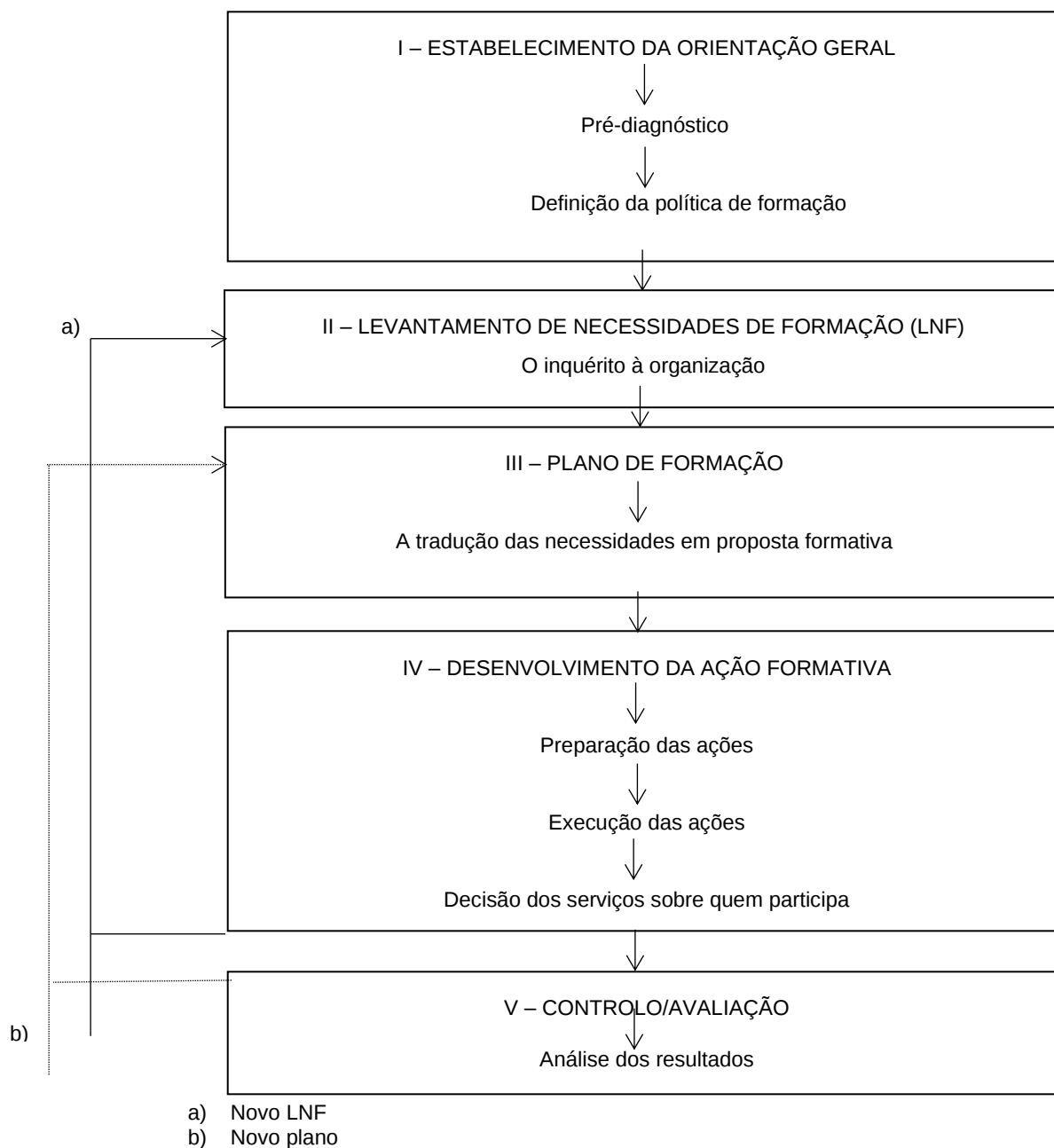
5) O controlo da ação formativa: a avaliação

Por fim, o processo de gestão da formação inclui o respetivo controlo que envolve normalmente, as atividades designadas como “avaliação da formação”. Desta avaliação pode resultar o *feedback* sobre a ação, levando ou não, mediante decisão superior, a novo plano. O que poderá também implicar, ou não, em um novo LNF.

Trata-se, essencialmente, de medir o nível de qualidade da formação, ajuizando da sua aplicabilidade ao contexto de trabalho e da sua adequabilidade às necessidades das pessoas e das organizações (Bento & Salgado, 2001, p. 48).

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Figura 1 - O desenvolvimento do processo de formação nas organizações



Fonte: Cardim (2009, p. 18)

2.3.3. Objetivos Organizacionais e Objetivos de Formação

A formação é um instrumento indispensável para atingir os objetivos de qualquer estratégia organizacional nas empresas modernas. Satisfaz simultaneamente as necessidades de desenvolvimento das pessoas e das empresas, tendo a função de produzir quer satisfação profissional, quer elevados padrões de *performance* económica (Pilz, 2009 apud Esposito & Freda, 2015).

A formação é vista como um meio para melhorar o desempenho de cada categoria profissional, sendo frequentemente, entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de forma brilhante as tarefas associadas ao seu cargo. Nos dias de hoje, a formação é considerada um meio de desenvolver competências nas pessoas para que estas se possam tornar mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo assim para os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014).

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), acrescenta a importância da intervenção formativa na construção de competências, isto é, criar e desenvolver competências individuais alinhadas com os objetivos da organização.

Segundo Kraiger (2003), acredita-se que as organizações de sucesso são as que investem mais em formação e desenvolvimento, pois os gastos que fazem com programas de formação são feitos na expectativa de que esses investimentos levem a melhorias no desempenho ou nos resultados organizacionais.

2.3.4. Modalidades de Formação Profissional

Em geral, as empresas quando admitem um novo trabalhador ou promovem um trabalhador, este precisa de uma formação para que possa adaptar-se à profissão ou função (Jamba, 2018).

Assim, segundo Cruz (1998), a formação profissional compreende duas modalidades principais: a formação inicial e a formação contínua.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Figura 2 - Modalidades de formação profissional

Formação profissional	Modalidades	Finalidade
	Inicial	Formação profissional de base e formação de especialização profissional.
	Contínua	Aperfeiçoamento, reconversão, reciclagem e promoção.

Fonte: Adaptado de Cruz (1998)

Para Cruz (1998), a formação profissional inicial é uma "formação que visa a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício de uma profissão".

Contudo, a formação "não se esgota na formação inicial, devendo prosseguir ao longo da carreira, de forma coerente e integrada" (Rodrigues & Esteves, 1992, p.41) e é nesse sentido que consideramos o segundo eixo da formação profissional, a formação contínua. Ao contrário da formação inicial esta visa uma renovação dos conhecimentos, isto é, uma melhoria dos conhecimentos que os formandos já adquiriram.

De acordo com Jamba (2018), a formação inicial pode assumir dois tipos de expressões:

- A formação profissional de base que tem como objetivo a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamentos, que constitui base indispensável para que um determinado trabalhador possa exercer uma profissão ou grupos de profissões com vista a uma especialização posterior ou à ocupação imediata de um posto de trabalho;
- A formação de especialização profissional, que tem como objetivo reforçar, desenvolver e aprofundar capacidades práticas, atitudes, formas de comportamento ou conhecimentos que o trabalhador tenha adquirido durante a formação profissional de base, necessários ao melhor desempenho de uma profissão.

Relativamente à formação contínua este autor inclui entre outros:

- O aperfeiçoamento - que procura complementar e melhorar conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamentos no âmbito da profissão exercida;

A importância da formação para a performance de uma IPSS

- A reconversão - que visa dar uma qualificação diferente da que o indivíduo já possui, para que este possa exercer uma nova atividade profissional. A reconversão pode implicar uma formação profissional de base seguida de especialização;
- A reciclagem - procura atualizar ou conferir novos conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de conhecimento dentro da mesma profissão devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos.

Fazendo ligação com os pontos anteriores, enquanto durar a vida profissional de um indivíduo haverá sempre necessidades de formação de forma a acompanhar o dinamismo do mercado, as novas formas de trabalho bem como o relacionamento com os seus colegas. Os trabalhadores empenhados procuram cada vez mais adquirir novos conhecimentos e novas competências de forma a não serem “deixados para trás” em caso de promoção na carreira ou mesmo no exercício de uma nova função que não implique a subida na carreira (Cardim et al., 1998).

A Lei n.º 7/2009 (na sua redação atual) no artigo 131.º, número 1, é referido que no âmbito da formação contínua, o empregador deve:

- Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;
- Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;
- Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;
- Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

O mesmo artigo no seu número 2 refere que o trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano. Essa formação pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por

A importância da formação para a performance de uma IPSS

estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente e dá lugar à emissão de certificado e a registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ).

2.3.5. Aprendizagem Organizacional e Formação Profissional

Nos dias de hoje, o crescimento da formação profissional aparece não só relacionado com a criação de condições legais específicas e dos subsídios públicos provenientes, na sua grande maioria, dos Fundos Europeus vocacionados para o desenvolvimento da formação profissional, como o Fundo Social Europeu (FSE) e o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), os quais têm tido uma importante contribuição para o desenvolvimento da formação profissional e para a consolidação do próprio sistema de formação em Portugal (Cruz, 1998).

Assiste-se à consciencialização das organizações de que a formação não deve ser vista apenas como um meio para cumprir as obrigações legais, mas sim como um investimento, ainda que a longo prazo, que poderá refletir-se no desenvolvimento da empresa uma vez que esta será composta por trabalhadores capacitados munidos de competências que fazem deles trabalhadores mais competentes. Deste modo as empresas têm também contribuído para o crescimento da formação profissional em Portugal através dos seus programas ou políticas de formação (Jamba, 2018).

A aprendizagem organizacional pode ser definida como um processo dinâmico de mudança cognitiva e comportamental, aos níveis individual e grupal, influenciada pelo contexto organizacional específico no qual decorre (Crossan et al., 1999). Tal como sugerem Basten e Haamann (2018) a organização aprende independentemente da existência ou não de uma estratégia, mas a qualidade e direção destas aprendizagens poderá ficar comprometida, prejudicando o crescimento organizacional.

A aprendizagem organizacional, compreende dois tipos: a aprendizagem explícita, que se caracteriza, em dar formação aos indivíduos sobre como fazer um trabalho, ao nível do saber como é feito; e a aprendizagem implícita ou intuitiva que podemos descrever, como a forma de compreender o que é ou não feito, no âmbito da cultura organizacional (Oliveira, 2004).

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Na aprendizagem explícita, encontra-se a formação profissional dos colaboradores, que segundo Silveira (2000), deve ser identificada como formação contínua do indivíduo, enquanto membro de uma organização, ao serviço da qual aplica competências e capacidades, em interação com outros membros. Significando assim, que a formação não se confina simplesmente às ações de ensino-aprendizagem que formalmente a compõem, mas contempla igualmente a valorização permanente do indivíduo fora do universo da organização (Coelho, 2010).

Destacam-se duas abordagens que fazem parte do campo de ação do processo de formação profissional (Almeida et al., 2008). A primeira abordagem diz respeito ao papel da formação profissional como um meio que visa o desenvolvimento social do indivíduo, através da formação para a cidadania, bem como a sua valorização como agente transformador do seu meio social. A importância da formação pode ainda ser vista no contexto das organizações, servindo como um meio que auxilia o desenvolvimento estratégico das mesmas.

A referida formação, tem por objetivo o desenvolvimento sistémico de atitudes, que configuram padrões comportamentais necessários ao desempenho adequado de tarefas, que são executadas em contexto profissional (Cruz, 1998). Facilmente podemos depreender, através do conceito de formação profissional, que esta pretende dotar os indivíduos de saberes que lhe irão ser úteis no seu contexto profissional. Contudo, é preponderante que as práticas e saberes adquiridos através de formação, sejam aplicados no seu contexto de trabalho, caso contrário deixam de ter qualquer utilidade na execução das tarefas do indivíduo, e assim não irão contribuir para o esperado aumento do desempenho organizacional (Coelho, 2010).

Para Fialho et al. (2013), por sua vez, a formação profissional é um processo de capacitação do trabalhador para um determinado desempenho profissional, onde se espera que para além das suas competências profissionais, o indivíduo faça uso simultâneo das suas competências sociais e humanas. Os autores referem ainda que, a formação profissional é um meio para se melhorar todo e qualquer desempenho profissional independentemente do contexto em que este se insere.

Por outro lado, também partilham a ideia de que a formação profissional visa a satisfação do trabalhador, uma vez que esta além da vertente económica tem também a vertente social, visto que a disponibilização de formação profissional contribui para o

A importância da formação para a performance de uma IPSS

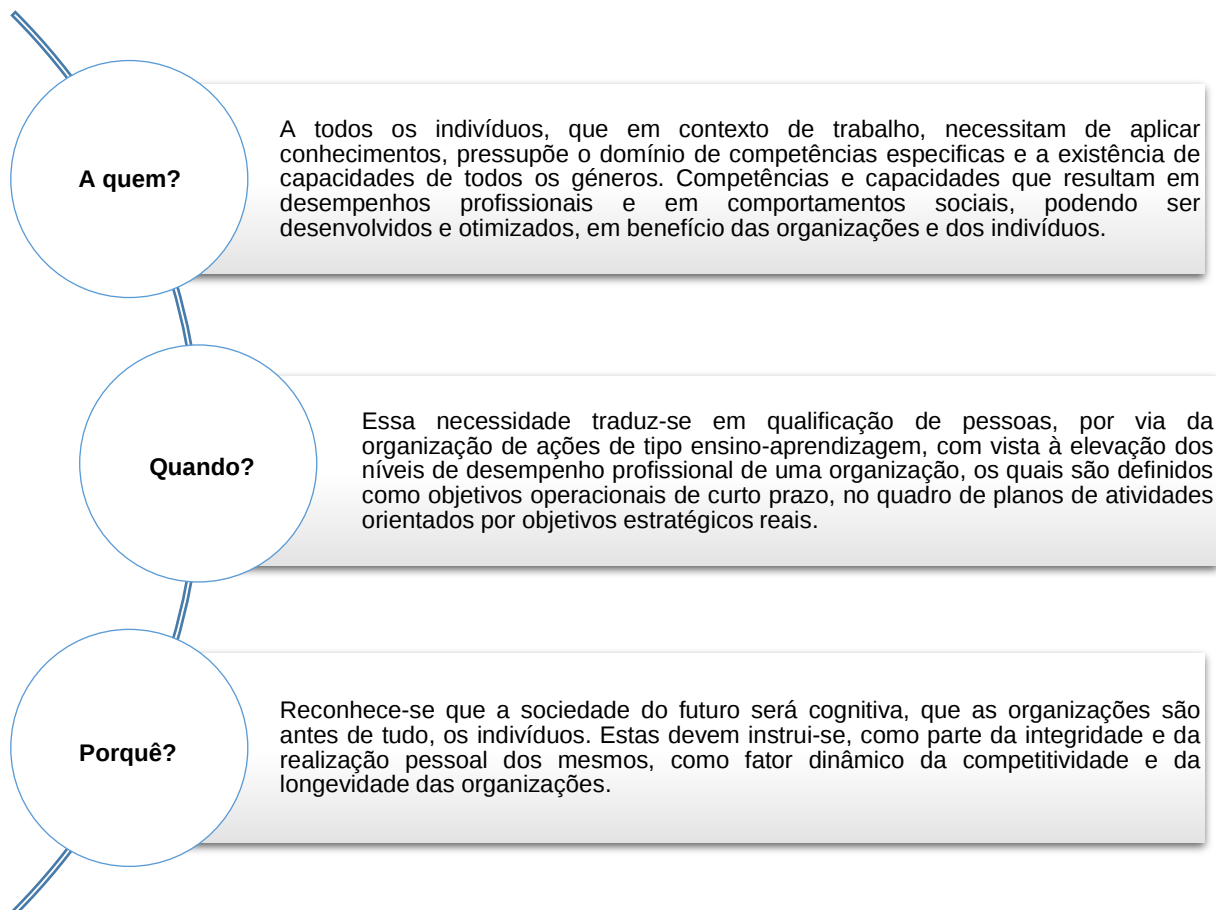
desenvolvimento pessoal, o trabalhador como elemento da sociedade, sentir-se-á prestigiado, e a sociedade contará com a sua contribuição para a construção de uma sociedade mais desenvolvida (Estevão et al., 2006; Bernardes, 2011; Fialho et al., 2013).

Outro modo de perceber a pertinência da formação reside na criação da Norma NP ISO 10015:2002. Esta ISO que integra as diretrizes da ISO 9000, disponibiliza uma série de linhas orientadoras relativas à formação, que vão desde a análise das necessidades à avaliação dos resultados da formação. O objetivo destas diretrizes consiste em fornecer, às organizações, uma série de ferramentas (técnicas de gestão dos processos internos, validação e avaliação do desempenho, indicadores de desempenho organizacional, entre outros) que lhes permitam desenvolver sistemas de gestão da qualidade eficientes, conducentes ao desenvolvimento dos recursos humanos, dado que, torna-se cada vez mais importante o investimento nas pessoas (França, 2013).

Desta forma, a formação contínua dos trabalhadores, é encarada como um investimento suscetível de beneficiar as empresas, pelo que de acordo com Silveira (2000), é essencial que quando uma empresa decide efetuar formação, se questione sobre três aspetos: a quem, o quando e o porquê de se fazer formação (Figura 3).

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Figura 3 - As três perguntas chave da formação profissional



Fonte: Adaptado de Silveira (2000)

De acordo com Coelho (2010), o empresário quando investe, deve avaliar a relação custo-benefício que as ações formativas lhe poderão proporcionar, na medida em que estas poderão consolidar algum conhecimento já existente, acompanhar e facilitar as mudanças, preparando assim o futuro da organização.

2.3.6. O Diagnóstico de Necessidades de Formação

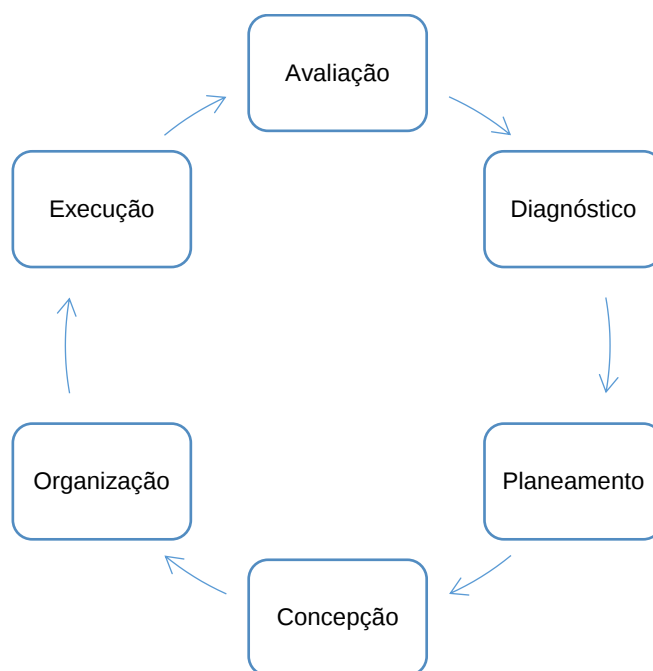
Antes de averiguarmos o que é o diagnóstico de necessidades de formação propriamente dito, é necessário refletir em torno do conceito de necessidades de formação. Segundo Cardim (2009, p. 36), “as necessidades de formação são

A importância da formação para a performance de uma IPSS

constituídas pela diferença entre o nível de desempenho desejável, exigido ou expectável para o exercício de uma profissão, e o desempenho real (nível de competências mobilizadas) considerado relativamente a um ou mais indivíduos”.

Segundo Coelho (2010), no que se refere ao diagnóstico de necessidades de formação, pode afirmar-se que este constitui a primeira etapa para a elaboração de um plano formativo, adequando preferencialmente os objetivos da empresa aos dos seus colaboradores (Figura 4).

Figura 4 - Ciclo Formativo



Fonte: Instituto para a Qualidade na Formação (IQF)

O conceito de “Diagnóstico de Necessidades de Formação”, é muitas vezes referenciado também como “Levantamento de Necessidades de Formação” ou “Análise de Necessidades de Formação”. No entanto, segundo Tomás (2001) podemos encontrar diferentes significados para estas expressões:

- **Diagnóstico de Necessidades de Formação** – deteção de carências, a nível individual e/ou coletivo, referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos, tendo em vista a elaboração de um plano de formação.
- **Levantamento de Necessidades de Formação** – recolha e levantamento de informação, relativa a carências a nível individual e/ou coletivo, referentes a

A importância da formação para a performance de uma IPSS

comportamento a nível de conhecimentos, capacidades e atitudes, que podem conduzir a um deficiente desempenho e baixa produtividade.

- **Análise das Necessidades de Formação** – tratamento e avaliação dos dados obtidos pelo levantamento de necessidades de formação, com vista à obtenção de indicadores, que permitam a elaboração de um diagnóstico de necessidades de formação.

Através dos conceitos acima descritos, pode entender-se que um diagnóstico de necessidades de formação não é uma noção isolada em si mesmo, mas sim, um conceito que engloba um levantamento de necessidades de formação e uma análise das necessidades de formação. Podemos verificar então, que um diagnóstico de necessidades de formação, nos permite: identificar as competências individuais e/ou coletivas necessárias, definir as áreas que são necessárias desenvolver e ainda conceber, desenvolver e/ou aplicar metodologias e instrumentos de diagnóstico das necessidades formativas (Coelho, 2010).

