



ANDREIA  
PATRICIA  
SEGURADO  
CATALÃO

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE  
FORMAÇÃO PROFISSIONAL –  
INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL  
- CASO DE ESTUDO**

Relatório de Dissertação – Mestrado em  
Gestão Estratégica de Recursos  
Humanos

**ORIENTADORA**

Professora Doutora Sandra Pratas Rodrigues

Outubro 2023

ANDREIA  
PATRICIA  
SEGURADO  
CATALÃO

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE  
FORMAÇÃO PROFISSIONAL –  
INSTITUTO DE SEGURANÇA  
SOCIAL- CASO DE ESTUDO**

**JÚRI**

*Presidente:* (Grau, Nome, Instituição)

*Orientador:* Professora Doutora Sandra Rodrigues

*Vogal:* (Grau, Nome, Instituição)

*Vogal:* (Grau, Nome, Instituição)

Outubro 2023

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu pai Deus eterno, que me acompanhou nesta etapa e ajudou a enfrentar os obstáculos, que me ensinou a repartir todo o meu tempo.

Em segundo, à minha mãe que nunca me deixou desistir, sempre me incentivou de modo que pudesse concluir mais uma etapa na minha vida com êxito, ao meu filho que, graças às suas sextas, me permitia fazer mais um parágrafo, de modo a chegar ao fim.

Não esquecendo a minha orientadora Sandra Rodrigues, que sempre me apoiou, sempre me incentivou e sempre me deixou seguir o caminho mais acertado, pelo que é graças a ela que estou a escrever neste momento, pois por cada palavra de carinho gerava duas de incentivo.

Um muito obrigado a todos os familiares e amigos que me apoiaram incondicionalmente.

## RESUMO

A formação profissional tem assumido uma nova centralidade nas sociedades contemporâneas e tem vindo a ser discutida, quer enquanto instância de socialização profissional e um elemento estruturador das políticas de gestão de recursos humanos, quer enquanto instância de regulação social, ao assegurar a conformação ideológica e a gestão dos processos de transição profissional, numa sociedade marcada pelo primado da flexibilidade (Almeida, 2007).

Numa era marcada pela globalização, a partilha do conhecimento e da informação acarreta uma constante atualização dos saberes. Por esse motivo, cada vez mais os Recursos Humanos se veem na obrigatoriedade de criar estratégias de conhecimento, em que a formação profissional é um fator determinante para o sucesso de qualquer organização. Deste modo, e segundo Barbosa (2018), a Administração Pública tem vindo, cada vez mais, a implementar novas ações que apostam na valorização do potencial existente nas pessoas, aposta esta voltada para a política do desenvolvimento pessoal através da Gestão da Formação.

O objetivo principal desta dissertação consiste em identificar e compreender o funcionamento do ciclo da Gestão da Formação enquanto estratégia dos RH num organismo da função pública, num estudo de caso elaborado no ISS Setúbal (doravante Instituto de Segurança Social), atentando responder à pergunta: “Como é operacionalizado o ciclo de Formação no Centro Distrital de Setúbal”. A metodologia seguida é de natureza qualitativa, sendo que as técnicas de recolha de dados foram a análise documental, o inquérito por questionário - aplicado aos colaboradores do ISS de Setúbal, mais precisamente os inseridos na carreira de Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores -, e a entrevista, realizada aos coordenadores e dirigentes dos RH. Os dados recolhidos foram submetidos a análise estatística e a análise de conteúdo. Em paralelo, realizou-se a necessária revisão da literatura pertinente para a definição de um quadro teórico que pudesse fundamentar a análise realizada e os resultados obtidos.

Com base nos resultados obtidos, é de salientar que a formação é um pilar importante no que concerne à motivação e ao bom desempenho dos colaboradores de modo a cumprir com eficácia e eficiência as tarefas que lhes são atribuídas.

**Palavras-chave:** Gestão da Formação, Recursos Humanos, Administração Pública, ISS de Setúbal

## **ABSTRACT**

*Vocational training has assumed a new centrality in contemporary societies and has been discussed, both as an instance of professional socialization and a structuring element of human resources management policies, and as an instance of social regulation, by ensuring the ideological conformation and the management of professional transition processes in a society marked by the primacy of flexibility (Almeida, 2007)*

*In an era marked by globalization, the sharing of knowledge and information entails a constant updating of knowledge, for this reason, Human Resources increasingly find themselves obliged to create knowledge strategies, where professional training is a determining factor for the success of any organization.*

*In this way, and according to Barbosa, the Public Administration is increasingly implementing new actions that focus on valuing the existing potential in people, focusing on the policy of personal development through Training Management (Barbosa, 2018).*