Bradshaw (2013) enuncia cinco tipos de necessidades formativas:

- Necessidades normativas – este tipo de necessidades dizem respeito às carências de um indivíduo/grupo segundo determinado padrão;
- Necessidades sentidas – são entendidas pelos indivíduos face aos seus próprios problemas;
- Necessidades expressas – este tipo de necessidade encontra-se relacionada com a anterior e o que indica esta necessidade é a própria procura feita pelos indivíduos;
- Necessidades comparativas – este tipo de necessidade auxilia o estabelecimento de condições de igualdade entre grupos dado que compara os benefícios que um determinado grupo tem e que outro não tem, conseguindo-se assim despistar quais as que estão em falta;
- Necessidades prospetivas – por fim, este tipo de necessidades prende-se com as expetativas futuras, conferindo especial atenção à inovação, à mudança e às expetativas futuras.

Existem ainda duas dimensões sob as quais a análise das necessidades pode ser entendida. Do ponto de vista dos planificadores, daqueles que organizam a formação, a análise das necessidades tem particular importância, uma vez que são estes que

A importância da formação para a performance de uma IPSS

procuram conhecer as necessidades existentes com vista a colmatá-las para que os serviços possam ser melhorados, desenvolvendo a capacidade competitiva da organização. Por outro lado, a análise das necessidades tem também um papel de destaque na ótica dos avaliadores da formação uma vez que é através do trabalho comparativo entre as necessidades de formação e os resultados que esta alcançou que podem exercer a sua função, comprovando os seus efeitos (Silva, 2016).

O diagnóstico de necessidades de formação, deve considerar todas as condicionantes existentes na empresa e no seu meio envolvente, para que a organização invista o seu tempo e recursos, numa formação que lhe seja realmente necessária e útil. Ou seja, o diagnóstico de necessidades de formação deve ser focado nas necessidades concretas e nos objetivos que a empresa pretende alcançar, importando entender quais são as causas da existência de necessidades de formação (Coelho, 2010).

Em suma, o diagnóstico ou levantamento das necessidades de formação determina, em grande medida, todas as fases subsequentes do processo de formação, com destaque para a definição de objetivos pedagógicos e a identificação de critérios relevantes para a avaliação dos resultados. É, no entanto, a partir do levantamento de necessidades de formação que se definem os objetivos a atingir pelos diferentes programas e que se elabora o plano de formação. Quando realizadas as ações de formação estima-se até que ponto os objetivos antes definidos foram alcançados, se forem detetados desvios, estes constituem eventualmente necessidades de formação pelo que se inicia um novo ciclo formativo (Cruz, 1998). Na análise destes fatores que conduzem às necessidades de formação, tanto são identificados problemas como também poderá ocorrer uma antecipação aos problemas, com isso quer-se dizer que tanto se pode analisar uma situação à posteriori, depois de identificado o problema, como podem realizar-se análises e estudos para antecipar eventuais problemas ou necessidades (Bernardes, 2011).

2.3.7. A Formação e o Desenvolvimento de Competências

Para Parente (2008, p. 11) a pertinência da temática das competências e o aparecimento do modelo das competências “é uma resposta ao nível teórico-prático da gestão dos Recursos Humanos às transformações que emergiram no trabalho, no emprego e nas empresas nas últimas décadas do século XX”.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Segundo Antunes (2008), a noção de competência tem sido usada para designar: desempenhos em situações e tarefas específicas; saberes/aprendizagens experienciais; mediação entre conhecimento e ação. Tem aparecido ainda associada a: construção e desenvolvimento de competências; o reconhecimento, validação e avaliação de competências. O movimento e o debate sobre modelos de educação/formação baseada em competências têm percorrido sinuosos caminhos ao longo destas quase seis décadas de desenvolvimento. As questões colocadas são díspares, têm sofrido as marcas dos contextos político-sociais e as respostas estão também longe de serem unívocas.

A este respeito, Estêvão (2012, p. 109) distingue distintas finalidades que têm envolvido o conceito de competência:

- “Para designar atribuições ou prerrogativas formais, inerentes a um cargo ou a uma função, independentemente das características da pessoa”;
- Interpretado como qualificações, isto é, como um leque de conhecimentos ou aptidões de natureza técnica, adquirido quer a partir do sistema formal de ensino, quer por vias de formação profissional, ou até mesmo por qualquer outra modalidade de aprendizagem ao longo da vida;
- Entendido como “traços, qualidades, ou características intrapessoais, ou como fatores inerentes à personalidade de cada um”;
- Como sinónimo de comportamentos ou ações, pressupondo, assim, a sua existência apenas no ato e na ação (sendo passível de medida).

Bellier (2001, p. 244) utiliza no seu estudo a noção de que “a competência permite agir e/ou resolver problemas profissionais de forma satisfatória num contexto particular ao mobilizar diversas capacidades de maneira integrada”.

Enquanto, Parry (1996), define o conceito de competência como um corpo de conhecimentos, atitudes e capacidades que:

- Afetam o desempenho de uma tarefa ou função;
- Podem ser medidas e comparadas com padrões previamente definidos;
- Podem ser melhoradas por via de formação e desenvolvimento.

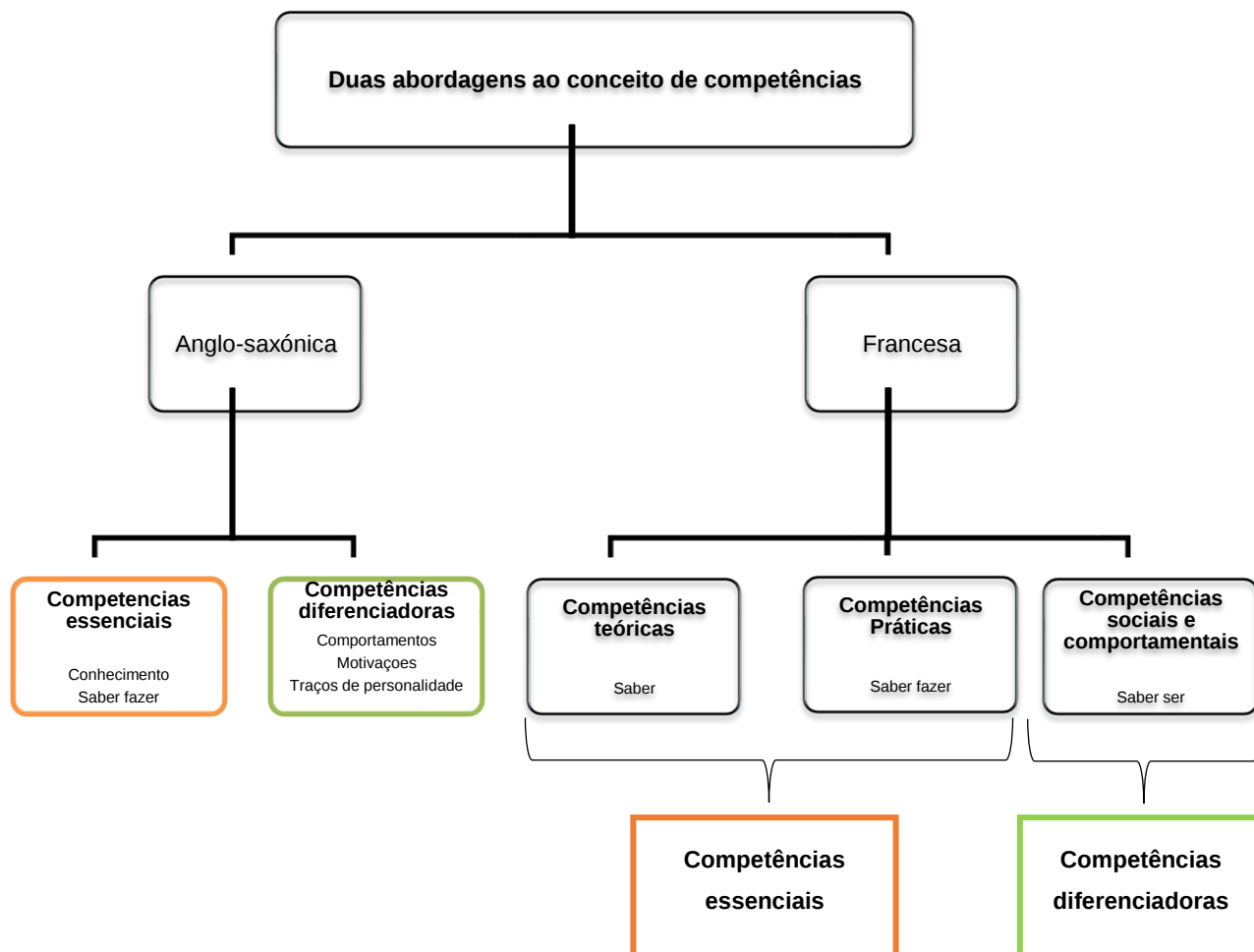
De acordo com Roçadas (2006), no Código do Trabalho não figura o termo “competência”, mas sim o termo “aptidão profissional”. Contudo, é importante precisar

A importância da formação para a performance de uma IPSS

esse termo, para mostrar como o Direito do Trabalho aborda a “competência” no trabalho. No Direito do Trabalho constituído, por aptidão (ou capacidade) entende-se que a “competência é a habilidade natural da pessoa ou a habilidade resultante de conhecimentos adquiridos”. O conceito “competências” engloba as “competências individuais” e “competências organizacionais”. As competências individuais consistem na “aplicação integrada das aptidões, dos traços de personalidade e dos conhecimentos adquiridos no desempenho de uma determinada tarefa complexa, num quadro de empresa”. As competências organizacionais representam uma combinação estratégica entre as competências individuais, os fatores organizacionais (como exemplo: os equipamentos) e os fatores organizacionais não tangíveis (como exemplo: cultura e estrutura da empresa). As competências individuais representam uma integração e uma coordenação de saberes-fazer, de qualidades individuais e conhecimentos. As competências constituem um acréscimo de capital para o indivíduo e inevitavelmente constituem uma mais-valia para o saber-coletivo organizacional.

Neste sentido, é oportuno e interessante mencionar as abordagens anglo-saxónica e francesa ao conceito de «competências». Na terminologia anglo-saxónica, existem duas dimensões de «competences»: «competences hard» (competências essenciais) e «competence soft» (competências diferenciadoras). Entende-se por «competences hard» os conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio específico – *knowledge*, e os saber-fazer que se referem à demonstração comportamental de um conhecimento – *skills*. As «competences soft» consistem na perceção que o indivíduo tem do seu eu enquanto membro ou líder de um grupo – *behaviours*, os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento – *traits*, e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e geradoras de comportamentos no trabalho – *motives*). Na terminologia francesa existem três dimensões de «compétences»: saberes (*savoir*) que se traduzem na dimensão teórica de competências, os saber-fazer (*savoir-faire*) que correspondem às competências de teor prático e, os saber-ser (*savoir-être*) que abrangem as competências sociais e comportamentais (Roçadas, 2006).

Figura 5 - Abordagens anglo-saxónica e francesa ao conceito de competências



Fonte: Roçadas (2006)

a) A definição de Competência Profissional segundo Lichtenberger (1999)

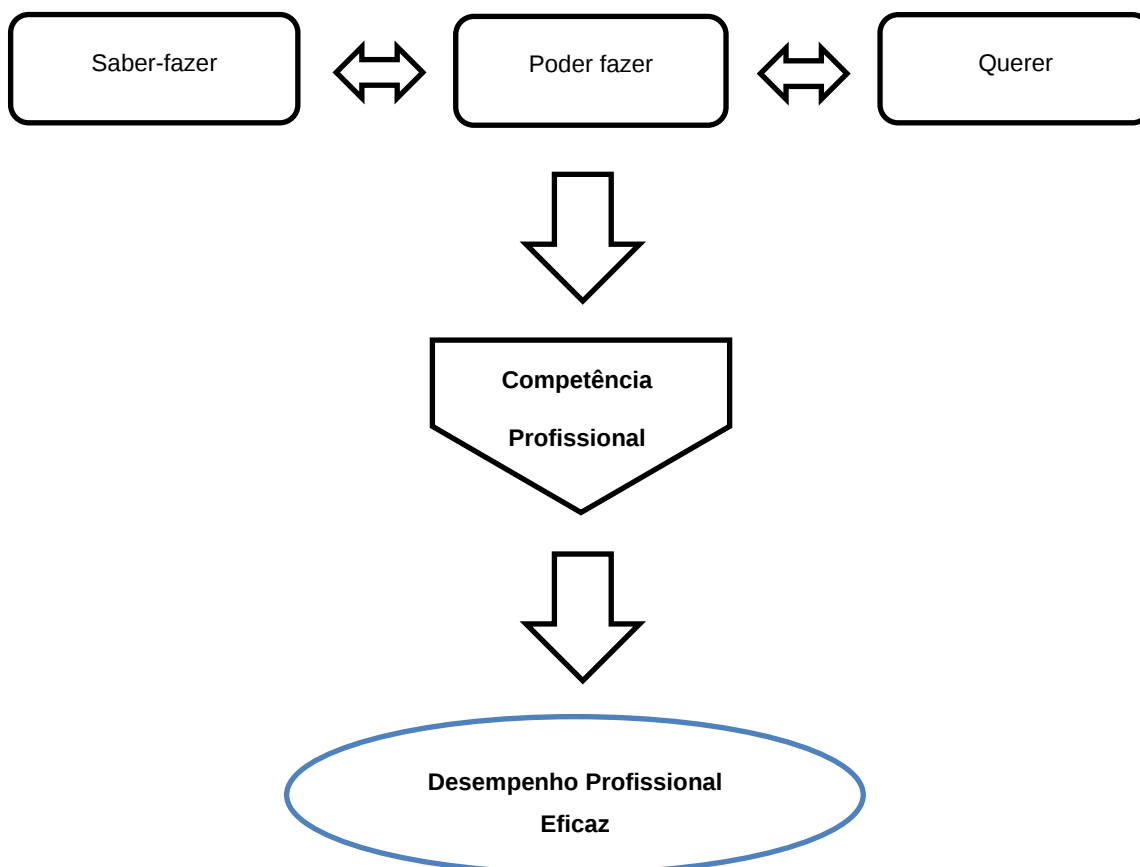
Para Lichtenberger (1999) apud Almeida e Rebelo (2004), a competência profissional designa uma relação entre a empresa e os colaboradores, em que a primeira espera a vontade de envolvimento do segundo. A competência profissional “é uma responsabilidade, sendo que é competente quem assume a sua responsabilidade numa dada situação profissional e, paralelamente, explora essa atividade profissional nas suas diferentes dimensões”.

Desta forma, o autor defende que a noção de competência baseia-se em três elementos (Figura 6):

A importância da formação para a performance de uma IPSS

- Os conhecimentos e os saber-fazer adquiridos pela formação académica ou pela experiência, como exemplo destes saberes destacam-se, a capacidade para analisar uma situação, estabelecer um diagnóstico, resolver um problema, cooperar, comunicar e, trocar informações;
- O poder fazer, em que, o poder depende dos meios próprios de colaborador ou daqueles que lhe são atribuídos pela empresa, nomeadamente os meios materiais e de formação;
- O querer, que é traduzido pelo envolvimento do colaborador na tomada de responsabilidade sobre as atividades que lhe são conferidas.

Figura 6 - O conceito de competência profissional para Lichtenberger (1999)

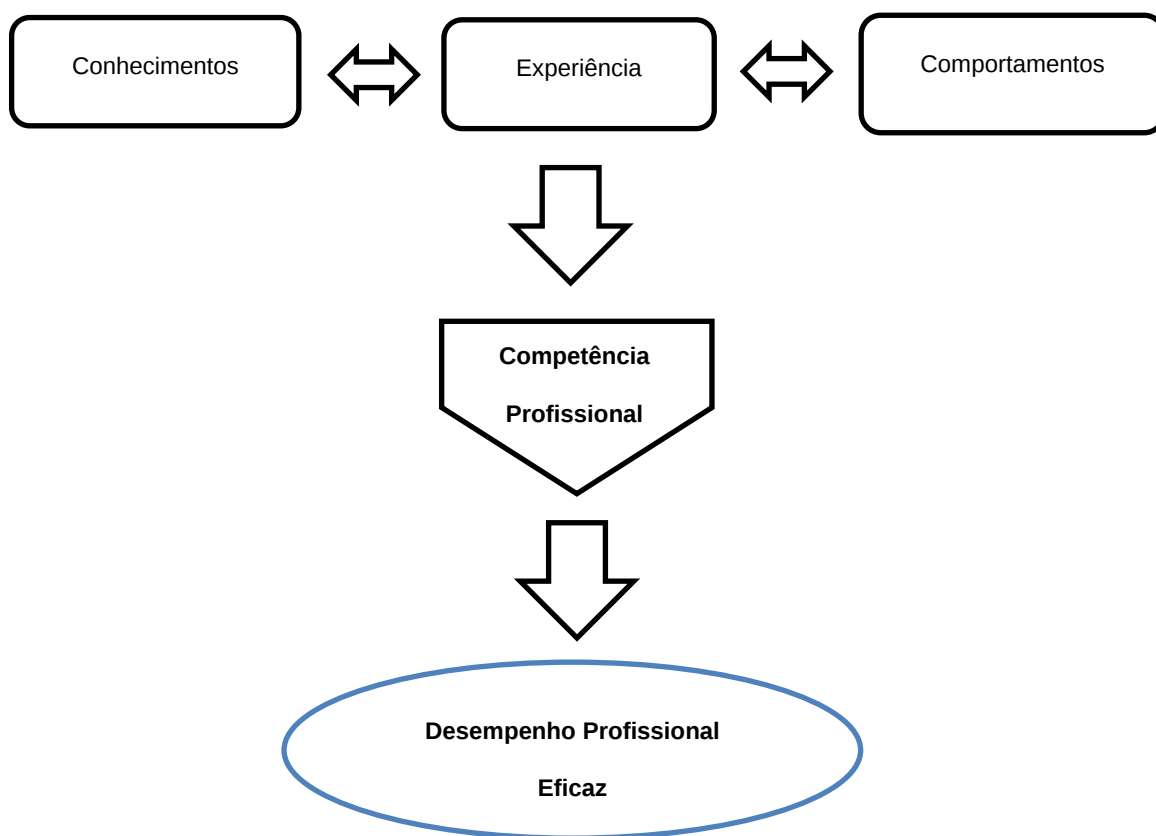


Fonte: Roçadas (2006)

b) A definição de Competência Profissional do *Mouvement des Entreprises de France* (MEDEF)

Na proposta do MEDEF (1998) apud Almeida e Rebelo (2004): “A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, saber-fazer, experiências e comportamentos, exercendo-se num contexto preciso. Ela constata-se a partir da sua execução numa situação profissional a partir da qual é validável. É então à empresa que compete referenciá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.

Figura 7 - O conceito de competência profissional na visão do MEDEF (1998)

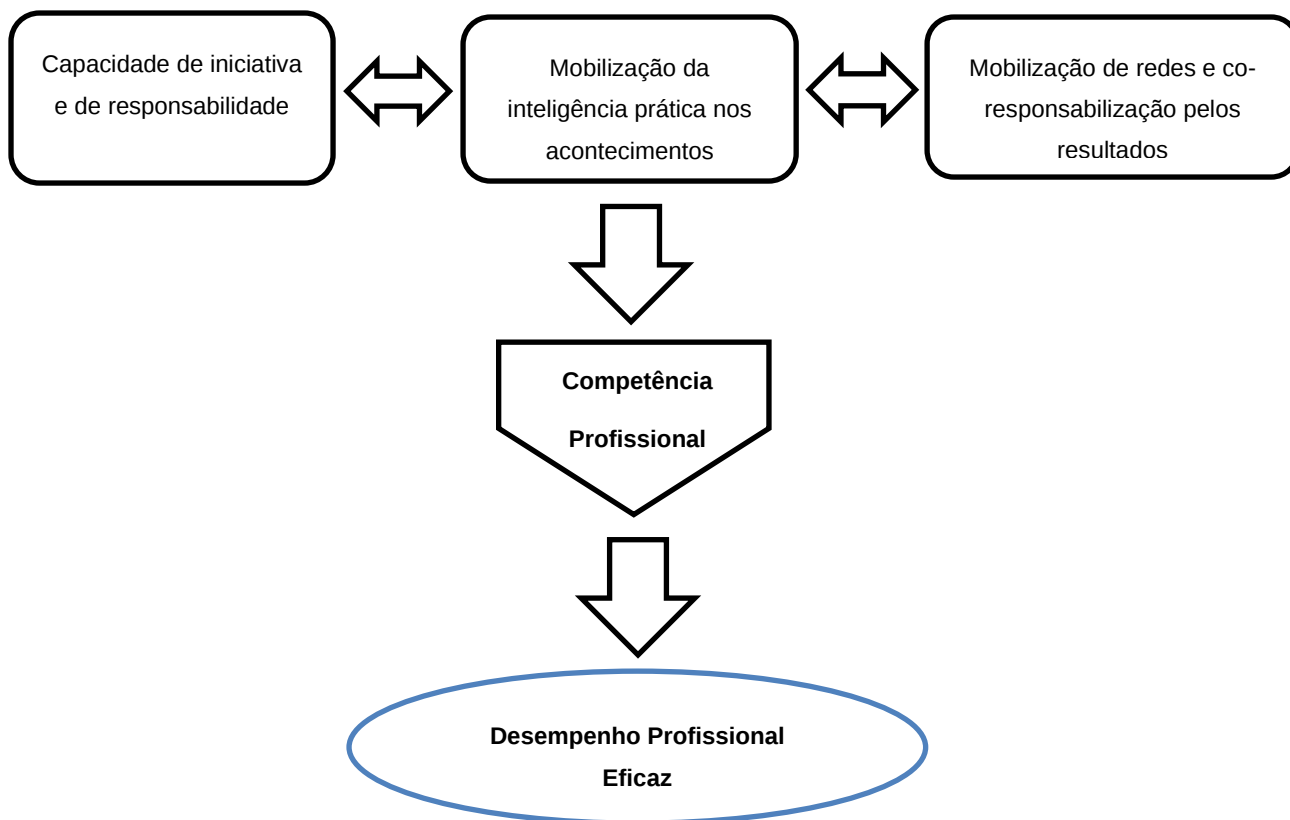


Fonte: Roçadas (2006)

c) A definição de Competência Profissional de Zarifian (2001)

Para Zarifian (2001) apud Almeida e Rebelo (2004), a competência profissional “corresponde à tomada de iniciativa e ao assumir de responsabilidade do indivíduo sobre os problemas e os acontecimentos com os quais este se confronta no contexto de situações profissionais”.

Figura 8 - O conceito de competência profissional na ótica de Zarifian (2001)



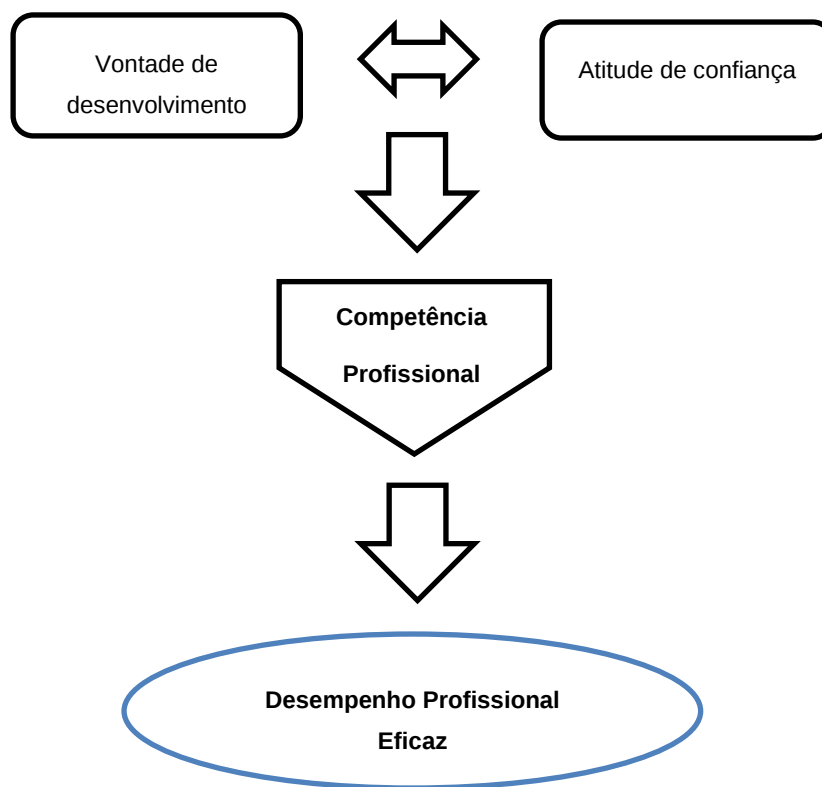
Fonte: Roçadas (2006)

d) A definição de Competência Empresarial

A competência empresarial “corresponde a uma vontade de criação – individual e/ou coletiva – e de desenvolvimento, num contexto organizacional promotor da construção séria e responsável de atitudes profissionais positivas”. A empresa estimula o colaborador para agir de forma responsável, autónoma, criativa, num quadro de reconhecimento das pessoas (Almeida & Rebelo, 2004).

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Figura 9 - O conceito de competência empresarial



Fonte: Roçadas (2006)

Pode-se inferir, que a formação profissional possibilita o fortalecimento de competências e permite o desenvolvimento profissional dos colaboradores. O desenvolvimento profissional aliado ao desenvolvimento pessoal, permite que os colaboradores estejam inseridos numa situação profissional onde são utilizadas as suas capacidades de raciocínio, de criatividade, de tratamento de informação, de comunicação com os chefes e colegas, de resolução de problemas, de concertação interdisciplinar, etc. O desenvolvimento profissional aparece indissociável do desenvolvimento pessoal: estes dois aspetos de uma mesma realidade encontram a sua coerência ao nível de desenvolvimento empresarial (Jamba, 2018).

2.3.8. A Formação integrada como Estratégia de Gestão de Recursos Humanos

Alinhados com a perspetiva da GRH e procurando evoluir para além da mesma no que diz respeito ao contributo das pessoas para a definição da estratégia de negócio e impacto nos resultados da empresa, têm sido usadas diferentes nomenclaturas para sua definição: capital intelectual, capital humano, ativos humanos e gestão de talentos (Rego et al., 2020).

De acordo com Rego et al. (2020), fazem menção aos modelos *Hard* ou *Michingan* e *Soft* ou de *Harvard*. No modelo *Hard* ou *Michingan* as pessoas são vistas como recursos ou ativos, geríveis de acordo com critérios racionais e económicos, próximos da abordagem do capital humano cuja estratégia de recursos humanos segue a estratégia de negócio. Já no modelo *Soft* ou de *Harvard* as pessoas são vistas como um recurso especial, são geridas numa perspetiva mais humanista e pluralista das organizações, inspiradas na escola das relações humanas e nos quadros teóricos do comportamento organizacional, na qual a estratégia de negócio equivale, em grande medida, à estratégia de recursos humanos da empresa).

Para Miles e Snow (1984) apud Rego et al. (2020), a estratégia de RH deve estar alinhada com a estratégia de negócio. Os autores identificaram três tipos de estratégias organizacionais sustentáveis, nomeadamente, a defensiva, a prospetora e a analisadora, às quais atribui diferentes padrões na GRH das empresas. Para os autores, uma estratégia defensiva é levada a cabo por organizações que procuram manter a sua posição competitiva ao invés de alargarem a sua atuação a novos domínios. A nível de GRH, visa desenvolver os seus RH a partir de dentro da organização (promoção interna), recruta ao nível da entrada (contrata juniores e desenvolve-os) e analisa o desempenho ao longo do tempo. As organizações que adotam estratégias prospetoras, normalmente são orientadas para a exploração de novas oportunidades de mercado, antecipando-se às suas concorrentes, sobre as quais obtêm vantagem competitiva na conquista de novos produtos e mercados, podendo assim, mais facilmente serem qualificadas como inovadoras. No que concerne à GRH, o recrutamento das empresas prospetoras é realizado a todos os níveis da organização, é orientado para o desempenho e baseia-se na comparação/benchmarking do desempenho da

A importância da formação para a performance de uma IPSS

organização com os de outras empresas, para que seja preservada a sua posição inovadora.

Ainda segundo Rego et al. (2020), as empresas que adotam uma estratégia analisadora procuram defender as suas posições atuais, não descurando a exploração de novas oportunidades de negócio, adotando, no entanto, uma abordagem mais cautelosa e atenta às movimentações das suas concorrentes mais inovadora. No que diz respeito à GRH, adotam um método misto de recrutamento e seleção, sobretudo guiada pela hierarquia, com algumas considerações sobre o desempenho e a avaliação do desempenho é feita a todos os níveis (indivíduos, grupos, organização).

Como refere Cardim (2009), o facto de a formação ser parte integrante da estratégia de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos da empresa, permite:

- Aproximá-la dos sistemas de avaliação de desempenho;
- Avaliar em que medida pode ser associada a decisões remuneratórias, de mudança de estatuto ou de progressão na carreira;
- Que não seja tomada como uma solução universal para todas as situações adversas.

Segundo este autor, nesta perspetiva e para a sua valorização, a formação profissional deve convergir e cooperar com outras técnicas de gestão de recursos humanos. A formação profissional não deve somente proporcionar o desenvolvimento das capacidades e das competências individuais preenchendo lacunas existentes no exercício das funções cometidas, mas também e, por conseguinte, ser reconhecida e contribuir para a evolução na carreira e para a obtenção de melhores condições remuneratórias e outros benefícios sociais. É este ponto de vista que parece essencial e que conferiria à formação um papel ativo e relevante na valorização individual e na qualificação profissional.

2.3.9. Impacto de uma correta política de formação na mudança organizacional

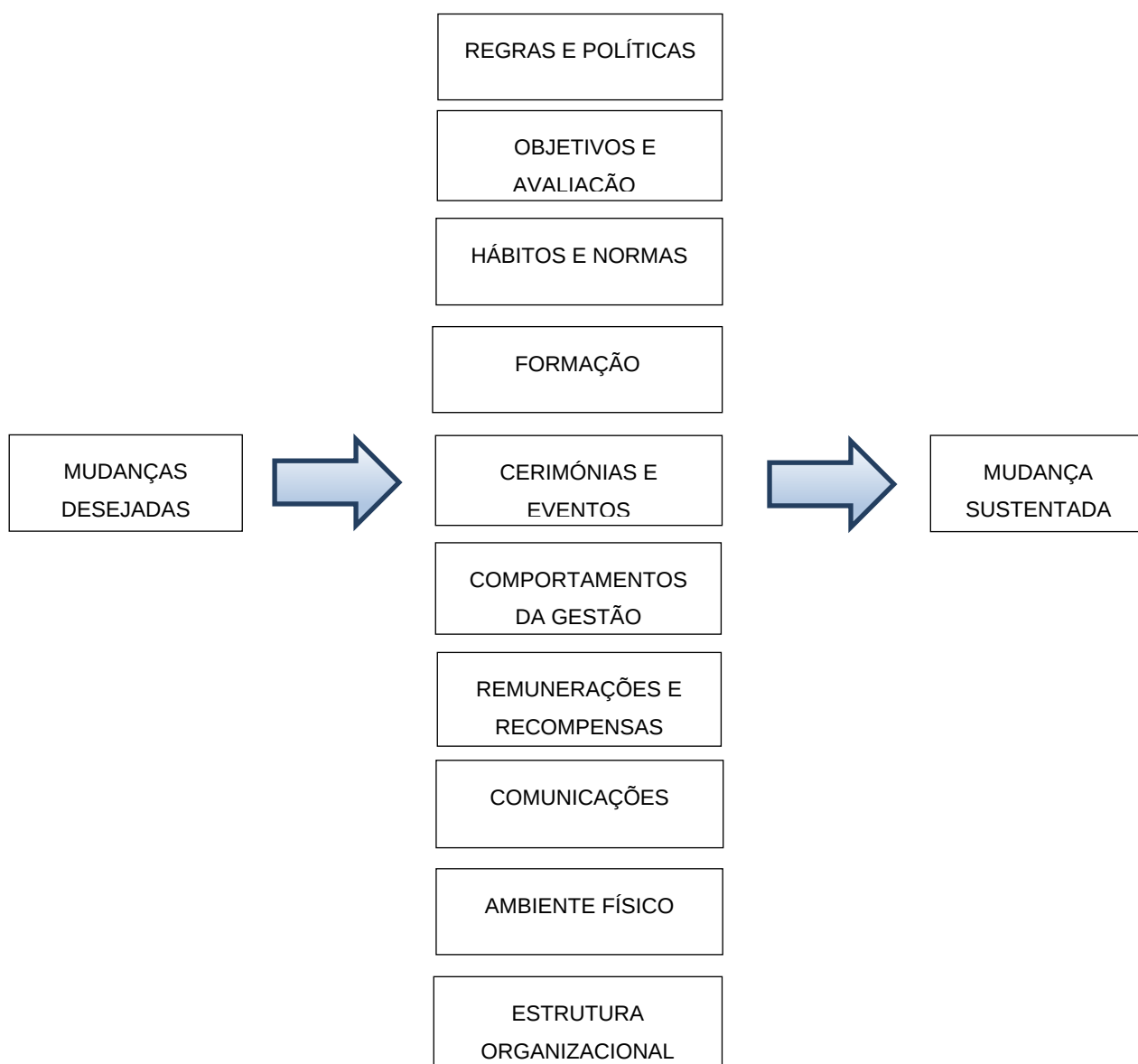
A mudança nas organizações, nomeadamente, quando é preparada internamente é profunda ou extensa e, coloca aos seus promotores desafios de articulação/ancoragem

A importância da formação para a performance de uma IPSS

com a/na cultura. Kotter, dá destaque a este aspeto, referindo como boa prática na condução da mudança, não a reduzir a processos (Kotter, 1996).

Para assegurar esta boa articulação, Galpin (1996) propõe o conceito de “filtro cultural”, um método de análise ao serviço da conceção e da execução da mudança que prospeta em dez componentes da cultura, matérias sobre as quais se pode intervir e formas de o fazer para concretizar sustentadamente uma mudança (ver Figura 10).

Figura 10 - O filtro cultural



Fonte: Galpin (1996)

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Este autor defende que este filtro/método é de particular importância nas fases de mudança mais difíceis, nomeadamente nas de maior tangibilidade no âmbito dos sistemas e dos procedimentos. Estas fases são as de:

- Implementação - que deve ser séria, feita com empenho, de forma convicta e com sustentação;
- Acompanhamento - na qual se decide o que se deve medir, e como proceder na avaliação periódica através de observação e do *feedback* das chefias e dos colegas.

As mudanças a realizar devem submeter-se ao crivo do “filtro cultural” para de forma sistemática e exaustiva serem identificadas as boas práticas para as executar. A título de exemplo, se para uma determinada mudança desejada se aplicar o “filtro cultural”, com especificidade e exaustividade, considerando as dez componentes culturais, virtualmente todas as matérias sobre as quais se possa intervir serão visadas, nas formas de intervir no planeamento e na execução e, bem assim oportunamente avaliadas (Santos, 2017).

Deste modo é possível potenciar a sustentabilidade de mudanças planeadas, devidamente articuladas com a cultura organizacional/corporativa, cuja implementação eficaz, como Galpin (1996) salienta, cria expectativa de benefícios em domínios como: diminuição de erros; redução de ciclos temporais; redução de custos; melhoria do serviço ao cliente; e aumento da rendibilidade.

Este autor dá ainda ênfase ao risco a que os gestores se expõem quando forçam mudanças sem equacionar o “filtro cultural”, nomeadamente o de poderem ter dificuldade em compreender o processo em cuja implementação participam na sua multidimensionalidade, e de terem dificuldade em assegurar a sua compreensão e fundamentação aos colaboradores alvo de tais processos. Por outro lado, sendo o processo bem explicado os gestores estes ampliam o seu poder de agir por via das componentes culturais, nomeadamente através: da definição de novos objetivos e medidas; do desenvolvimento de novos sistemas de remuneração e recompensas; de novas ações de formação; da melhoria/intensificação das comunicações; da redefinição de regras e de políticas; da alteração dos comportamentos de gestão; e do estabelecimento de novos hábitos e normas capazes de reforçar o novo processo de compra.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

De acordo com Santos (2017), as mudanças organizacionais caracterizam-se de acordo com vários critérios, nomeadamente, quanto à:

- **Orientação:** do topo para a base da organização, da base para o topo, ou combinando ambas as direções;
- **Natureza:** a mudança diz-se transformacional quando envolve alterações no *mind set* (por exemplo: da identidade corporativa, do sentido histórico da organização, da natureza do negócio, ou do tipo de serviço), ou transaccional quando envolve alterações organizativas (por exemplo: nas estruturas, nos fluxos de trabalho, nas operações), sendo que pode envolver ambas;
- **Intencionalidade:** a mudança diz-se planeada, incubada ou antecipatória quando de conceção amadurecida, ou diz-se não planeada emergente quando resulta de práticas que se vão instalando sem terem sido previamente calculadas, ou ainda, não planeada reativa quando surge para responder aos mercados ou por imposições/imperativos externos, seja por transformação na continuidade – neste caso dita mudança evolucionária, seja por rutura com o padrão anterior – caso em que é dita mudança revolucionária;
- **Extensão e profundidade:** a mudança diz-se global, também dita estratégica ou radical, quando resulta de uma alteração profunda e/ou extensa do funcionamento interno da organização, ou, local ou incremental no caso de mudanças sistemicamente circunscritas, por exemplo, no âmbito de melhoria contínua.

De acordo com Cardim (2009), a política de formação corretamente definida é indissociável da política de emprego e contribui conjuntamente para a realização dos objetivos estratégicos da organização. De um modo geral, a formação profissional serve para reorganizar conteúdos e para reeducar. Partindo de uma definição abrangente, podemos inferir que a formação profissional é uma atividade que altera o comportamento das pessoas.

Este autor apresenta alguns benefícios da formação profissional relativamente ao trabalho:

- Aumentar a capacidade de adotar novas tecnologias e métodos no contexto de trabalho;
- Aumentar a inovação nas estratégias a utilizar;

A importância da formação para a performance de uma IPSS

- Aumentar a dedicação profissional;
- Melhorar substancialmente a motivação dos trabalhadores – a formação aumenta a segurança e acima de tudo a satisfação no trabalho. Quanto mais satisfeitos estiverem os trabalhadores, mais estes contribuirão para o sucesso organizacional, o que concorre para a consequente diminuição do nível de absentismo e demissões;
- Menor supervisão – trabalhadores bem formados, necessitarão de menor supervisão, sendo benéfico para a organização a nível de tempo e esforço;
- Menos acidentes no trabalho – como os trabalhadores detêm a formação necessária para prosseguirem o trabalho, a probabilidade de ocorrer um erro no trabalho torna-se inferior;
- Possibilidades de promoção – os trabalhadores que recebem formação no trabalho, desenvolvem melhores competências para prosseguirem o trabalho, podendo levar a uma futura promoção e certamente uma vantagem para a organização;
- Aumento da produtividade – a formação aumenta a eficiência e produtividade do trabalho prestado pelos trabalhadores. Menor desperdício de tempo e recursos quando os trabalhadores são devidamente preparados.

Ainda segundo Cardim (2009), a formação intervém como meio de ajustamento entre as necessidades previsíveis e os recursos humanos de que dispõe. Tal ajustamento, pode realizar-se a dois níveis:

- Ajustamento dos recursos internos – promovendo a realização de ações de formação de adaptação ou de reconversão;
- Ajustamento dos recursos externos – através da execução de planos de formação de enquadramento.

A definição de políticas de formação profissional e a criação de dispositivos operacionais para a concretização dessas políticas, com a intervenção do Estado e de múltiplos setores da sociedade civil, assenta na expectativa de que através da formação profissional se podem produzir efeitos positivos a vários níveis da realidade socioeconómica e cultural portuguesa, tendo, entre outros, efeitos positivos ao nível da capacidade de resposta do tecido económico empresarial aos desafios colocados pela integração em espaços económicos cada vez mais competitivos (Estevão et al., 2006).

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Assim, podemos dizer que uma política de formação deve responder de forma eficaz às exigências do serviço que uma empresa presta aos seus clientes, devendo estar de acordo com os objetivos da empresa e assim contribuir para o desenvolvimento económico e social. Neste sentido, a estruturação dos planos de formação não devem estar isolados dos serviços que a empresa disponibiliza, isto é, a elaboração da política de formação deve ser feita em função das atividades que esta desenvolve, o tipo de formação, o tempo que irão durar, o período em que irão decorrer as ações de formação, não devendo pôr em causa as atividades da empresa (Jamba, 2018).

2.4. O Contributo da Avaliação de Desempenho para a Gestão de Pessoas

2.4.1. Conceito de Desempenho

Segundo Wholey (1996), desempenho é uma noção subjetiva “com diversas interpretações”, podendo incluir “inputs, resultados, impactos” e relacionar-se com “economia, eficiência, eficácia, custo-eficácia, equidade” (Brudan, 2010, p. 111).

Deste modo, a noção de desempenho deve integrar duas perspetivas, “um executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir resultados” (Caetano, 2008a, p.49; Camara, 2012, p.29), uma vez que, na opinião de Morhman e Cummings (1989), o comportamento, em si mesmo, é inútil sem o cumprimento dos resultados.

Esta relação causa-efeito, entre procedimento e resultado da ação é também evidenciada por Caetano (2008b), dizendo que o “desempenho pode ser concebido enquanto comportamentos (meios) ou enquanto resultados (fins)”.

Na mesma linha de pensamento, Souza (2005) declara que desempenho é uma ação que pode ser comprovada e avaliada ou mensurada.

Assim, verifica-se que o conceito de desempenho não é simples de definir, tornando-se necessário recorrer a uma análise integrada das várias perspetivas que este pode assumir, uma vez que este “pode ser estudado a partir dos resultados da atividade ou a partir do modo como a atividade é concretizada” (Sillanpää, 2011, p. 63).

2.4.2. Gestão de Desempenho

A gestão do desempenho deve ser entendida como um “processo determinante, por ser fundamental para garantir a viabilidade organizacional, uma vez que é através daquela prática que se obtém uma avaliação relativamente aos resultados esperados” (Bititci et al., 1997), estando este sintonizado com a estratégia organizacional, e consequentemente, com os objetivos. Tal prática deverá estar ancorada num eficaz sistema de comunicação (o próprio modelo de avaliação) baseado em fatores como estrutura e cultura organizacionais, âmbito de responsabilidades e utilização de canais de informação.

Segundo Camara (2012), a gestão de desempenho pretende “eliminar ou minimizar a subjetividade da avaliação através da adoção da gestão por objetivos que são discutidos e acordados com o colaborador no início do ano”, de forma a promover uma cultura de melhoria contínua nas organizações. O mesmo autor defende ainda, que possibilita “validar as metodologias de recrutamento e seleção utilizadas” e possui “especial impacto na gestão da formação, das recompensas e das carreiras”. Igualmente, Brudan (2010) defende que a gestão de desempenho “requer mais do que medir e informar de forma isolada”, abrangendo processos como:

- a definição de estratégia;
- a avaliação de desempenho;
- a implementação de planos de formação.

Kapfenberger (2007) salienta que, antes, a gestão de desempenho era “representada por métodos, tarefas, técnicas e estrutura física” sendo que, atualmente “passou para as pessoas e os seus conhecimentos, habilidades e experiências” Estes atributos passaram “a ser mais valorizados e utilizados estrategicamente como vantagem competitiva”.