*The main objective of this dissertation is to identify and understand the functioning of the Training Management cycle as an HR strategy in a public service organization, in a case study carried out at ISS Setúbal (hereinafter Social Security Institute), trying to answer the question: “ How the Training cycle is implemented in the Setúbal District Center”. The methodology followed is qualitative in nature, and the data collection techniques were document analysis, the questionnaire survey - applied to employees of the ISS of Setúbal, more precisely those included in the career of Technical Assistants and Senior Technicians -, and the interview , carried out to HR coordinators and managers. The data collected was subjected to statistical analysis and content analysis. In parallel, the necessary review of the relevant literature was carried out to define a theoretical framework that could support the analysis carried out and the results obtained.*

*Based on the results obtained, it should be noted that training is an important pillar with regard to the motivation and good performance of employees in order to effectively and efficiently fulfill the tasks assigned to them.*

*Keywords: Training Management, Human Resources, Public Administration, ISS de Setúbal*

## Índice

Introdução.....	9
Parte I - Enquadramento Teórico .....	11
1. O Conceito de Formação Profissional.....	11
1.1. Modalidades de Formação Profissional .....	14
1.2. Formação profissional nas organizações.....	15
2. Administração Pública .....	16
2.1. Do modelo Weberiano ao modelo Gestionário (Nova Gestão Pública) .....	16
2.2. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública .....	17
2.3. Mudança dos normativos legais na formação da AP e sua evolução.....	18
2.4. Limitações à Formação Profissional na Administração Pública .....	20
3. Políticas e Práticas da Formação Profissional na AP .....	22
3.1. Diagnóstico de Necessidades de Formação.....	23
3.1.1. Metodologias de análise de necessidades de formação .....	25
3.2. Da análise do diagnóstico de necessidades à planificação da formação .....	25
3.3. A importância da avaliação dos resultados de formação .....	27
Parte II – Objetivos do estudo e metodologia da investigação .....	29
1. Objetivos de Estudo.....	29
2. Metodologia .....	29
2.1. Opções metodológicas .....	30
2.1.1. Técnicas de Recolha de Dados.....	31
2.1.2. Procedimento de Análise de Dados .....	34
Parte III – Estudo Empírico .....	35
1. Enquadramento do ISS I.P. ....	35
2. Caracterização do Centro Distrital de Setúbal – ISS .....	37
2.1. Apresentação .....	37
2.1.1. Estrutura Orgânica e Funcional.....	37
2.1.2. Núcleo de Recursos Humanos.....	38
3. Política de Formação no ISS, I.P. ....	38
3.1. Plano de Formação .....	39
3.2. Tipologias de Formação Profissional no CDS/ ISS I.P.....	39
3.2.1. Formação Inicial.....	40

3.2.2. Formação Contínua .....	41
4. Análise de Dados.....	47
4.1. Análise de Questionário por Inquérito.....	52
4.2. Análise da Entrevista à DRH .....	56
Conclusão.....	60
Bibliografia.....	63
Anexos.....	67
Anexo I – Modelo de Questionário de Satisfação.....	68
Anexo II - Estrutura Orgânica do ISS, I.P.....	69
Anexo III - Estrutura Orgânica do CDS.....	70
Apêndices.....	71
Apêndice I – Consentimento de Entrevista.....	72
Apêndice II – Entrevista à DRH do CDS.....	73
Apêndice III – Modelo de Inquérito por Questionário.....	76

## Índice de Figuras

Figura 1- Modelo Sistémico Geral da Atividade de Formação.....	13
Figura 2 - As cinco Limitações da Formação na AP .....	21
Figura 3 - Tipologias de Formação no CDS .....	44
Figura 4 - Os 4 níveis de avaliação de KirkPatrick .....	51

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Técnicas de Análise de Necessidades de Formação .....	25
Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens da Entrevista.....	32
Tabela 3 - Número de Participantes por género.....	52
Tabela 4 - Número de Participantes por faixa etária .....	52
Tabela 5- Número de Participantes por grau académico.....	53
Tabela 6 - Número de participantes por ação de formação frequentada .....	53
Tabela 7 - Número de Participantes nas diversas ações.....	54
Tabela 8 - Número de Participantes e seu grau de satisfação com a formação .....	55
Tabela 9 - Grau de Satisfação dos Trabalhadores face à formação disponibilizada pelo ISS .....	59

## **Glossário de Siglas**

**AP** – Administração Pública

**NPG** – Nova Gestão Pública

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**RH** – Recursos Humanos

**DPC** – Departamento Central de Pessoal

**CFAP** – Centro de Formação da Administração Pública

**CEFA** – Centro de Estudos e Formação

**INA** – Instituto Nacional da Administração

**RF** – Regulamento da Formação

**PAF** – Plano Anual de Formação

**CCF** – Centro de competências de Formação

**CDS** – Centro Distrital de Setúbal

**ISS I.P** – Instituto Segurança Social

**IP** – Instituto Público

**MTSSS** – Ministério do Trabalho e Solidariedade Social

**OE** – Objetivos Estratégicos

**PE** – Plano Estratégico

**PRACE** - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

**NFDC** - Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Competências

**RNILF** - Rede Nacional de Interlocutores Locais da Formação

**ILF** - Interlocutor Local para a Formação

## Introdução

No decorrer das últimas décadas, a formação profissional tem sido um tema deveras debatido, num âmbito geral, em todas as organizações, sejam elas do sector privado ou até mesmo público. No mercado laboral em que estamos atualmente inseridos, o nível de exigência é crescente, cada vez mais tendo em conta fatores de eficácia e eficiência que são exigidos aos colaboradores de uma organização.