O conceito de desempenho sofreu diversas mudanças ao longo do tempo devido às transformações socioeconómicas, mas a sua essência é mantida, o objetivo é alcançar o resultado esperado (Souza, 2005).

2.4.3. Conceito e Objetivos da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho nas organizações ocorre diariamente. Segundo Rocha (2010), todos os dias as pessoas são observadas e avaliadas informalmente, tanto pela chefia como pelo colega de trabalho, ou por qualquer outra pessoa em que haja interação. “A Avaliação de Desempenho é uma forma sistemática de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. (...) é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou *status* de algum objeto ou pessoa” (Chiavenato, 1986, p. 408).

Barbier (1990) considera dois tipos funcionais de avaliação: a avaliação dos agentes e a avaliação das ações. A avaliação dos agentes refere-se aos avaliadores e avaliados (formadores e formandos) e agrupa todas as formas de exame, de notação ou de avaliação das aptidões através de provas ou observação de comportamentos; já a avaliação das ações agrupa todas as formas de avaliação do trabalho, dos métodos, das atividades, dos dispositivos e dos sistemas (se foram cumpridos os objetivos fixados para a ação de formação, bem como os objetivos económicos/profissionais).

O autor propõe três níveis de avaliação:

- o primeiro nível de avaliação é puramente interno, e avalia os objetivos precisos da ação e as capacidades a adquirir (avalia as modificações de comportamentos observados durante a formação);
- o segundo, é um nível de avaliação externa, que procura avaliar a mudança das pessoas em relação a capacidades aplicadas pelos trabalhadores nos seus postos de trabalho (avalia a transferência de competências);
- e um terceiro nível, que na realidade é o segundo nível de avaliação externa, refere-se aos objetivos de funcionamento e de desenvolvimento da organização para a qual foi introduzida a formação (avalia o investimento ou a rentabilidade da formação na empresa).

De acordo com Caetano (2008a), a avaliação do desempenho corresponde a um processo que envolve uma tarefa organizada e desenvolvida pela organização, independentemente dos métodos utilizados, devendo por isso obedecer:

- A um modelo standardizado – (na medida do possível), para evitar efeitos negativos da intervenção individual dos avaliadores. Esta é assegurada pela

A importância da formação para a performance de uma IPSS

formação dos avaliadores e pela utilização de suportes escritos (manuais de avaliação, grelhas...);

- A um controlo do processo que pode ser responsabilidade de um serviço de organização (departamento de pessoal, normalmente);
- A recolha de informação – trata-se de obter informações fidedignas, condição para uma política objetiva de pessoal;
- A comportamentos profissionais – aspeto essencial, porque são elementos meramente profissionais que estão a ser avaliados. O processo deve ser suficientemente válido para não permitir a intrusão, ainda que inconsciente, de aspetos afetivos ou emocionais subjacentes à relação chefe-subordinado.
- A práticas da hierarquia – esta deve estar no centro de todo este processo. De simples supervisão, a hierarquia assume o papel de verdadeiro aconselhamento para o seu pessoal.

Ser avaliado pela sua eficácia e ter consciência do seu progresso no domínio do trabalho são aspetos que contribuem para a motivação do trabalhador. Reveste-se, por isso, de interesse para os diversos intervenientes.

Segundo este autor, para a organização, tomando em linha de conta os seguintes aspetos:

- Operacionalidade – avalia o contributo de cada um para a realização dos objetivos da organização;
- Gestão da política social – permite conhecer o potencial e as competências atuais e futuras;
- Controlo de hierarquia – permite reparar disfuncionamentos e melhorar o sistema de informação e avaliação dos “quadros avaliadores”.

Caetano (2008a), salienta que para a gestão a avaliação de desempenho permite desenvolver:

- A gestão qualitativa e quantitativa dos empregos;
- A evolução das grelhas de quantificação e a gestão de remunerações;
- A formação e a gestão de carreiras.

Ainda segundo este autor, para o avaliado o interesse da avaliação do desempenho decorre:

A importância da formação para a performance de uma IPSS

- Das suas expectativas de equidade;
- Do poder melhorar o seu trabalho, a sua autonomia, a sua competência graças ao *feedback* que obtém;
- De poder exprimir as suas análises, as suas dificuldades, as suas satisfações, os seus desejos de evolução, de formação e de carreira;
- De poder conhecer melhor a sua chefia e as oportunidades oferecidas pela organização a que pertence.

Na existência de transferência efetiva, é necessário analisar tanto os resultados como os efeitos quer no plano individual quer no plano organizacional. Caetano et al. (2007, p. 10), referem que “os impactos de primeiro nível são mais imediatos e diretamente associados a ações de formação específicas, os impactos de segundo nível decorrem dos fatores individuais, sociais ou organizacionais”.

Contudo, o modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick (2005) mostra-se mais completo, distinguindo quatro níveis de avaliação em função do seu objetivo (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005):

- O primeiro nível, e o da “reação”, que procura avaliar como reagiram os formandos à ação de formação, avaliação esta que é feita no decorrer da ação formativa;
- O segundo nível, é a “aprendizagem”, que consiste em avaliar o que os formandos aprenderam com a ação de formação, isto é, se retiveram os conhecimentos fornecidos durante a ação de formação;
- O terceiro nível, é o “comportamento”, consiste em medir a alteração do comportamento no posto de trabalho depois da ação formativa, isto é, se os formandos aplicam o que aprenderam;
- O quarto nível, são os “resultados”, consiste em avaliar se o uso dos conhecimentos e competências obtidas através da formação tiveram repercussões no desempenho dos trabalhadores e, consequentemente, no negócio da empresa.

Assim, para Kirkpatrick (2005) a avaliação da formação, no primeiro nível avalia-se a satisfação dos formandos com a ação de formação, no que respeita o ambiente em que decorreu esta ação de formação, o desempenho do formador, os materiais utilizados, os conteúdos programáticos, entre outros. A seguir avalia-se a

A importância da formação para a performance de uma IPSS

aprendizagem, pois importa saber se os formandos aprenderam algo com a ação de formação, se ao longo da formação estes adquiriram os conhecimentos fornecidos. Depois de avaliada a reação e a aprendizagem, avalia-se o comportamento dos formandos depois da ação de formação, isto é, se houve alteração do comportamento dos trabalhadores nos seus postos de trabalho depois de terminada a ação de formação, avalia-se neste nível a aplicação da formação no contexto de trabalho. Por fim, avalia-se o resultado, procurando saber se a aplicação dos conhecimentos adquiridos naquela ação de formação contribuiu para o aumento do desempenho dos trabalhadores, uma vez que registado o aumento do desempenho dos trabalhadores aumenta consequentemente a competitividade da empresa, uma vez que os seus trabalhadores são detentores de competências que esta necessita para o desenvolvimento das suas atividades (Jamba, 2018).

2.4.4. Instrumentos de Avaliação

Segundo Caetano (2008a), os instrumentos têm assumido características diferentes consoante se focalizem num ou noutro dos elementos que compõem o desempenho das pessoas no trabalho. Das abordagens da avaliação de desempenho, algumas centram-se na personalidade do executante, outras centram-se no comportamento deste, e outras tomam como objeto os resultados do seu trabalho. O comportamento do executante realiza-se num quadro social que integra diversos outros executantes. Este elemento social do desempenho tem igualmente sido objeto de medida.

Os critérios de medida utilizados são um fator essencial para o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho. Segundo Caetano (2008b), o desempenho é avaliado com base em critérios e medidas que visam diferenciar contributos elevados, médios ou fracos para a organização.

Na opinião de Neely et al. (2005), as medidas de desempenho dizem respeito às métricas utilizadas para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação, devendo estar enquadradas com o contexto organizacional onde se inserem de modo a poderem estimular a ação. Podem ser consideradas duas medidas distintas de desempenho: medidas objetivas e medidas subjetivas.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Walsh (2005) descreve uma medida objetiva pode ser verificada de forma independente (geralmente expressa em quantidades ou percentagem). Por outro lado, o mesmo autor salienta que “uma medida subjetiva não pode ser verificada de forma independente, porque está ligada a um julgamento pessoal (como por exemplo, as escalas de avaliação de 1 a 10). De forma a minorar os enviesamentos decorrentes deste tipo de medidas, é costume utilizarem-se avaliadores múltiplos (exemplo: superior hierárquico, pares, autoavaliação).

Neste sentido, “são quatro os instrumentos de medida da avaliação de desempenho mais utilizados, independentemente de ser focada na personalidade, nos comportamentos, na comparação com os outros ou nos resultados do avaliado” (Caetano, 2008a, p. 50; Camara, 2012, p. 30).

Segundo Gonçalves (2014), estes podem ser centrados:

- a) **Na personalidade:** é “a abordagem mais antiga na questão da avaliação de desempenho”, sendo expressa em (Caetano, 2008a, p. 51) escalas ancoradas em traços: são as escalas mais tradicionais tendo sido desenvolvidas por Paterson em 1922. “Consistem na apresentação de traços resumidamente definidos e de linhas com números ou adjetivos que servem de âncora para o avaliador posicionar o avaliado na escala” (Caetano, 2008a, p. 51). A principal vantagem é “ser preciso pouco tempo, tanto para a sua construção, como para a sua aplicação, além de permitir uma quantificação da avaliação”, (Caetano, 2008a, p. 53). Contudo, o autor também salienta que estas escalas apresentam falta de qualidade psicométrica (avaliações subjetivas por parte do avaliador, tornando-se difícil controlar os erros de halo, de tendência central, de leniência e de severidade).
- b) **Nos Comportamentos:** Recorrerem a “instrumentos baseados nos comportamentos dos avaliados, surgem como resposta às abordagens centradas na personalidade” (Caetano, 2008a, p. 53). Estes instrumentos podem ser:
 - **Incidentes críticos:** surge em 1954 proposto por Flanagan, defendendo “que, para cada trabalhador, as chefias devem manter um registo atualizado de comportamentos positivos ou negativos que afetem decisivamente o êxito do trabalho individual ou coletivo” (Caetano,

A importância da formação para a performance de uma IPSS

2008a, p. 53; 2008b, p. 41). Caetano, (2008a), ressalva que no final da avaliação, esta lista de ocorrências deve ser discutida com o colaborador e a chefia deve indicar quais os comportamentos a manter e quais a eliminar Este método “tem a vantagem de dar *feedback* ao avaliado, mas consome muito tempo ao avaliador e além disso, não há uma quantificação do desempenho, não permitindo comparações (também não permite detetar erros de halo, tendência central, leniência e severidade)” (Caetano, 2008a, p. 54);

- **Escalas de escolha forçada:** instrumento desenvolvido nas Forças Armadas Americanas durante a Segunda Guerra Mundial e “consiste em apresentar ao avaliador várias afirmações, sendo este obrigado a escolher apenas metade, que considere como as mais representativas do desempenho do avaliado” (Caetano, 2008a, p. 55). As afirmações podem conter traços de personalidade ou comportamentos. Há “uma redução dos erros de severidade, de leniência e de tendência central, contudo, não permite controlar o efeito de halo, nem permite que o avaliador dê ao avaliado um *feedback* específico” (Caetano, 2008a, p. 57);
- **Escalas ancoradas em comportamentos:** “propostas por Smith e Kendall em 1963” (Caetano, 2008a, p. 57). Consistem em “descrições precisas de comportamentos a adotar pelos colaboradores, onde cada grau da escala está associado um nível diferente de eficácia” (Caetano, 2008b, p. 40). As suas principais vantagens prendem-se com o facto de “quantificar a avaliação, facilitar o *feedback* e permitir superar erros psicométricos” (Caetano, 2008a);
- **Escalas de observação comportamental:** datam de 1977, sendo da autoria de Latham e Wexley. De acordo com Caetano (2008a), procuram medir a frequência com que o avaliado manifesta o comportamento descrito. Para cada uma das descrições comportamentais relativas à função em causa, “o avaliador deve indicar numa escala de 1 a 5, a frequência com que o avaliado revela cada um dos comportamentos” (Caetano, 2008a, p. 64);
- **Escalas de padrão misto:** foram propostas por Blanz e Ghiselli em 1972 (Caetano, 2008a). Neste instrumento apresentam-se exemplos

A importância da formação para a performance de uma IPSS

comportamentais para cada dimensão e exprimem três níveis distintos de desempenho: “uma âncora descreve um desempenho acima da média, outra descreve um desempenho médio e a terceira descreve um desempenho abaixo da média” (Caetano, 2008a, p. 62). O avaliador deve escolher aquele que melhor se adapta ao comportamento do avaliado;

- **Listas de verificação:** sendo da autoria de Carrol e Schneier em 1982, “traduzem-se em listas de comportamentos ou traços de personalidade nas quais o avaliador deve assinalar os itens que mais se adequam ao avaliado” (Caetano, 2008a, p. 67). Nestas listas pode haver vários itens para a mesma dimensão e também se podem atribuir pesos diferentes a cada descrição, por isso, permitem uma pontuação global ou para cada dimensão” (Caetano, 2008a, p. 67). Contudo, o mesmo autor salienta que os efeitos de severidade e de leniência podem surgir com facilidade.

c) Centradas na comparação com os outros: de acordo com Caetano (2008a), o trabalho de cada um dos colaboradores é complementar ou concorrente entre si, por isso, é possível que o desempenho individual seja avaliado com base na comparação com os outros. Neste tipo de abordagens, são utilizados três instrumentos:

- **Ordenação simples:** Consiste, segundo Caetano (2008b) em classificar os avaliados com o mesmo cargo, ou cargos idênticos, ao longo de um contínuo de desempenho, do melhor para o pior em função da comparação de desempenho;
- **Comparação por pares:** Sousa (2006) descrevem que este instrumento consiste em comparar os avaliados dois a dois, e registar o que é considerado melhor quanto ao desempenho. A posição ordenada final “calcula-se somando o número de vezes que tenha sido escolhido como o melhor” (Caetano, 2008a, p. 69);
- **Distribuição forçada:** Este instrumento consiste em ordenar grupos de pessoas com graus de desempenho considerados semelhantes. O avaliador tem de incluir em cada um dos graus uma determinada percentagem de avaliados. De acordo com Cascio (1982) apud Caetano (2008a), a percentagem que forçosamente corresponde a

A importância da formação para a performance de uma IPSS

cada um dos graus segue uma distribuição normal, o que leva que a maior parte dos colaboradores seja avaliado na média.

d) Centradas nos resultados: como o próprio nome indica, esta abordagem “têm como principal critério de avaliação os resultados das atividades de cada avaliado” (Caetano, 2008a, p. 70), podendo ser traduzida em duas técnicas:

- **Padrões de desempenho:** inicia-se definindo um nível de desempenho como sendo adequado para determinado cargo e, de seguida comparam-se os resultados (quantidade e qualidade) que o colaborador obtém. De acordo com Carroll e Schneier (1982) apud Caetano (2008a), o padrão de desempenho pode ser definido a partir do desempenho anterior do próprio colaborador ou do desempenho de outros colaboradores com cargos idênticos;
- **Gestão por objetivos:** instrumento proposto por Drucker que descreve os objetivos a alcançar durante um período de tempo, sendo estes previamente negociados entre o gestor e o colaborador. De acordo com Sousa (2006), os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados com os objetivos da organização, devem ainda ser “atingíveis, desafiantes em termos de dificuldade, relevantes para o cargo que o individuo ocupa, calendarizados e coordenados com os objetivos da organização e dos restantes colaboradores” (Caetano, 2008a; Camara, 2012).

2.4.5. Métodos de Avaliação de Desempenho

Métodos de Avaliação Global – caracterizam-se por traduzirem uma impressão genérica sobre o comportamento profissional do avaliado que é expressa por uma nota ou fase descritiva. Abrange duas técnicas (Caetano, 2008a):

- **Avaliação relativa** – as pessoas são classificadas comparando trabalhador com trabalhador ou com trabalhador – tipo (o homem chave);
- **Avaliação absoluta** – neste caso o comportamento profissional da pessoa é sintetizado numa fase reveladora do seu “bom” ou “mau” comportamento no trabalho.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Estes métodos carecem de absoluta falta de objetividade. Serão métodos aplicáveis a categorias mais baixas e/ou quando o número de trabalhadores é reduzido.

Métodos de Avaliação Analítica – neste método, a apreciação incide sobre uma série de fatores que definem as exigências do exercício do cargo. Estes fatores são divididos em níveis que traduzem a intensidade com que determinada característica se manifesta (Caetano, 2008a).

De acordo com Caetano (2008a), o mais conhecido é o método da notação. Os fatores decorrentes da análise de funções (que é um pressuposto), prendem-se geralmente com quatro categorias:

- Quantidade e qualidade de trabalho;
- Conhecimentos e capacidades profissionais;
- Características psicológicas;
- Atitudes de relação.

A cada nível é atribuído um grau (traduzido por uma nota que pode ser ponderada de acordo com a importância do fator).

Método de Avaliação por Objetivos – desenvolvido nos anos 60 por McGregor e pretende avaliar os resultados do trabalho mais do que as suas características, capacidades ou atitudes do trabalhador. É mais importante avaliar o que o homem faz do que o que pensa. É um método de aplicação restrita, destinado sobretudo a quadros. Possui uma grande complexidade, uma vez que implica que a organização tenha uma estratégia e planos adequados. E que obtenha informações úteis sobre os resultados para sustentar a avaliação (Caetano, 2008a).

Neste contexto, Gonçalves (2014), salienta os vários métodos existentes para aplicação da avaliação de desempenho, as fontes de avaliação devem ser consideradas como aspetos importantes de investigação. Encontrando na literatura várias referências a diferentes fontes de avaliação, segue-se uma breve descrição das consideradas mais relevantes:

Fontes de Avaliação:

1. Superior Hierárquico - Esta fonte de avaliação apresenta-se como a mais tradicional, devido à legitimidade oficial que lhe é conferida pelo cargo que ocupa. Caetano (2008a) refere que “nas tradicionais estruturas hierárquicas, a posição de

A importância da formação para a performance de uma IPSS

chefia dá o direito de avaliar os subordinados”. Porém, esta análise por parte do superior hierárquico, está sujeita a alguns enviesamentos, sendo necessário, ou conveniente, utilizar outras fontes de avaliação como complemento.

2. Autoavaliação - Conforme definição da Enciclopédia e Dicionários da Porto Editora, autoavaliação é o “processo de se avaliar a si próprio, autoanálise”. Este método de avaliação “tem a vantagem, de tornar o avaliado num agente ativo no processo de avaliação, fazendo com que se sinta mais envolvido” (Caetano 2008a, p. 76). No entanto, em algumas autoavaliações pode existir o dilema do “inflacionamento das apreciações” e do “auto enaltecimento das capacidades” (Caetano 2008b, p. 56).

3. Pares/Colegas - Em algumas profissões, pode ser difícil à chefia direta observar e acompanhar o desempenho das pessoas, tornando-se assim, importante o julgamento feito pelos colegas que trabalham diretamente com o colaborador. Para além disso, de acordo com Caetano (2008b), “à medida que o trabalho em equipa tem vindo a ganhar mais relevância, surgiu a necessidade de se incorporar a avaliação pelos pares nos sistemas de gestão de desempenho”, o que motiva também os colaboradores a participarem mais ativamente no processo.

4. Pelos subordinados - Esta avaliação pode ser importante para o desenvolvimento do supervisor, “uma vez que são os subordinados que sabem até que ponto o seu chefe é realmente capaz de delegar ou comunicar”, (Caetano, 2008b, p.56). No entanto, o mesmo autor defende que, este tipo de avaliação pode ser muito parcial, no sentido em que os subordinados têm acesso apenas a uma parte do trabalho dos superiores.

5. Avaliação 360° - A denominação de avaliação 360° deve-se ao facto de que um mesmo colaborador pode ser avaliado por todas, ou quase todas, as pessoas que se relacionam com ele no ambiente de trabalho, englobando desta forma todos os outros métodos de avaliação num só. Na avaliação a 360°, “o colaborador é avaliado pelos intervenientes que afetam e são afetados pelo seu desempenho: superiores hierárquicos, colegas, subordinados, fornecedores, clientes internos e externos” (Caetano, 2008b, p. 57). Ainda o mesmo autor, defende que a principal vantagem deste processo é “a possibilidade do avaliado receber *feedback* acerca das várias dimensões do seu desempenho com base em diferentes perspetivas, permitindo que este possa perceber o impacto do seu trabalho e traçar um plano de melhoria”. Rocha (2001) completa de forma sucinta, “o *feedback* 360° envolve também a autoperceção, o que

A importância da formação para a performance de uma IPSS

permite que o empregado possa comparar a perceção de si mesmo com a perceção das pessoas que o cercam”. Através deste instrumento é medido o desempenho em função das atividades realizadas, as metas estabelecidas, dos resultados alcançados. De acordo com Pontes (1996) ao finalizar o processo é possível identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria, alinhar os objetivos estratégicos com os objetivos profissionais, trazendo melhores resultados para a organização.

2.4.6. A Validação

Relativamente à validação da avaliação do desempenho é importante ressaltar que, historicamente, a técnica de avaliação está associada a “contextos organizacionais caracterizados por culturas burocráticas e fortemente hierarquizadas”, onde os colaboradores são entendidos como principais responsáveis pelo nível de desempenho demonstrado. No entanto, na sequência da evolução quanto à abordagem sistémica das organizações, evidenciou-se o facto de que, o “desempenho dos empregados numa organização está dependente do próprio sistema organizativo e de trabalho de que eles fazem parte” (Caetano, 2008b), sendo que, a este respeito, as recentes preocupações pela implementação de normas da qualidade total vieram promover a predominância dos fatores do sistema sobre o desempenho e a qualidade do trabalho, em alguns indicadores como a satisfação dos clientes e dos colaboradores, entre outros.

Rego et al. (2020) consideram pertinente fazer a distinção entre avaliação e validação, a validação consiste na reação dos participantes nas ações de formação, no que toca à qualidade das mesmas, à sua compreensão e à sua relevância para o desempenho do cargo. Está ligada ao sentido de legitimidade e mede a eficiência da formação, ou seja, verifica se foram bem utilizados os recursos postos à disposição da formação (Cowling & Mailer, 1998, p. 114). O objetivo da validação é apurar possíveis anomalias na realização das ações de formação que dificultem a concretização dos seus objetivos. Enquanto, a avaliação é a análise feita, após um curto período de tempo, do impacto final da formação na atividade profissional dos participantes e, portanto, a verificação se os objetivos, previamente estabelecidos, foram alcançados.

3. METODOLOGIA

3.1. Introdução

O presente capítulo apresenta os objetivos do estudo, as hipóteses de investigação, as opções metodológicas adotadas na etapa de investigação e a pesquisa quantitativa. Descreve os procedimentos de amostragem, os métodos e as técnicas estatísticas para a análise dos dados recolhidos.

3.2. Objetivos da Investigação

Os objetivos de pesquisa consistem naquilo que se pretende atingir com a investigação. Estes constituem enunciados declarativos que precisam das variáveis-chave, da população-alvo e da orientação da investigação (Fortin, 2009). Assim, os objetivos deste trabalho são:

- Perceber a influência do grau académico, bem como das sessões de formação para os colaboradores se sentirem preparados, de forma adequada, tanto para os desafios institucionais que possam surgir, como para a execução das tarefas que lhe são solicitadas;
- Saber se a comunicação no âmbito dos objetivos organizacionais ajuda no alinhamento dos objetivos pessoais com os da Instituição, de maneira a melhorar o desempenho a nível individual e organizacional;
- Compreender se os colaboradores costumam receber *feedback*, de modo a se sentirem realizados na execução do seu trabalho.

Em suma, a questão central deste estudo, ou seja, o objetivo principal é avaliar se a formação dos colaboradores é determinante na *performance* de uma IPSS.

3.3. Hipóteses de Investigação

Segundo Pardal e Lopes (2011), as hipóteses são proposições construídas de maneira a explicar ou compreender, antecipada e provisoriamente, um fenómeno determinado e

A importância da formação para a performance de uma IPSS

constituem linhas de orientação que apontam direções do que se pretende demonstrar. A sua formulação tenta responder ao problema levantado pela temática escolhida funcionando como uma pré-solução para o problema, uma resposta suposta e provisória, e também um enunciado conjectural das relações entre as variáveis (Reis, 2010).

As hipóteses fornecem à investigação um fio condutor eficaz, que, a partir do momento em que são formuladas, substituem nessa função as questões de partida do projeto, fornecendo ao investigador, critérios para selecionar os dados mais pertinentes para a pesquisa. O seguimento do trabalho consistirá em testar as hipóteses confrontando-as com os dados da observação (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Este estudo pretende validar as seguintes hipóteses:

Tabela 1 - Hipóteses de Investigação

	Hipóteses de Investigação
H1	O grau académico influencia a capacidade de exercer as tarefas propostas.
H2	O nível académico está relacionado com a capacidade de solucionar situações imprevistas.
H3	As práticas de formação contribuem para a melhoria do desempenho do colaborador, conforme este demonstrar maior orientação na execução das tarefas que lhe são propostas.
H4	Quanto maior o contributo do colaborador com novas ideias para melhorar o desempenho da Instituição, mais realizado este se pode sentir na execução do seu trabalho.
H5	Quanto maior a frequência das sessões de formação, o seu conteúdo poderá vir a ser mais útil nas rotinas diárias de trabalho.
H6	A comunicação por parte da Instituição sobre os seus objetivos organizacionais, facilita o colaborador a relacionar os seus objetivos pessoais com os da mesma.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

H7	O <i>feedback</i> que é dado por parte da Instituição ao colaborador, pode ajudar a que este se sinta mais realizado na execução do seu trabalho.
H8	As práticas de formação são importantes para garantir que a Instituição lida facilmente com situações imprevistas.

Fonte: Elaboração própria

É com base nestas hipóteses que se irá confirmar se a formação profissional tem impacto na *performance* de uma IPSS.

3.4. Pesquisa Quantitativa

A pesquisa quantitativa constitui um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos objetivos, fenómenos e acontecimentos que existem independentemente do investigador (Freixo, 2011). Este método considera que todos os dados são quantificáveis e podem ser traduzidos em números, opiniões e informações para serem classificados e analisados, normalmente, utilizando métodos estatísticos (Reis, 2010).

Segundo Mussi et al. (2019), a abordagem quantitativa aceita que a melhor possibilidade explicativa científica é aquela que não se interessa pelo singular, o individual, o diferenciado, ou seja, o pessoal. Nesta abordagem, o interesse é no coletivo, naquilo que pode ser predominante como característica do grupo. Essa dinâmica promove no seu interior o fortalecimento da estatística, diante da sua potencialidade na análise de dados e possibilidade de inferência, pedindo apenas o respeito à variabilidade aleatória amostral (Minayo & Sanches, 1993). A capacidade de generalização é a sua principal característica, o que acontece na amostra será assumido para a população, que não precisa de ter sido estudada integralmente.

O objetivo da pesquisa quantitativa é quantificar dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo (Malhotra, 2004).

A qualidade dos estudos quantitativos apresenta importante proximidade com a complexidade do modelo estatístico, do nível de planeamento, da variação e

A importância da formação para a performance de uma IPSS

assertividade na seleção das variáveis, dos instrumentos aplicados e da fundamentação teórica que permitirão a melhor análise da hipótese (Mussi et al., 2019).

O método de investigação considerado mais adequado a este estudo foi o inquérito por questionário. O questionário é um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo com variáveis mensuráveis e ajuda a organizar, normalizar e a controlar os dados para que as informações procuradas possam ser recolhidas de uma maneira rigorosa (Fortin, 2009).

O questionário é um instrumento de medida que permite, eventualmente, confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação (Freixo, 2011).

No âmbito do presente estudo, a validação das hipóteses junto da população-alvo foi feita por inquérito e consistiu na aplicação de um questionário estruturado, composto por questões fechadas e, por conseguinte, realizou-se o tratamento estatístico e a análise das respetivas respostas, permitindo retirar conclusões, de acordo com as hipóteses formuladas.

3.5. Procedimentos para a recolha de dados e amostragem

Como há uma grande diversidade de IPSS, e estas possuem uma distribuição geográfica muito vasta, a Internet revelou ser a melhor maneira de atingir os objetivos da pesquisa, na medida em que, estamos a vivenciar a pandemia da Covid-19, sendo que as IPSS possuem população de risco e querendo evitar a disseminação deste vírus, mantendo o distanciamento social, o método de elaboração de um questionário online pareceu o mais sensato, além da componente ecológica, pois evita o gasto excessivo de papel.

Para Malhotra (2004) a obtenção de visitantes a um site de internet, para responder a um questionário, com divulgação por correio eletrónico, é uma amostragem por conveniência.

Neste estudo, para selecionar a amostra foi utilizado o método não probabilístico. Contudo, a resposta ao questionário via internet, não garante a todos os elementos da população a mesma probabilidade de integrarem a amostra.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

A seleção da amostragem foi feita por conveniência, visto que, se tomou como amostra os elementos da população com acesso à internet, nomeadamente, às redes sociais e ao e-mail institucional, de forma, a receberem o *link* do questionário.

O envio de questionário por e-mail e a utilização das redes sociais permitiram também utilizar o método de *snowball*, na medida em que foi solicitado aos inquiridos que partilhassem o questionário com outros potenciais respondentes.

Como foi utilizada um tipo de amostra não probabilística, pretendeu-se obter o maior número possível de respostas, de forma, a aumentar a representatividade da amostra e a segurança das edificações estatísticas.

3.6. Elaboração do Questionário

O questionário é um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo com variáveis mensuráveis e ajuda a organizar, normalizar e controlar os dados para que as informações procuradas possam ser recolhidas de maneira rigorosa. A qualidade dos resultados obtidos depende, portanto, em grande parte, da fiabilidade e validade do instrumento de medida (Fortin, 2009).

O primeiro aspeto que se teve em consideração na construção do questionário foi o tipo de informação a recolher no sentido construir um instrumento de medida que permita a confirmação ou infirmação das hipóteses de investigação (Freixo, 2011).

A elaboração do questionário foi baseada na escala de Aravamudhan e Krishnaveni (2016), uma vez que esta era muito extensa e pretendia-se que o questionário não fosse muito avultado, de forma, a que os colaboradores não despendessem muito tempo na elaboração do mesmo, para maximizar o número de respondentes. A partir da análise da informação que era necessário recolher, foi definido o tipo de perguntas a incluir no questionário, com o objetivo de garantir a verificação das hipóteses da pesquisa.

O questionário foi construído com recurso ao *Google Forms*, sendo, segundo Mota (2019), uma ferramenta ágil na recolha de dados e análise dos resultados. Este foi realizado de forma a ser anónimo. Para alcançar o maior número de colaboradores de todo o país foi utilizada a rede social *Facebook*, principalmente as páginas ligadas às áreas sociais.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Após a revisão de literatura, e considerando as informações obtidas, decidiu-se que o questionário seria estruturado em cinco partes: introdução; habilitações literárias; questões sobre o nível de aprendizagem individual; questões sobre o nível de aprendizagem em grupo e questões sobre o nível de aprendizagem organizacional. O questionário final encontra-se no anexo 1.

Neste questionário, para medir cada item foi utilizada uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos (de 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Concordo nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente). Segundo, Feijó (2020), o motivo deste modelo ser um dos mais aplicados em estudos deve-se à sua facilidade de interpretação e aplicação, bem como à sua capacidade de adaptação a diferentes necessidades nos mais diversos projetos de pesquisa (Edmonson, 2005; Hodge & Gillespie, 2003).

Para a utilização desta escala é necessário fazer o levantamento das proposições consideradas significativas em relação às atitudes ou opiniões que se pretende estudar e depois definir as afirmações que, direta ou indiretamente, se relacionam com o objeto da análise (Pardal & Lopes, 2011).

Para construir o questionário deve-se considerar que os dados de escala de *Likert* são geralmente considerados ordinais. Isto significa que as escolhas de resposta têm uma ordem, mas que os números em si não são significativos. Por exemplo, se considerarmos uma escala de 1-5 com as opções: discordo, discordo plenamente, neutro, concordo, e concordo plenamente. Ressaltando que alguém que escolhe concorda (pontuação 4) não concorda o dobro do que alguém que escolhe discorda (pontuação 2). Assim, os números não são significativos, apenas o fim é (Vanek, 2012).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo primordial apresentar os principais resultados do estudo quantitativo decorrentes da análise estatística dos dados recolhidos através da aplicação do questionário aos colaboradores de várias IPSS.

Primeiramente é feita uma caracterização do perfil da amostra através da estatística descritiva.

Numa segunda fase é feita uma análise dos resultados.

Por último, para testar as hipóteses de investigação são efetuadas: análise de frequências, ou seja, quando se está a analisar um conjunto de dados, começa-se por considerar as diferentes categorias ou classes, e para cada uma delas, calcula-se a sua frequência absoluta obtendo-se a distribuição de frequências do conjunto de dados. Esta distribuição de frequências é representada na forma de uma tabela, a que se dá o nome de tabela de frequências (Martins, 2013); análise correlacional, de forma, a medir as relações entre variáveis e o que elas representam; e tabulação cruzada que é um método de análise da relação entre duas ou mais variáveis consideradas cumulativamente.

Os dados recolhidos através da aplicação do questionário foram tratados estatisticamente com recurso ao programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para efetuar análises estatísticas descritivas.

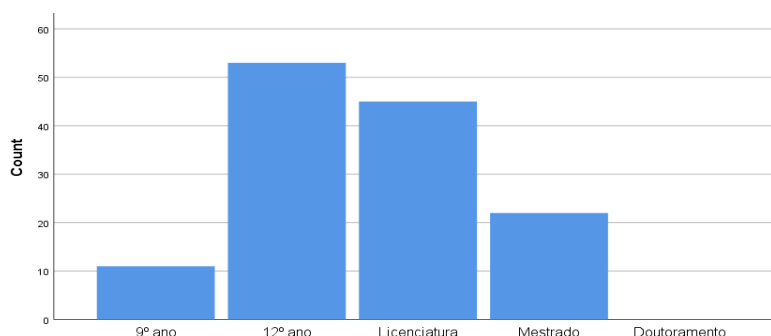
4.2. Análise estatística dos dados recolhidos

4.2.1. Caraterização da amostra

A amostra final inclui 131 respondentes, apenas com 9 omissões na questão “Se sim, com que frequência estas ocorrem?” e 5 omissões na questão “Considera os conteúdos das mesmas úteis nas rotinas diárias do seu trabalho?”.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por habilitações literárias



Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 - Distribuição da frequência segundo as habilitações literárias

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
9º ano	11	8.4	8.4
12º ano	53	40.5	48.9
Licenciatura	45	34.4	83.2
Mestrado	22	16.8	100.0
Total	131	100.0	

Fonte: Elaboração própria

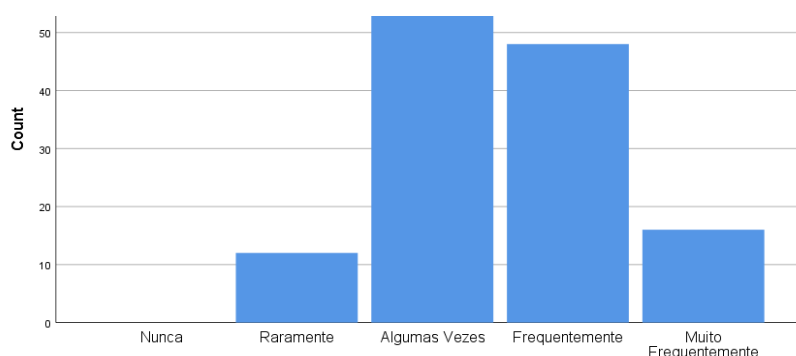
No que respeita às habilitações académicas, 40,5% dos inquiridos tem habilitações ao nível do 12º ano. 34,4% afirma ter o nível de Licenciatura. 16,8% tem o nível de Mestrado, e 8,4% dos inquiridos afirma ter até ao 9º ano de escolaridade. Pode-se inferir, que pouco mais de metade dos inquiridos (51,2%) tem estudos ao nível do Ensino Superior.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

4.2.2. Análise dos Resultados

- Nível da aprendizagem individual

Gráfico 2 - Distribuição da orientação para exercer as tarefas que lhe são propostas pela Instituição



Fonte: Elaboração própria

Tabela 3 - Frequência, média, moda e mediana da orientação para exercer as tarefas que são propostas pela Instituição

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Raramente	12	9.2	9.2
Algumas Vezes	55	42.0	51.1
Frequentemente	48	36.6	87.8
Muito Frequentemente	16	12.2	100.0
Total	131	100.0	

N	Valid	131
	Missing	0
Mean		3.52
Median		3.00
Mode		3
Std. Deviation		.826

Fonte: Elaboração própria

Quanto à questão “Possui orientação para exercer as tarefas que lhe são propostas pela Instituição?”, 42,0% indicam que possuem orientação algumas vezes para a execução das tarefas, 36,6% possuem orientação frequentemente, 12,2% dos inquiridos possuem orientação muito frequentemente, e por último, 9,2% afirma que raramente possui orientação para exercer as tarefas propostas pela Instituição. Podendo concluir-se, que

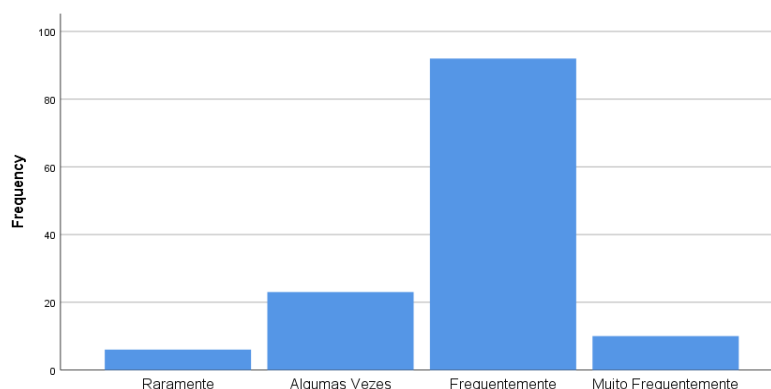
A importância da formação para a performance de uma IPSS

grande parte dos inquiridos indica que possui só algumas vezes e raramente orientação para exercer as tarefas que lhe são propostas pela Instituição (51,2%).

Desta forma, é importante que as próprias organizações apostem na qualificação dos seus profissionais, tendo em conta, a sua individualidade, a especificidade do cargo e, principalmente, o “saber-fazer” dos seus profissionais (Queiroz, 2012). Sendo fulcral a orientação para a melhoria contínua das capacidades dos colaboradores, na preparação dos mesmos para a assunção de tarefas mais desafiadoras, auxiliando no crescimento da Instituição.

A formação para o desempenho de um cargo possibilita para uma organização a melhoria constante do potencial de Recursos Humanos existentes, fomentado a sua eficácia.

Gráfico 3 - Distribuição da contribuição com novas ideias para o desempenho da Instituição



Fonte: Elaboração própria

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Tabela 4 - Frequência, média, moda e mediana da contribuição com novas ideias para o desempenho da Instituição

	Frequency	Percent	Cumulative Percent	N	Valid	131
					Missing	0
Raramente	6	4.6	4.6	Mean		3.81
Algumas Vezes	23	17.6	22.1	Median		4.00
Frequentemente	92	70.2	92.4	Mode		4
Muito Frequentemente	10	7.6	100.0	Std. Deviation		.634
Total	131	100.0				

Fonte: Elaboração própria

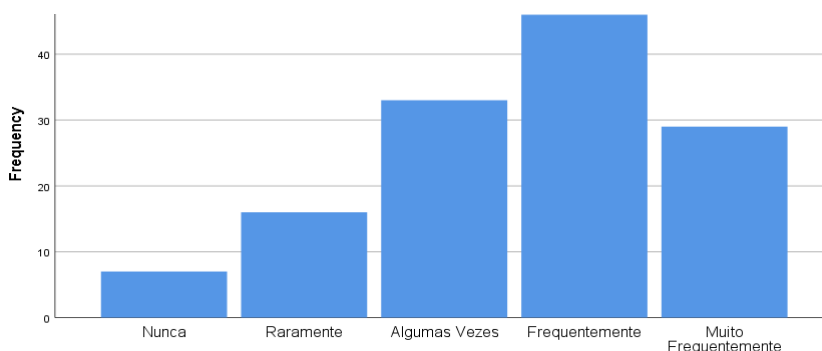
Relativamente à questão “Costuma contribuir com novas ideias para melhorar o desempenho da Instituição?“, 70,2 % dos inquiridos respondeu frequentemente, 17,6% respondeu algumas vezes, 7,6% respondeu muito frequentemente, e apenas 4,6% indicam que raramente contribuíram com novas ideias. Concluindo-se, que a maioria dos inquiridos (77,8%) se interessa em contribuir com novas ideias para melhorar o desempenho da Instituição.

Para Chiavenato (2008), os colaboradores desempenham diferentes papéis no âmbito da criatividade e inovação dentro das organizações que vão desde aqueles que geram ideias até os que verificam a sua viabilidade.

Segundo Gupta (2008), “...a inovação futura resulta cada vez mais de descobertas individuais e colaborativas.”, torna-se, por isso, essencial, que a organização promova um ambiente que estimule a criatividade dos seus colaboradores sem colocar barreiras, na medida em que essas ideias podem contribuir para a melhoria do desempenho da própria Instituição.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Gráfico 4 - Distribuição do nível de realização na execução do trabalho



Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 - Frequência, média, moda e mediana do nível de realização na execução do trabalho

		Frequency	Percent	Cumulative Percent		
Valid	Nunca	7	5.3	5.3	N Valid	131
	Raramente	16	12.2	17.6	Missing	0
	Algumas Vezes	33	25.2	42.7	Mean	3.56
	Frequentemente	46	35.1	77.9	Median	4.00
	Muito Frequentemente	29	22.1	100.0	Mode	4
	Total	131	100.0		Std. Deviation	1.124

Fonte: Elaboração própria

Foi perguntado aos inquiridos se se sentem realizados na execução do seu trabalho. 35,1% sente-se realizado frequentemente, 25,2% algumas vezes, 22,1% muito frequentemente, 12,2% raramente e 5,3% nunca se sentem realizados na execução do seu trabalho. Podendo-se constatar que, a maioria dos inquiridos (57,2%) respondeu frequentemente e muito frequentemente ao facto de se sentirem realizados na execução do seu trabalho.

A formação tem um impacto positivo nas Instituições, mas mais do que isso, esta pode colmatar lacunas a nível individual de cada colaborador que desempenha funções em

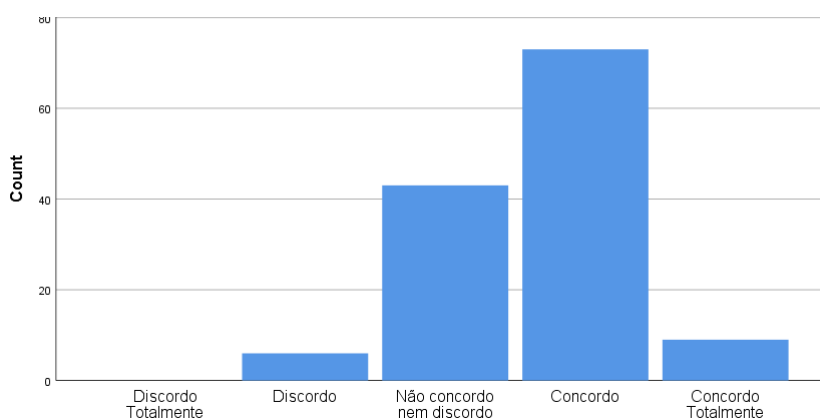
A importância da formação para a performance de uma IPSS

todas as IPSS do país, que muitas vezes desempenham funções para as quais não estão minimamente preparados, sem qualquer tipo de formação ou informação prévia, pode-se inferir que uma pessoa que desempenha uma função para a qual não está preparada não se sentirá profissionalmente realizada.

Segundo Fisher (2010), as empresas que se preocupam com a felicidade e bem-estar dos seus colaboradores, propiciam um clima organizacional que estimula o sentimento de satisfação dos colaboradores, levando os funcionários a desempenharem as suas atividades com maior comprometimento, qualidade e criatividade, ou seja, o sucesso das organizações pode estar nos indivíduos que a integram, se estes foram felizes no trabalho. Saygi et al. (2011), indicam que a satisfação no trabalho consiste na reação interna desenvolvida por conta das perceções sobre o trabalho e também, por conta das condições de trabalho. Isto resulta da reação de um sistema de normas, valores e expetativas formadas pelo indivíduo.

A satisfação no trabalho está dependente como o colaborador se sente em relação à função que desempenha na organização, podemos então afirmar que uma organização feliz precisa de colaboradores felizes, esses mesmos colaboradores quando se sentem felizes ao desempenhar as suas funções vão originar uma melhor *performance* (Maio, 2016). O sentimento de realização advém de quanto mais reconhecimento o colaborador tiver e de quanto mais satisfeito este estiver com o seu próprio trabalho.

Gráfico 5 - Distribuição da importância das práticas de formação na melhoria do desempenho na Instituição



Fonte: Elaboração própria

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Tabela 6 - Frequência, média, moda e mediana da importância das práticas de formação na melhoria do desempenho na Instituição

	Frequency	Percent	Cumulative Percent	N	Valid	131
Discordo	6	4.6	4.6		Missing	0
Não concordo nem discordo	43	32.8	37.4	Mean		3.65
Concordo	73	55.7	93.1	Median		4.00
Concordo Totalmente	9	6.9	100.0	Mode		4
Total	131	100.0		Std. Deviation		.679

Fonte: Elaboração própria

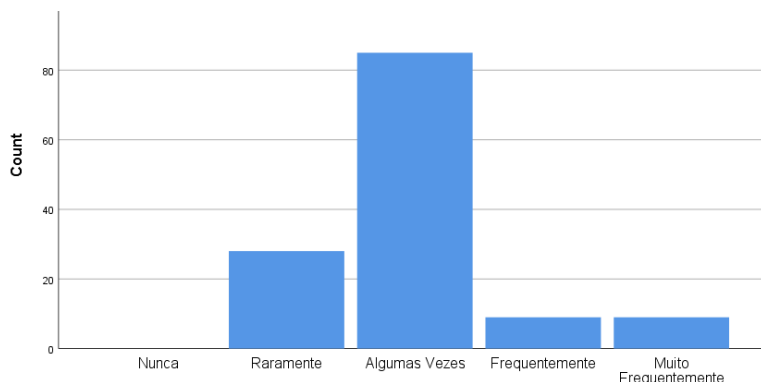
Como se pode verificar 55,7% dos inquiridos concordam que as práticas de formação são importantes para a melhoria do seu desempenho no seio da Instituição, 32,8% não concordam nem discordam, 6,9% concordam totalmente com a afirmação e 4,6% discordam da afirmação.

Atualmente, a formação profissional e a formação contínua assumem especial importância ao nível do mercado de trabalho, cada vez mais existe a necessidade de mão de obra especializada, esta é encarada como uma exigência da sociedade atual, em que cada vez mais a informação, a cultura chega pelos mais diferentes meios, e em que as pessoas se apercebem que necessitam de saber mais, estar mais atualizadas, como forma de estarem mais preparadas tanto a nível pessoal como a nível profissional (Ribeiro, 2012).

A importância da formação para a performance de uma IPSS

- Nível de aprendizagem em grupo**

Gráfico 6 - Distribuição das sessões de formação em equipa proporcionada pela Instituição



Fonte: Elaboração própria

Tabela 7 - Frequência, média, moda e mediana das sessões de formação em equipa proporcionada pela Instituição

	Frequency	Percent	Cumulative Percent	N	Valid	Missing
Raramente	28	21.4	21.4		131	0
Algumas Vezes	85	64.9	86.3	Mean	2.99	
Frequentemente	9	6.9	93.1	Median	3.00	
Muito Frequentemente	9	6.9	100.0	Mode	3	
Total	131	100.0		Std. Deviation	.749	

Fonte: Elaboração própria

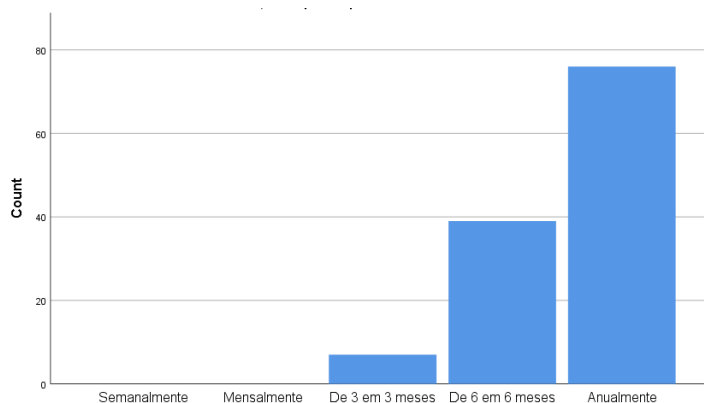
Relativamente à questão: “A Instituição proporciona sessões de formação em equipa?”, 64,9% respondeu algumas vezes, 21,4% disse raramente, 6,9% frequentemente, e também 6,9% dos inquiridos afirmam que a Instituição proporciona sessões de formação em equipa muito frequentemente.

Na formação em equipa se os recursos e as competências dos diferentes membros da equipa forem bem geridos, estes podem complementar-se uns aos outros, na medida em que cada indivíduo possui uma variedade de experiências e opiniões distintas, incitando assim um processo com resultados assertórios e criativos à altura da

A importância da formação para a performance de uma IPSS

complexidade dos desafios da organização. A formação em equipa é uma profunda experiência de aprendizagem mútua para todos os membros da equipa, bem como uma fonte de auxílio mútuo na organização do trabalho a efetuar, apesar de, como se pode depreender, ser uma metodologia pouco utilizada pelas IPSS.

Gráfico 7 - Distribuição da frequência com que as sessões de formação em equipa são proporcionadas pela Instituição



Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 - Frequência, média, moda e mediana das vezes que as sessões de formação em equipa são proporcionadas pela Instituição

		Frequency	Percent	Cumulative Percent		
Valid	De 3 em 3 meses	7	5.3	5.7	N	Valid
	De 6 em 6 meses	39	29.8	37.7		Missing
	Anualmente	76	58.0	100.0	Mean	4.57
	Total	122	93.1		Median	5.00
Missing	System	9	6.9		Mode	5
Total		131	100.0		Std. Deviation	.603

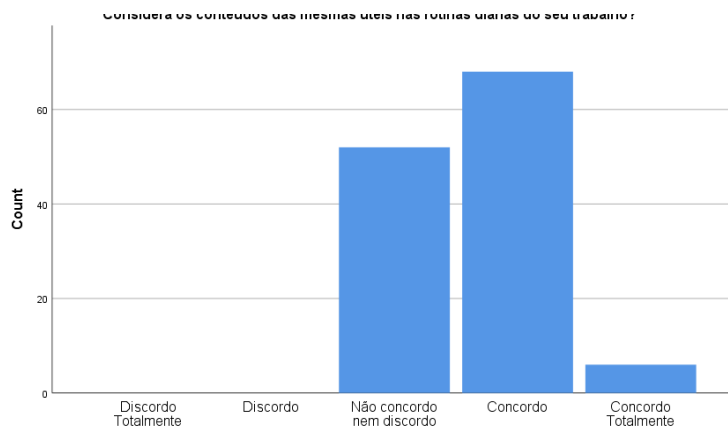
Fonte: Elaboração própria

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Foi questionado a frequência das sessões de formação, ao qual 58,0% responderam anualmente, 29,8% de 6 em 6 meses e apenas 5,3% de 3 em 3 meses. Houve 9 inquiridos que não responderam a esta questão (6,9%). No caso das IPSS, são os seus profissionais que fazem a Instituição. Desta forma, é necessário que os seus gestores apostem nas formações destes, de forma, a melhorar a *performance* da IPSS.

Como se pode verificar no gráfico 7 a maioria dos inquiridos indicou que só faz formação anualmente, o que demonstra que, apesar do Código de Trabalho exigir um mínimo de 40 horas anuais de formação profissional dos colaboradores, as entidades empregadoras não salvaguardam a frequência de ações formações por parte dos seus colaboradores. Este resultado só demonstra que além da falta de motivação por parte dos colaboradores em adquirir novas competências, as próprias direções não motivam os seus funcionários a aprofundar os seus conhecimentos de forma a prestarem um serviço com mais qualidade, que potencie a melhoria do desempenho organizacional.

Gráfico 8 - Distribuição da importância das sessões de formação em equipa para as rotinas diárias do trabalho



Fonte: Elaboração própria

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Tabela 9 - Frequência, média, moda e mediana da importância das sessões de formação em equipa para as rotinas diárias do trabalho

		Frequency	Percent	Cumulative Percent			
Valid	Não concordo nem discordo	52	39.7	41.3	N	Valid	126
	Concordo	68	51.9	95.2		Missing	5
	Concordo Totalmente	6	4.6	100.0	Mean		3.63
	Total	126	96.2		Median		4.00
Missing	System	5	3.8		Mode		4
Total		131	100.0		Std. Deviation		.574

Fonte: Elaboração própria

Posto isto, foi questionado se os inquiridos consideravam os conteúdos das sessões úteis nas rotinas diárias do seu trabalho. 51,9% respondeu que concordava, 39,7% afirmou que não concordava nem discordava, e apenas 4,6% afirmou que concordava totalmente com a afirmação. Também houve 5 inquiridos que não responderam a esta questão (3,8%).

Segundo Meignant (1999), a necessidade de formação é a resultante de um processo que associa os diferentes atores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a suprimir por meio da formação.

Podendo-se depreender que, só uma minoria dos inquiridos consideraram as formações que elaboraram úteis para o desempenho das suas funções na Instituição o que demonstra que deve haver um melhor ajuste na escolha das formações e que estas devem ter uma incidência mais prática e adaptada à realidade de cada Instituição.

Neste âmbito, deve-se considerar duas variáveis distintas: (1) motivação para aprender, que consiste no desejo específico do indivíduo em aprender o conteúdo do projeto de formação e (2) motivação para transferir, que se traduz no desejo do indivíduo em utilizar no seu trabalho os conhecimentos, habilidades e atitudes dominados no projeto de formação. As desejadas mudanças do comportamento do indivíduo no seu contexto de

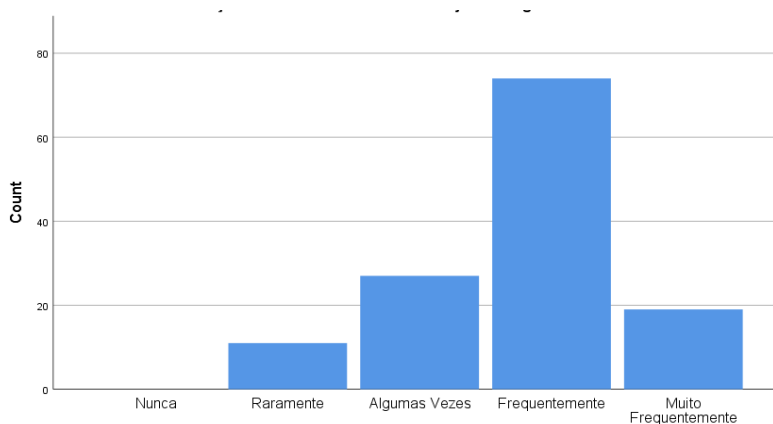
A importância da formação para a performance de uma IPSS

trabalho, decorrentes do processo de formação, só irão ocorrer se o indivíduo aprender, de facto, os conteúdos desse mesmo processo formativo (Noe & Schmitt, 1986).

Em suma, as formações devem ser cuidadosamente escolhidas, ser de interesse e relevância para a execução do trabalho dos colaboradores, de forma, a motivar os mesmos para a sua realização, na medida em que estes possam efetivamente aprender e consigam colocar em prática esses conhecimentos que ajudam no aumento da qualidade dos serviços prestados e que visam contribuir para a melhoria da sua *performance* e da Instituição.

- **Nível de aprendizagem organizacional**

Gráfico 9 - Distribuição da informação dos objetivos organizacionais pela Instituição



Fonte: Elaboração própria

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Tabela 10 - Frequência, média, moda e mediana da informação dos objetivos organizacionais pela Instituição

	Frequency	Percent	Cumulative Percent	N	Valid	131
Raramente	11	8.4	8.4		Missing	0
Algumas Vezes	27	20.6	29.0	Mean		3.77
Frequentemente	74	56.5	85.5	Median		4.00
Muito Frequentemente	19	14.5	100.0	Mode		4
Total	131	100.0		Std. Deviation		.800

Fonte: Elaboração própria

Nesta questão, pretendeu-se entender se a Instituição informa os seus colaboradores sobre os seus objetivos organizacionais, ao qual 56,5% respondeu que informava frequentemente, 20,6% eram informados algumas vezes, 14,5% são informados muito frequentemente e 8,4% afirmaram que são informados raramente.

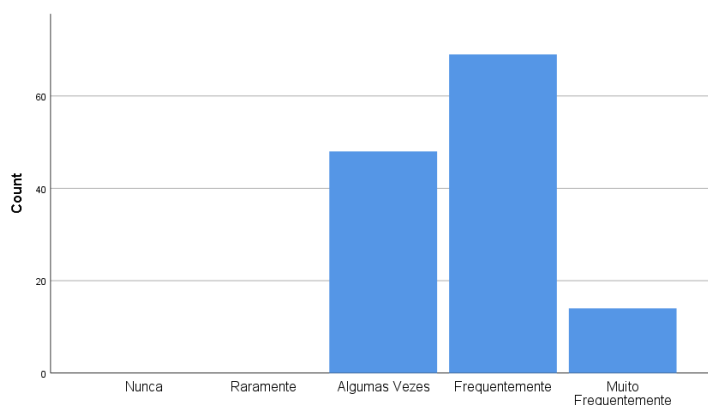
Para Morin (2002), o bom desempenho dos trabalhadores e a sua permanência na organização, advém do sentido de como eles percebem a sua relação com o trabalho. Este sentido do trabalho deve ir ao encontro dos seus motivos para executar o trabalho e, também, de como os seus valores são percebidos de forma positiva pela organização. Para que esta situação aconteça é necessário que a organização molde de forma gradual o comportamento das pessoas para atitudes positivas, perpassando pelos próprios valores de cultura e comportamento organizacional.

A motivação consiste na “vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização.” (Mondy et al. (s/d), apud Teixeira, 2013).

Edjane (2016), define como organização do trabalho o conjunto de pessoas com mesmo objetivo e que partilham funções para o alcance de uma meta.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Gráfico 10 - Distribuição da relação entre os objetivos pessoais com os objetivos da Instituição



Fonte: Elaboração própria

Tabela 11 - Frequência, média, moda e mediana da relação entre os objetivos pessoais com os objetivos da Instituição

	Frequency	Percent	Cumulative Percent	N	Valid	131
					Missing	0
Algumas Vezes	48	36.6	36.6	Mean		3.74
Frequentemente	69	52.7	89.3	Median		4.00
Muito Frequentemente	14	10.7	100.0	Mode		4
Total	131	100.0		Std. Deviation		.640

Fonte: Elaboração própria

Na questão “consegue relacionar os seus objetivos pessoais com os objetivos da Instituição”. 52,7% respondeu que consegue relacionar frequentemente, 36,6% relacionam os seus objetivos pessoais algumas vezes com os objetivos organizacionais e 10,7% afirmam que conseguem relacionar os seus objetivos pessoais com os da Instituição muito frequentemente. Não foi obtida nenhuma resposta negativa, ou seja, os inquiridos conseguem relacionar pelo menos algumas vezes os seus objetivos pessoais com os da Instituição.

Segundo Chiavenato (2005), "organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira

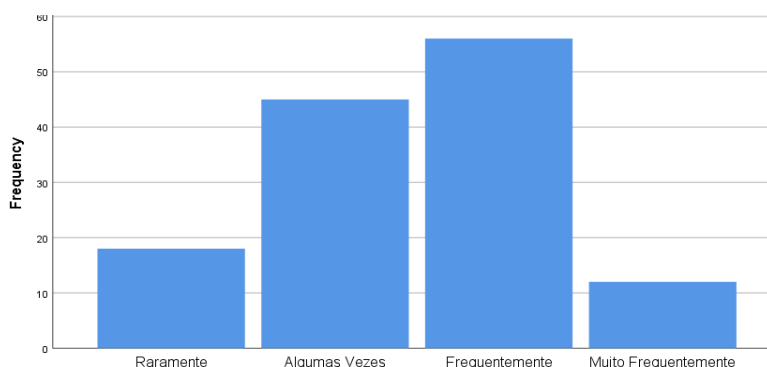
A importância da formação para a performance de uma IPSS

relativamente continua, com o intuito de atingir um objetivo comum”. Para o supracitado autor, as pessoas ao trabalharem em conjunto atingem resultados com um nível de eficiência que individualmente não teriam, daí a importância de combinar esforços dentro das organizações para que estas não sejam meros instrumentos de produção de bens e serviços, mas sejam também, um local com um ambiente salutar em que as pessoas possam passar grande parte do seu tempo com sentimentos de bem-estar. Pretende-se, ao mesmo tempo, que estas desenvolvam o seu trabalho, de modo articulado para atingirem finalidades comuns.

De acordo com Kamoche (2001), “coletividades capazes de alcançar os seus objetivos, permitem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objetivos” o que demonstra a importância de se alinhar os objetivos pessoais com os organizacionais, pois é importante que as pessoas se identifiquem com os objetivos da Instituição para a qual trabalham, de forma a haver uma maior eficácia no desempenho das suas funções.

Considerando ainda Almeida (2013), sobressai a necessidade de promover e coordenar essa comunicação para que a organização possa funcionar de acordo com os objetivos visados, num processo pelo qual as pessoas interagem e se revêm tanto pessoalmente como organizacionalmente.

Gráfico 11 - Distribuição do *feedback* dado pela Instituição



Fonte: Elaboração própria

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Tabela 12 - Frequência, média, moda e mediana do *feedback* dado pela Instituição

	Frequency	Percent	Cumulative Percent	N	Valid	
Raramente	18	13.7	13.7			131
Algumas Vezes	45	34.4	48.1		Missing	0
Frequentemente	56	42.7	90.8	Mean		3.47
Muito Frequentemente	12	9.2	100.0	Median		4.00
Total	131	100.0		Mode		4
				Std. Deviation		.844

Fonte: Elaboração própria

Quanto à questão “A Instituição costuma dar-lhe *feedback* sobre o seu trabalho?”, 42,7% respondeu frequentemente, 34,4% afirma que recebe *feedback* algumas vezes, 13,7% diz que recebe *feedback* raramente e 9,2% recebe *feedback* muito frequentemente.

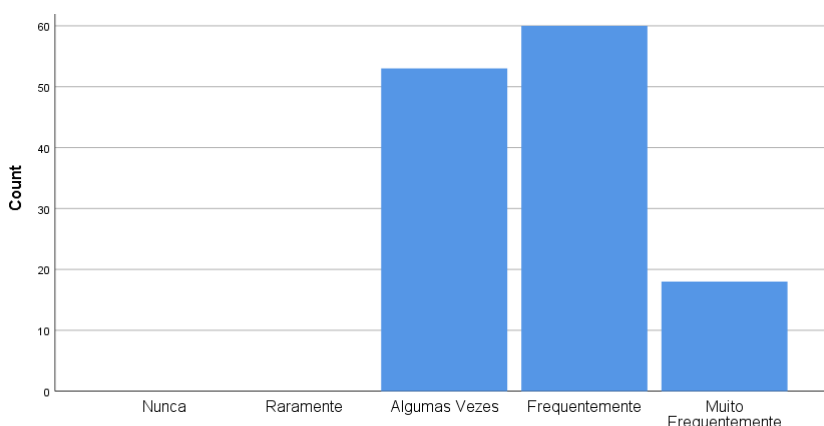
Qualquer organização tem de passar por um bom mecanismo comunicacional, na medida em que as dificuldades de comunicação impedem uma boa preeminência do todo. “O primeiro tipo de comunicação vertical inclui: diretivas para desempenho das funções; informação acerca dos processos e práticas da organização; *feedback* aos subordinados acerca da sua *performance*; inculcação de objetivos” (Rocha, 1999).

É essencial dar *feedback* aos colaboradores sobre a sua *performance*, pois só assim é que vão conseguir perceber em que áreas precisam de melhorar (Costa, 2015).

Quando realizado da forma correta, o *feedback* tem um efeito muito forte e positivo na postura dos colaboradores, por conseguinte, estes passam a dedicar-se mais, por se sentirem parte fundamental para o sucesso da Instituição. Todos os seres humanos anseiam pelo *feedback*, pelo reconhecimento do valor que têm junto da organização (Maio, 2016).

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Gráfico 12 - Distribuição da facilidade da Instituição em solucionar imprevistos



Fonte: Elaboração própria

Tabela 13 - Frequência, média, moda e mediana da facilidade da Instituição em solucionar imprevistos

	Frequency	Percent	Cumulative Percent	N	Valid	
					Missing	
Algumas Vezes	53	40.5	40.5			131
Frequentemente	60	45.8	86.3			0
Muito Frequentemente	18	13.7	100.0			
Total	131	100.0				
					Mean	3.73
					Median	4.00
					Mode	4
					Std. Deviation	.689

Fonte: Elaboração própria

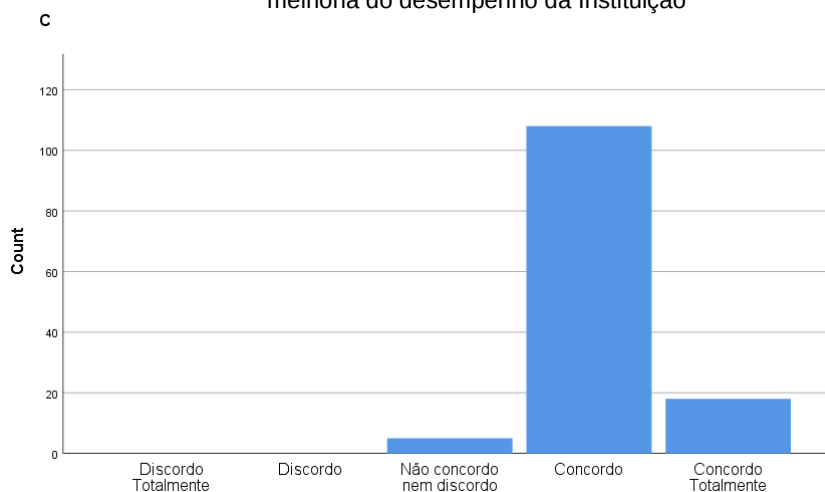
Seguidamente, na pergunta: “Acha que a Instituição consegue solucionar facilmente situações imprevistas? “, ao qual as respostas foram positivas, com 45,8% dos inquiridos a responderem frequentemente, 40,5% afirmaram que a Instituição consegue algumas vezes solucionar de forma fácil as situações imprevistas e 13,7% afirmaram que muito frequentemente. Não foi obtida nenhuma resposta “nunca” ou “raramente”.

Os indivíduos socorrem-se das aprendizagens para solucionar problemas e encontrar respostas adequadas à resolução dos obstáculos que se lhes apresentam ao longo da sua vida. Alguns autores, aprofundam a teoria da aprendizagem defendendo que esta se focaliza e direciona para a resolução de problemas. O objetivo das aprendizagens é

A importância da formação para a performance de uma IPSS

mobilizar os conhecimentos teóricos/práticos e operacionalizá-los atendendo às necessidades dos indivíduos. Seguindo esta linha de pensamento, as aprendizagens são indispensáveis no contexto profissional. Com as constantes mudanças e alterações nas organizações, a formação profissional adquiriu um papel fundamental na construção de novos saberes e de novos “saberes-fazer” (Chanfana et al., 2000). Pode-se inferir, que as organizações estão mais preparadas para lidar com as situações imprevistas quanto mais bem formados estiverem os seus profissionais.

Gráfico 13 - Distribuição da importância das práticas de formação para a melhoria do desempenho da Instituição



Fonte: Elaboração própria

Tabela 14 - Frequência, média, moda e mediana da importância das práticas de formação para a melhoria do desempenho da Instituição

	Frequency	Percent	Cumulative Percent	N	Valid	
					Missing	0
Não concordo nem discordo	5	3.8	3.8	Mean		4.10
Concordo	108	82.4	86.3	Median		4.00
Concordo Totalmente	18	13.7	100.0	Mode		4
Total	131	100.0		Std. Deviation		.409

Fonte: Elaboração própria

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Por último, na questão “Considera que as práticas de formação são importantes para a melhoria do desempenho da própria Instituição?”, ao qual 82,4% dos inquiridos responderam que concordam que as práticas de formação são importantes para a melhoria do desempenho da Instituição, 13,7% concordam totalmente. E apenas 3,8% não concordam nem discordam.

A formação profissional constitui, nos tempos atuais, um elemento estratégico de gestão em qualquer organização, já que intervém e condiciona o desempenho do seu principal recurso, as pessoas. Assim, existe uma ligação direta entre o desempenho profissional e a formação profissional dos trabalhadores (Queiroz, 2012).

A formação é, portanto, um instrumento indispensável ao gestor de Recursos Humanos como forma de desenvolver as pessoas e a empresa para as respostas que lhe são exigidas. O que faz a organização são as pessoas que a constituem, a forma como estabelecem os contactos entre si e otimizam os meios disponíveis (Camara, 2001).

Os conhecimentos e as competências adquiridas pela formação capacitam os trabalhadores de prosseguirem melhor com as tarefas que exercem, assumir as suas responsabilidades, melhorar o seu desempenho e contribuir para o desempenho das equipas e da organização (Domingues & Neves, 2009).

A formação cumpre, assim, o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, para a melhoria do desempenho organizacional (Velada, 2007).

4.3. Validação das Hipóteses de Investigação

Seguidamente são apresentados os procedimentos estatísticos efetuados para a validação ou rejeição das hipóteses de investigação, apresentadas na tabela 1.

Para comprovar a relação entre as duas variáveis vamos executar o teste de *Spearman*, visto que foi utilizada uma escala do tipo *Likert* para elaboração do questionário.

Segundo Malhotra (2004), para escalas ordinais é possível usar a correlação de *Spearman*. Este é o tipo de teste que se utiliza para comprovar se há ou não relações entre este género de variáveis.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

O coeficiente de correlação de *Spearman* mede as relações entre as variáveis. Esse índice varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo dos extremos for o índice, maior a relação. Quando o sinal for negativo, as variáveis atuam em sentido oposto (Hair et al., 2009).

A tabulação cruzada foi utilizada na pesquisa como parte do processo de verificação de relações entre variáveis, sendo parte das análises estatísticas descritivas utilizadas no estudo – que de acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 359), são aquelas que têm por objetivo “desenvolver conhecimento suficiente para descrever um conjunto de dados.”

A tabulação cruzada exibe a frequência conjunta de valores de dados com base em duas ou mais variáveis, permitindo a fácil análise dos mesmos. As tabelas e gráficos obtidos relacionam as respostas de cada pergunta entre si e expõem os valores relativos e absolutos e cada combinação possível. O cruzamento das informações da tabulação justifica-se no contexto desse levantamento por associar os diferentes conteúdos abordados pelos questionários, evidenciando aspetos quantitativos antes não visíveis, permitindo análises qualitativas mais aprofundadas.

H1- O grau académico influencia a capacidade de exercer as tarefas propostas.

Para testar esta hipótese recorreu-se à tabulação cruzada das variáveis “Habilitações Literárias” e “Possui orientação para exercer as tarefas que lhe são propostas pela Instituição”, de forma a quantificar o grau de relação das variáveis e à correlação de *Spearman*.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Tabela 15 - Tabela cruzada entre as habilitações literárias e a orientação para exercer as tarefas propostas pela Instituição

			Possui orientação para exercer as tarefas que lhe são propostas pela Instituição				Total
			Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente	
Habilitações Literárias	9º ano	Count	3	3	3	2	11
		% within Habilitações Literárias	27.3%	27.3%	27.3%	18.2%	100.0%
	12º ano	Count	9	37	5	2	53
		% within Habilitações Literárias	17.0%	69.8%	9.4%	3.8%	100.0%
	Licenciatura	Count	0	12	28	5	45
		% within Habilitações Literárias	0.0%	26.7%	62.2%	11.1%	100.0%
	Mestrado	Count	0	3	12	7	22
		% within Habilitações Literárias	0.0%	13.6%	54.5%	31.8%	100.0%
	Total	Count	12	55	48	16	131
		% within Habilitações Literárias	9.2%	42.0%	36.6%	12.2%	100.0%

Fonte: Elaboração própria

Na tabulação cruzada, os resultados frequentemente e muito frequentemente foram agrupados num grupo de concordância com a afirmação “o inquirido possui orientação para exercer as tarefas propostas, a maior parte das vezes”. E os resultados raramente e nunca num grupo de concordância afirmação “o inquirido não possui orientação para exercer as tarefas propostas, a maior parte das vezes”, assim na análise por habilitações literárias temos:

Nos inquiridos que têm até ao 9º ano de escolaridade, 45,5% afirma possuir orientação para exercer as tarefas a maior parte das vezes, enquanto 27,3% não possui formação

A importância da formação para a performance de uma IPSS

para exercer as tarefas propostas pela instituição, a maior parte das vezes. Também 27,3% afirma possuir orientação para exercer as tarefas propostas pela instituição algumas vezes.

Quanto aos que responderam 12º ano, a maioria (69,8%) afirma possuir orientação para exercer as tarefas propostas pela instituição algumas vezes, 17% a maior parte das vezes não possui formação para exercer as tarefas propostas pela instituição e por fim 13,2% afirmam possuir orientação para exercer as tarefas a maior parte das vezes.

Dos que afirmam possuir o nível de Licenciatura, a maioria (73,3%) afirma possuir orientação para exercer as tarefas a maior parte das vezes, 26,7% afirmou que algumas vezes possui orientação para exercer as tarefas. Nenhum inquirido com nível de Licenciatura afirmou que a maior parte das vezes não possui orientação para exercer as tarefas propostas.

Dos que afirmaram possuir o nível de Mestrado, a grande maioria (86,3%) afirma possuir orientação para exercer as tarefas a maior parte das vezes, 13,6% afirmou algumas vezes. Nenhum inquirido com nível de Mestrado afirmou que a maior parte das vezes não possui orientação para exercer as tarefas propostas.

Pela análise de frequências, pode-se inferir que, quanto mais alto o grau académico do colaborador, mais orientação possui para as tarefas propostas, na medida em que as pessoas com Licenciatura e Mestrado afirmam que a maior parte das vezes estão bem orientadas para realizar as tarefas propostas (73,3% e 86,3%, respetivamente). Em suma, quanto maior nível académico o colaborador possuir, mais preparado vai estar para exercer as tarefas propostas pela Instituição.

Para a testagem da hipótese H1, realizaram-se análises de correlação de Spearman entre as duas variáveis. Para um nível de significância de 0,01 temos $\text{Sig.} = 0 \leq \alpha = 0,01$, logo, existe uma relação significativa nas respostas dos inquiridos. Com um coeficiente de correlação igual a 0,532 pode-se afirmar que existe uma relação positiva forte entre as respostas. Quanto maior nível académico possuir, mais preparado o colaborador irá estar para exercer as tarefas propostas na Instituição, sendo assim a **Hipótese H1 é aceite**.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

H2- O nível académico está relacionado com a capacidade de solucionar situações imprevistas.

Para testar esta hipótese recorreu-se à tabulação cruzada das variáveis “Habilitações Literárias” e “Acha que a Instituição consegue solucionar facilmente situações imprevistas?” e a correlação de *Spearman*.

Tabela 16 - Tabela cruzada entre as habilitações literárias e a capacidade da Instituição em solucionar situações imprevistas

			Acha que a Instituição consegue solucionar facilmente situações imprevistas?			Total
			Algumas Vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente	
Habilitações Literárias	9º ano	Count	11	0	0	11
		% within Habilitações_Literárias	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	12º ano	Count	37	16	0	53
		% within Habilitações_Literárias	69.8%	30.2%	0.0%	100.0%
	Licenciatura	Count	5	35	5	45
		% within Habilitações_Literárias	11.1%	77.8%	11.1%	100.0%
	Mestrado	Count	0	9	13	22
		% within Habilitações_Literárias	0.0%	40.9%	59.1%	100.0%
	Total	Count	53	60	18	131
		% within Habilitações_Literárias	40.5%	45.8%	13.7%	100.0%

Fonte: Elaboração própria

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Na tabulação cruzada, os resultados frequentemente e muito frequentemente foram agrupados num grupo de concordância com a afirmação “a instituição consegue solucionar situações imprevistas, a maior parte das vezes”. E os resultados raramente e nunca num grupo de concordância afirmação “a instituição não consegue solucionar situações imprevistas, a maior parte das vezes”, assim na análise por habilitações literárias temos:

Nos inquiridos que têm até ao 9º ano de escolaridade, todos (100%) afirmaram que a instituição consegue solucionar situações imprevistas, algumas vezes.

Quanto aos que responderam 12º ano, a maioria (69,8%) afirma que a instituição consegue solucionar situações imprevistas, algumas vezes e 30,2% afirma a instituição consegue solucionar situações imprevistas, a maior parte das vezes.

Dos que afirmam possuir o nível de Licenciatura, a grande maioria (88,9%) afirma possuir orientação para exercer as tarefas a maior parte das vezes, 11,1% afirma que a instituição consegue solucionar situações imprevistas, algumas vezes.

Dos que afirmaram possuir o nível de Mestrado, todos (100%) afirmaram que a instituição consegue solucionar situações imprevistas, a maior parte das vezes.

Portanto, pela análise de frequências podemos concluir que quanto maior o nível académico da pessoa, mais vezes a Instituição irá estar preparada para lidar com os imprevistos, uma vez que a maioria dos inquiridos com Licenciatura e Mestrado (88,9% e 100%, respetivamente), concordaram com esta afirmação. Por outro lado, das pessoas com o nível de 9º ano nenhuma afirmou que a maior parte das vezes a Instituição esteja preparada para lidar com os imprevistos. De notar que nenhum dos inquiridos afirmou que a instituição a maior parte das vezes não consegue solucionar situações imprevistas.

Podendo-se depreender que, quanto maior nível académico o colaborador possuir, mais facilmente a instituição estará em lidar com imprevistos uma vez que as pessoas são mais formadas.

Para a testagem da hipótese H2, realizaram-se análises de correlação de Spearman entre as duas variáveis. Para um nível de significância de 0,01 temos $\text{Sig.} = 0 \leq \alpha = 0,01$, logo, existe uma relação significativa nas respostas dos inquiridos. Com um coeficiente de correlação igual a 0,754 podemos afirmar que existe uma relação positiva forte entre

A importância da formação para a performance de uma IPSS

as respostas. Quanto maior nível académico possuir, mais vezes estará a Instituição preparada para lidar com imprevistos, sendo assim a **Hipótese H2 aceite**.

H3- As práticas de formação contribuem para a melhoria do desempenho do colaborador, conforme este demonstrar maior orientação na execução das tarefas que lhe são propostas.

Para a testagem da hipótese H3, realizaram-se análises de correlação de Spearman entre as duas variáveis. Para um nível de significância de 0,01 temos $\text{Sig.} = 0 \leq \alpha = 0,01$, logo, existe uma relação significativa nas respostas dos inquiridos. Com um coeficiente de correlação igual a 0,509 podemos afirmar que existe uma relação positiva forte entre as respostas. Os inquiridos com maior orientação para exercer as tarefas propostas acham as práticas de formação importantes para a melhoria do seu desempenho na Instituição. Assim, a **Hipótese H3 é aceite**.

H4- Quanto maior o contributo do colaborador com novas ideias para melhorar o desempenho da Instituição, mais realizado este se pode sentir na execução do seu trabalho.

Para a testagem da hipótese H4, realizaram-se análises de correlação de Spearman entre as duas variáveis. Para um nível de significância de 0,01 temos $\text{Sig.} = 0 \leq \alpha = 0,01$, logo existe uma relação significativa nas respostas dos inquiridos. Com um coeficiente de correlação igual a 0,524 podemos afirmar que existe uma relação positiva muito forte entre as respostas. Concluímos assim que os inquiridos se sentem mais realizados na execução do trabalho conforme as vezes que contribuem com novas ideias para melhorar o desempenho da organização. Sendo assim, a **Hipótese H4 é aceite**.

H5- Quanto maior a frequência das sessões de formação, o seu conteúdo poderá vir a ser mais útil nas rotinas diárias de trabalho.

Para a testagem da hipótese H5, realizaram-se análises de correlação de Spearman entre as duas variáveis. Para um nível de significância de 0,01 temos $\text{Sig.} = 0 \leq \alpha = 0,01$, logo existe uma relação significativa nas respostas dos inquiridos. Com um coeficiente de correlação igual a 0,674 podemos afirmar que existe uma relação positiva muito forte

A importância da formação para a performance de uma IPSS

entre as respostas. Concluímos assim que conforme maior a frequência de sessões de formação em equipa, mais útil e considerado o conteúdo da mesma na realização das rotinas diárias da Instituição. Sendo assim a **Hipótese H5 aceite**.

H6- A comunicação por parte da Instituição sobre os seus objetivos organizacionais, facilita o colaborador a relacionar os seus objetivos pessoais com os da mesma.

Para a testagem da hipótese H6, realizaram-se análises de correlação de Spearman entre as duas variáveis. Para um nível de significância de 0,01 temos $\text{Sig.} = 0 \leq \alpha = 0,01$, logo, existe uma relação significativa nas respostas dos inquiridos. Com um coeficiente de correlação igual a 0,629 podemos afirmar que existe uma relação positiva forte entre as respostas. Quanto mais frequentemente a Instituição informar os inquiridos sobre os seus objetivos organizacionais, mais facilmente os inquiridos conseguem relacionar os seus objetivos pessoais com os da Instituição. Assim, a **Hipótese H6 é aceite**.

H7- O *feedback* que é dado por parte da Instituição ao colaborador, pode ajudar a que este se sinta mais realizado na execução do seu trabalho.

Para a testagem da hipótese H7, realizaram-se análises de correlação de Spearman entre as duas variáveis. Para um nível de significância de 0,01 temos $\text{Sig.} = 0 \leq \alpha = 0,01$, logo, existe uma relação significativa nas respostas dos inquiridos. Com um coeficiente de correlação igual a 0,547 podemos afirmar que existe uma relação positiva forte entre as respostas. Podemos afirmar assim que quanto mais *feedback* se receber, mais realizado cada colaborador se vai sentir na execução do seu trabalho, sendo assim a **Hipótese H7 aceite**.

H8- As práticas de formação são importantes para garantir que a Instituição lida facilmente com situações imprevistas.

Para a testagem da hipótese H8, realizaram-se análises de correlação de Spearman entre as duas variáveis. Para um nível de significância de 0,01 temos $\text{Sig.} = 0 \leq \alpha = 0,01$, logo existe uma relação significativa nas respostas dos inquiridos. Com um coeficiente de correlação igual a 0,663 pode-se afirmar que existe uma relação positiva forte entre

A importância da formação para a performance de uma IPSS

as respostas. Assim estamos em condições de afirmar que quanto mais importante forem consideradas as práticas de formação na instituição, melhor a capacidade da mesma em lidar com situações imprevistas, a **Hipótese H8 é aceite**.

Quadro síntese com o resultado dos testes às Hipóteses de Investigação

Tabela 17 - Tabela síntese com o resultado dos testes às Hipóteses de Investigação

	Hipótese	Conclusão:
H1	O grau académico influencia a capacidade de exercer as tarefas propostas.	Aceite
H2	O nível académico está relacionado com a capacidade de solucionar situações imprevistas.	Aceite
H3	As práticas de formação contribuem para a melhoria do desempenho do colaborador, conforme este demonstrar maior orientação na execução das tarefas que lhe são propostas.	Aceite
H4	Quanto maior o contributo do colaborador com novas ideias para melhorar o desempenho da Instituição, mais realizado este se pode sentir na execução do seu trabalho.	Aceite
H5	Quanto maior a frequência das sessões de formação, o seu conteúdo poderá vir a ser mais útil nas rotinas diárias de trabalho.	Aceite
H6	A comunicação por parte da Instituição sobre os seus objetivos organizacionais, facilita o colaborador a relacionar os seus objetivos pessoais com os da mesma.	Aceite
H7	O <i>feedback</i> que é dado por parte da Instituição ao colaborador, pode ajudar a que este se sinta mais realizado na execução do seu trabalho.	Aceite
H8	As práticas de formação são importantes para garantir que a Instituição lida facilmente com situações imprevistas.	Aceite

Fonte: Elaboração própria

5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Como qualquer trabalho de investigação leva consigo algumas dificuldades na sua realização. Sem fugir dessa realidade destacamos algumas das dificuldades que surgiram na elaboração deste estudo, bem como algumas sugestões para investigações futuras neste âmbito.

Em termos de limitações do estudo podemos indicar o facto de na elaboração do questionário, não ter sido colocada uma questão para especificar a função que o colaborador desempenha na Instituição, bem como o tamanho reduzido do mesmo, podendo-se num próximo estudo abordar mais questões relativas à importância da avaliação de desempenho, de forma a conseguirmos inferir mais conclusões. Devia também ter sido colocada a região do país nos questionários, de maneira a conseguirmos ter dados mais específicos, pois teria sido interessante realizar essa comparação a nível regional, sendo uma sugestão para um trabalho de investigação futuro.

Por fim, outra sugestão que deixamos para futuros trabalhos de investigação seria a realização de entrevistas a Diretores Técnicos e Gestão de Topo, de forma a perceber quais os mecanismos que utilizam para promover formações no seio institucional e qual a sua perspetiva sobre a importância das formações, assim como da avaliação de desempenho e se costumam efetuar a mesma nas suas Instituições e quais os benefícios da sua aplicabilidade.

CONCLUSÃO

Com o desfecho deste trabalho de investigação podem-se tirar várias conclusões pertinentes. O objetivo principal deste estudo era perceber qual o impacto da formação para a *performance* de uma IPSS. Assim sendo, podemos inferir que é bastante significativo e importante o processo formativo para a melhoria dos resultados quer a nível da organização quer a nível do próprio indivíduo que aprende, na medida em que consegue melhorar as suas competências, aumentando o seu *know-how*, o que o leva a executar as suas funções com maior eficiência.

A formação profissional constitui um elemento estratégico de gestão em qualquer organização, uma vez que intervém e condiciona o desempenho do seu principal recurso, as pessoas. Assim, podemos corroborar que existe uma ligação direta entre o desempenho profissional e a formação profissional dos trabalhadores.

Com a realização dos questionários a vários colaboradores de IPSS (131 inquiridos) podemos verificar que quanto maior o nível académico que a pessoa tiver, mais preparado o colaborador irá estar para exercer as tarefas propostas na Instituição. Podemos também verificar que uma grande parte dos colaboradores sente que não recebe muitas das vezes orientação para exercer as tarefas que lhe são propostas pela Instituição, sendo que este estigma deve ser resolvido, pois à aposta na qualificação dos seus profissionais é uma aposta na melhoria da qualidade dos serviços prestados e que, por conseguinte, potencia o crescimento do desempenho da organização.

Concluimos também que a maioria dos colaboradores se interessa em contribuir com novas ideias para melhorar o desempenho da Instituição que se torna essencial para a evolução, inovação e crescimento institucional. Relativamente à realização profissional a maioria dos colaboradores respondeu de forma afirmativa a esta questão. O sentimento de realização advém de quanto mais reconhecimento o colaborador tiver e de quanto mais satisfeito este estiver com o seu próprio trabalho, portanto, o sentimento de satisfação dos colaboradores, auxilia no desempenho das suas atividades com maior comprometimento e qualidade. Os próprios colaboradores percebem que as práticas de formação são de extrema relevância na melhoria do seu desempenho na instituição, na medida em que adquirirão mais conhecimentos para aumentar a qualidade da *performance* da organização, bem como consideram relevante a formação para

A importância da formação para a performance de uma IPSS

melhorar o desempenho da própria instituição, cumprindo assim a formação profissional o seu duplo objetivo individual e organizacional.

A maioria dos colaboradores indicou que só faz formação anualmente, o que demonstra que, apesar do Código de Trabalho exigir um mínimo de 40 horas anuais de formação profissional dos colaboradores, as entidades empregadoras não salvaguardam a frequência de ações formações por parte dos seus colaboradores. Este resultado só demonstra que além da falta de motivação por parte dos colaboradores em adquirir novas competências, as próprias direções não motivam os seus funcionários a aprofundar os seus conhecimentos de forma a prestarem um serviço com mais qualidade, que potencie a melhoria do desempenho institucional.

Podemos depreender que, só uma minoria dos colaboradores consideraram as formações que elaboraram úteis para o desempenho das suas funções na Instituição o que demonstra que deve haver um melhor ajuste na escolha das formações e que estas devem ter uma incidência mais prática e adaptada à realidade de cada instituição, ou seja, estas devem ser cuidadosamente escolhidas, ser de interesse e importância para a execução do trabalho dos colaboradores, de forma, a motiva-los para a sua realização, na medida em que estes possam efetivamente aprender e que consigam colocar em prática esses mesmos conhecimentos.

Conseguimos também inferir que a maioria dos colaboradores é informado sobre os objetivos organizacionais e consegue relacionar os seus objetivos pessoais com os da instituição, o que se torna fundamental para o cumprimento da missão da mesma, pois as pessoas estão todas alinhadas com os mesmos objetivos. A comunicação é de extrema importância para que a organização possa funcionar de acordo com os objetivos aludidos, num processo pelo qual as pessoas interagem e se revêm tanto pessoalmente como organizacionalmente.

A maioria dos colaboradores indicou que costuma receber *feedback* do seu trabalho o que é essencial para perceberem quais os pontos a melhorar, sendo que bem realizado pode ajudar a melhorar comportamentos e posturas, na medida em que se sentem indispensáveis para a organização, demonstrando mais dedicação e empenho, pois pretendem que seja reconhecido o seu valor.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Após o término de uma formação deverá ser efetuada uma avaliação de onde se tentará aferir se os objetivos previamente estabelecidos foram ou não atingidos, sendo que esta deve ser bem elaborada, de forma a contribuir para a motivação dos indivíduos aquando ocorre o processo formativo sempre no sentido da melhoria contínua para a prossecução dos objetivos individuais e organizacionais, contribuindo para o alcançar das metas estabelecidas pela organização.

Pode-se inferir, que as organizações estão mais preparadas para lidar com as situações imprevistas quanto mais formados estiverem os seus profissionais, no sentido em que as aprendizagens são indispensáveis no contexto profissional para se conseguir lidar com as constantes mudanças e desafios quotidianos.

Em suma, esta dissertação foi de encontro aos objetivos iniciais do estudo, sendo validadas todas as hipóteses formuladas e comprovando a importância e o impacto que a formação tem para a melhoria da *performance* de uma IPSS.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. (2008). Trabalho, Profissões e Organizações: estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. *VI Congresso Português de Sociologia: Mundos Sociais: saberes e práticas*, 731 (pp. 3-20). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais*, Dossier Temático, Número 8.

Almeida, P., & Rebelo, G. (2004). *A Era da Competência – Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*. Lisboa: Editora RH.

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

Antunes, F. (2008). Pedagogias, competências e mediações: da competency-based training ao projeto Tuning. *Jornal a Página da Educação*, 180, 15.

Aravamudhan, N., & Krishnaveni, R. (2016). Establishing Content Validity for New Performance Management Capacity Building Scale. *IUP Journal of Management Research*, 15(3).

Barbier, J. (1990). *A Avaliação em formação*. Porto: Editora Afrontamento.

Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Journals*, 8, 1-20.

Bellier, S. (2001). A Competência. In: Carré, P. & Caspar, P. (Eds.), *Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação* (241-262). Lisboa: Instituto Piaget.

Bento, L., & Salgado, C. (2001). A formação pragmática: um novo olhar. Pergaminho, Cascais.

Bernardes, A. (2011). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas: Situação atual e perspectivas futuras*. Lisboa: IEUL.

Bititci, U., Allan C., & Liam, M. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Bradshaw, J. (2013). The taxonomy of social need. In R. Cookson, R. Sainsbury, & C. Glendinning (Eds.), *Jonathan Bradshaw on Social Policy. Selected Writings 1972–2011* (pp. 1-11). York: York Publishing Services.

Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*. <https://doi.org/10.1108/13683041011027490>

Caetano, A. (2008a). *Avaliação de Desempenho - Conceitos, Metáforas e Práticas* (2ª ed.). Lisboa: RH.

Caetano, A. (2008b). *Avaliação de desempenho - O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam Saber* (2ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A. (Ed.). (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A., Silva, S., Tavares, S., & Santos, S. (Orgs.) (2014). *Formação e desenvolvimento organizacional. Abordagens e casos práticos em Portugal*. Lisboa: Mundos Sociais, CIES, ISCTE.

Camara, P. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora RH.

Camara, P., Rodrigues, V., & Guerra, P. (2001). *Humanator XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardim, J. (1998). *Práticas de Formação Profissional*. Lisboa: ISCSP.

Cardim, J. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lidel Editora.

Chanfana, A., Quintas, H., & Cruz, J. (2000). *A importância da formação profissional na Polícia de Segurança Pública*. Memorando sobre Aprendizagem ao longo da Vida. Bruxelas: Comissão da União Europeia.

Chiavenato, I. (1986). *Administração de Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção, Descrição Análise de Cargos, Avaliação do desempenho* (2ª ed). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Chiavenato, I. (2008). *Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas* (5ª ed.). Barueli: Manole.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª ed.). Manole, 209-356.

CIME (1991). *Terminologia da formação profissional*. Lisboa: MESS.

Coelho, M. (2010). *Diagnóstico de Necessidades de Formação*. [Relatório de estágio, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/14568>

Cooper, D., & Schindler, P. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração* (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Costa, D. (2015). *A relação entre a motivação laboral e os valores dos indivíduos – o caso da Simoldes Plásticos*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa]. RUN – Repositório da Universidade Nova. https://run.unl.pt/handle/10362/2326/browse?type=subject&sort_by=1&order=ASC&rpp=20&etal=-1&value=Valores&starts_with=F

Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

Cruz, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal - Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Decreto-Lei n.º 119/83 Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. (1983). Diário da República n.º 46/1983, Série I de 1983-02-25. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/119-1983-311401>

Decreto-Lei n.º 33/2014 Segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março, que define o regime jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social geridos por entidades privadas, estabelecendo o respetivo regime

A importância da formação para a performance de uma IPSS

contraordenacional. (2014). Diário da República n.º 44/2014, Série I de 2014-03-04, 1688-1701.
<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/33-2014-572157>

Decreto-Lei n.º 64/2007 Regime Jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social geridos por entidades privadas. (2007). Diário da República n.º 52/2007, Série I de 2007-03-14. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/64-2007-518425>

Domingues, I., & Neves, J. (2009). *Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos: análise sociológica*. Ermesinde: Edições Ecopsy.

Edjane, F. (2016). *Índice de Satisfação no Trabalho e sua Relação com o Clima Organizacional entre servidores de uma Instituição Pública Federal*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Goiás]. Repositório UFG. <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/6568>

Edmonson, D. (2005). *Likert scale: A history*. Retrieved from CHARM database.

Esposito, G., & Freda, M. (2015). Evaluating training context competence of use: Productive and unproductive models of use. *Evaluation and Program Planning*, 50, 77–87.

Estêvão, C. (2012). *Políticas e valores em educação. Repensar a educação e a escola pública como um direito*. Braga: Instituto de Educação da Universidade do Minho. Edições Húmus.

Estevão, C., Gomes, C., Torres, L., & Silva, P. (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas: Relato de uma investigação*. Braga: CIED.

Feijó, A., Vicente, E., & Petri, S. (2020). O Uso das Escalas Likert nas Pesquisas de Contabilidade. *Revista Gestão Organizacional*, 13(1), 27-41.
<http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i1.5112>

Fialho, J., Silva, C., & Saragoça, J. (2013). *Formação Profissional - Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Fisher, C. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412.

Fortin, M. (2009). *O processo de Investigação – da Conceção à Realização* (5ª ed.). Lisboa: Lusociência.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

França, V. (2013). *Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional. Um estudo de caso de uma entidade formadora*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. <https://eq.uc.pt/handle/10316/23239>

Franco, R. (2005). *Defining the Nonprofit Sector: Portugal*. Baltimore: The John Hopkins Center for Civil Society Studies.

Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Galpin, T. (1996). *O lado humano da mudança: Um guia prático para a mudança organizacional*. Lisboa: Sílabo.

Gary, D. (2016). *Human Resource Management* (15ª ed.). Pearson.

Gavino, H. (2014). *O papel das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) na economia social: o caso do concelho de Peniche*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Santarém. <https://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/1718?locale=en>

Gonçalves, C. (2014). *Conceção de um Modelo para Implementação de Avaliação de Desempenho numa IPSS. O caso do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança]. Biblioteca Digital do IPB. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/11945>

Gonh, M. (2001). *Educação não-formal e cultura política* (2ª ed.). São Paulo: Cortez.

Guerra, P., & Santos, M. (2013). *Relações entre o Estado e a sociedade: Uma diacronia pelo terceiro setor em Portugal*. [Relatório de Projeto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da UP. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/81591/3/44995>

Guimarães, P. (2013). O terceiro setor na educação de adultos: tensões e ambivalências. *Revista Portuguesa de Educação*, 26(2), 35-60.

Gupta, P. (2008). *Inovação empresarial no século XXI*. (G. E. Económica, Ed.) Porto.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Hodge, D., & Gillespie, D. (2003). Phrase completions: An alternative to Likert scales. *Social Work Research*, 27(1), 45-55.

IQF (2004). *Guia para a conceção de cursos e materiais pedagógicos*. Lisboa: Coleção Metodologias.

Jamba, I. (2018). *Políticas e práticas de formação profissional continua: O caso de um grupo de empresas de consultoria e engenharia*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum IPS. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/20873>

Kamoche, K. (2001). *Understanding human resource management*. UK: McGraw-Hill Education.

Kapfenberger, E. (2007). *Gestão de desempenho profissional ou gestão de desempenho por competências? Uma visão funcional*. Porto Alegre: Escola de Administração, UFRGS.

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2005). *Evaluating Training Programs* (3ª ed). San Francisco: Berret-Koehler.

Kotter, J. (1996). *Leading change*. USA: HBS Press.

Kraiger, K. (2003). *Perspectives on Training and Development*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1208>

Lei n.º 7/2009 Código do Trabalho (2009). Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/7-2009-602073>

Maio, T. (2016). *A felicidade no trabalho: O impacto na gestão das organizações*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão de Lisboa]. Repositório Comum ISG. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/15221>

Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (4ª ed.). São Paulo: Bookman.

Martin, H., & Hrivnak, M. (2009). Creating disciples: The transformation of employees into trainers. *Business Horizons*, 52, 605-616.

Martins, M. (2013). Tabela de frequências. *Revista de Ciência Elementar*.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

- Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Dom Quixote.
- Minayo, S., & Sanches, O (1993). Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade? *Caderno de Saúde Pública*, 9(3), 239-262.
- Mohrman, S., & Cummings, T. (1989). *Self-Designing Organizations: Learning How to Create High*. New York: Reading, Mass.
- Mondy, R., & Martocchio, J. (2016). *Human Resource Management* (14^a ed.). Pearson. Global Edition.
- Morin, E. (2002). Sentidos do trabalho. In: Wood, Jr. *Gestão empresarial: O fator humano*. São Paulo: Atlas.
- Mota, J. (2019). Utilização do google forms na pesquisa académica. *Revista Humanidades & Inovação*, 6(12).
- Mozzicafredo, J. (2000). *Estado-Providência e Cidadania em Portugal*. Oeiras: Celta Editora.
- Mussi, F, Mussi, T., Assunção, C., & Nunes, P. (2019). Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. *Revista Sustinere*, 7(2), 414-430. DOI: <http://dx.doi.org/10.12957/sustinere.2019.41193>
- Neely, A. Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), 1228-1263. DOI: [10.1108/01443570510633639](https://doi.org/10.1108/01443570510633639).
- Neves, S. (2022). *O Investimento na Formação dos Recursos Humanos como Estratégia para o Desenvolvimento e Vantagem Competitiva das Organizações: Estudo de Caso na Abaco Consulting*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum IPS. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39530>
- Noe, R., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. *Personnel Psychology*, 39, 497-523.
- Oliveira, T. (2004). Organização que Aprende: Novos Contextos de Liderança, Motivação e Poder, In Capítulo VII, *Introdução à Gestão de Organizações*. Vida Económica.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Pardal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Lisboa: Areal Editores.

Parente, C. (2008). *Competências: Formar e Gerir Pessoas*. Porto: Edições Afrontamento.

Parry, S. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7).

Pontes, B. (1996). *Avaliação de desempenho: Nova abordagem* (6ª ed.). São Paulo: Editora: LTr.

Queiroz, M. (2012). Formação profissional e qualidade nas IPSS(s) - Um estudo comparativo. [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação de Portalegre]. Repositório Comum IPP. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14593/1/ESSTFC593.pdf>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.

Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado*. Lisboa: Pactor.

Resolução do Conselho de Ministros nº 173/2007, Diário da República n.º 214/2007, Série I de 2007-11-07. <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/173-2007-629163>

Ribeiro, C. (2012). *Auxiliares de ação educativa nas IPSS: competências e desempenho*. [Trabalho de projeto, Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti]. Repositório ESEPF. <http://repositorio.esepf.pt/handle/20.500.11796/1124>

Roçadas, C. (2006). *Relevância da formação profissional no desenvolvimento de competências: uma aplicação ao sector bancário*. [Dissertação de mestrado, Universidade Aberta de Lisboa]. Repositório Aberto da Universidade Aberta. <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/569>

Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Rodrigues, D. (2018). *Avaliação do desempenho dos colaboradores de uma IPSS: estudo de caso no Centro Social e Cultural de Carreço*. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. Repositório Científico IPVC. <http://repositorio.ipvc.pt/handle/20.500.11960/2091>

Rodrigues, M., & Esteves, M. (1992). *Análise de necessidades e a formação de professores*. (pp. 37-52). Porto: Porto Editora.

Santos, B. (1999). *A Reinvenção Solidária e Participativa do Estado*. Oficina do CES, 134. Repositório científico da UC. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/11019>

Santos, J. (2017). *A formação como instrumento da mudança: o caso Crowne Plaza Porto em processo de rebranding*. [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa do Porto]. Repositório UCP. https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/23606/1/MGRH1e_201516_TFM_JoanaSantos_RLG_20170412_0935.pdf

Saygi, H., Tolon, T., & Tekogul, H. (2011). Job Satisfaction Among Academic Staff in Fisheries Faculties at Turkish Universities. *Social Behavior and Personality*, 39(10), 1395-1402. Society for Personality Research.

Sillanpää, V. (2011). Performance measurement in welfare services: A survey of finish organizations. *Measuring Business Excellence*. 62-70.

Silva, A. (2016). Diagnóstico de Necessidades de Formação da EQS: entre uma avaliação de satisfação e a conceção de um plano de formação. [Relatório de estágio, Faculdade de Letras da Universidade do Porto]. Repositório Aberto UP. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/87257>

Silveira, L. (2000). *Deteção, Identificação e Análise de Formação e Aprendizagem*. Contemporânea Editora.

Sousa, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos-Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.

Souza, V. (2005). *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro: FGV.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Editora Escola.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

Tomás, M. (2001). *Terminologia de Formação Profissional*. Lisboa: Direção Geral do Emprego e Formação Profissional.

Vanek, C. (2012). *Likert Scale – What is it? When to Use it? How to Analyze it?*. Surveygizmo. <http://www.surveygizmo.com/survey-blog/likert-scale-what-is-it-how-to-analyze-it-and-when-to-useit/>

Velada, A. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. [Tese de doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/626>

Vieira, L. (2014). *A Influência das Representações Culturais no Género dos Profissionais da Função Ajudante de Ação Direta nas IPSS*. [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa do Porto]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/4823>

Vieira, T. (2015). *Os papéis das organizações do terceiro setor na resposta aos problemas sociais*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/29684>

Walsh, P. (2005). Dumbing down performance measures. *Measuring Business Excellence*, 9(4), 37-45. DOI: [10.1108/13683040510634826](https://doi.org/10.1108/13683040510634826)

Wholey, J. (1996). Formativa e somativa avaliação: Questões relacionadas em avaliação de desempenho. *American Journal of Evaluation*, 17(2), 145-149.

A importância da formação para a performance de uma IPSS

ANEXOS

A importância da formação para a performance de uma IPSS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO

Este questionário insere-se no âmbito de uma investigação para o Mestrado em Gestão Empresarial no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC).

Os resultados obtidos serão utilizados meramente para fins estatísticos e de gestão para efeitos académicos.

A finalidade deste estudo consiste na análise da importância da formação dos colaboradores para a performance de uma IPSS.

A sua colaboração é imprescindível e bastante enriquecedora para o estudo em causa.

Assim sendo, gostaria de contar com o seu contributo, solicitando que selecione a resposta que considerar mais adequada.

Salvaguado que as informações prestadas serão totalmente confidenciais e anónimas, unicamente para uso exclusivo do autor.

Desde já, apresento-lhe os meus mais sinceros agradecimentos pela sua colaboração.

Habilitações Literárias:

Até ao 9º ano

☐

12º ano

☐

Licenciatura

☐

Mestrado

☐

Doutoramento

☐

1. NÍVEL DE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL

1.1. Possui orientação para exercer as tarefas que lhe são propostas pela Instituição?

Nunca

☐

Raramente

☐

Algumas Vezes

☐

Frequentemente

☐

Muito Frequentemente

☐

A importância da formação para a performance de uma IPSS

1.2. Costuma contribuir com novas ideias para melhorar o desempenho da Instituição?

Nunca Raramente Algumas Vezes Frequentemente Muito Frequentemente

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1.3. Sente-se realizado(a) na execução do seu trabalho?

Nunca Raramente Algumas Vezes Frequentemente Muito Frequentemente

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1.4 . Acha que as práticas de formação são importantes para a melhoria do seu desempenho no seio da Instituição?

Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2. NÍVEL DE APRENDIZAGEM EM GRUPO

2.1. A Instituição proporciona sessões de formação em equipa?

Nunca Raramente Algumas Vezes Frequentemente Muito Frequentemente

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

A importância da formação para a performance de uma IPSS

2.1.1. Se sim, com que frequência estas ocorrem?

Semanalmente Mensalmente De 3 em 3 meses De 6 em 6 meses Anualmente

☐
☐
☐
☐
☐

2.1.2. Considera os conteúdos das mesmas úteis nas rotinas diárias do seu trabalho?

Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

☐
☐
☐
☐
☐

3. NÍVEL DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

3.1. A Instituição informa-lhe sobre os seus objetivos organizacionais?

Nunca Raramente Algumas Vezes Frequentemente Muito Frequentemente

☐
☐
☐
☐
☐

3.2. Consegue relacionar os seus objetivos pessoais com os objetivos da Instituição?

Nunca Raramente Algumas Vezes Frequentemente Muito Frequentemente

☐
☐
☐
☐
☐

A importância da formação para a performance de uma IPSS

3.3. A Instituição costuma dar-lhe *feedback** sobre o seu trabalho? *(apreciação, opinião, parecer)

Nunca Raramente Algumas Vezes Frequentemente Muito Frequentemente

☐
☐
☐
☐
☐

3.4. Acha que a Instituição consegue solucionar facilmente situações imprevistas?

Nunca Raramente Algumas Vezes Frequentemente Muito Frequentemente

☐
☐
☐
☐
☐

3.5. Considera que as práticas de formação são importantes para a melhoria do desempenho da própria Instituição?

Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

☐
☐
☐
☐
☐