Com os elevados níveis de competitividade nos dias atuais, é necessário inovar e satisfazer as exigências que o mercado assim define, o que faz com que haja a necessidade de dar enfoque a novas estratégias, implementação de novos sistemas, programas e métodos de trabalho, de modo a corresponder às expectativas. O meio envolvente das organizações é atualmente caracterizado por constantes mudanças que afetam a dinâmica organizacional, isto é, que exercem uma influência direta na estratégia da organização e nos seus objetivos (Mendes, 2012).

Neste sentido, a formação profissional está cada vez mais integrada no funcionamento das organizações, sendo esta um investimento primordial para o desenvolvimento empresarial, bem como para os seus colaboradores, de modo a capacitá-los com competências necessárias para exercerem a sua atividade. É certo dizer que não existem empresas sem colaboradores.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) na Administração Pública (AP) portuguesa reproduz, na sequência de medidas político-legais determinantes, formas de gestão que se aproximam dos recursos e mecanismos utilizados no setor privado. Embora o ritmo desta evolução e aproximação seja considerado lento, a administração pública portuguesa tem realizado esforços para adotar estas características do setor privado (Mendes, 2012). A influência da Nova Gestão Pública (NGP) também contribui para a adoção de uma GRH que reconhece o potencial existente nas pessoas como estratégia de gestão típicas das empresas privadas, que nos últimos anos tem voltado as suas atenções para a implementação de uma cultura organizacional que valoriza o alto nível de desempenho dos colaboradores.

O Decreto-Lei 86-A/2016, de 29 de dezembro, incorpora um novo paradigma de gestão de competências e do conhecimento na AP, alavancando a formação profissional como instrumento estratégico para a sua modernização e transformação, bem como de valorização de quem faz a diferença nas organizações: as pessoas.

Na AP, com a modernização administrativa, os Recursos Humanos, através do ciclo de Gestão da Formação, criam estratégias capazes de potencializar a competitividade organizacional, numa era em que o saber – saber se transformou num fator de produtividade. Assim sendo, o Instituto da Segurança Social I.P. (ISS), caracterizado como instituto público, assume que aposta na formação profissional contínua como estratégia de RH, de modo a capacitar os seus colaboradores com conhecimentos e a gerar um bom desempenho nas

funções que lhes foram atribuídas, assim como uma boa adaptação a novos processos/tarefas e mecanismos tecnológicos diferentes.

Segundo o artigo 1.º, n.º 3, do Regulamento da Formação Interno (2016) entende-se por formação profissional o processo através do qual os trabalhadores do ISS se preparam para, e no exercício da sua atividade profissional, a aquisição e desenvolvimento de capacidades e competências.

Sousa et al. (2006), afirmam que as pessoas deixaram de ser vistas como recursos responsáveis por executar tarefas para obter resultados operacionais e passaram a ser consideradas pessoas com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais.

Os objetivos deste trabalho incidem em identificar e compreender o funcionamento do ciclo de formação profissional contínua e sua aplicação nas políticas e práticas num organismo público, mais concretamente no Centro Distrital de Setúbal – Instituto de Segurança Social I.P.

Para a prossecução destes objetivos, subdividimos os mesmos em objetivos mais específicos, em que se pretende analisar as práticas de formação adotadas, como é desenvolvido todo o processo de formação, que tipo de formação é disponibilizada aos formandos e de que forma é avaliada, como é realizado o diagnóstico de necessidades e quais os objetivos que o Centro Distrital de Setúbal pretende alcançar com a formação profissional que promove e desenvolve.

Para dar resposta a estes objetivos, atendendo responder à pergunta de investigação: “ Como é operacionalizado o ciclo de formação no Centro Distrital de Setúbal”, recorreremos a uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, mais precisamente ao estudo de caso, em que são técnicas de recolha de dados privilegiadas a recolha documental, a entrevista (aos responsáveis pela gestão de recursos humanos) e o inquérito por questionário aos trabalhadores afetos ao Centro Distrital de Setúbal, ISS, I.P.

## Parte I - Enquadramento Teórico

Atualmente, pretende-se garantir que todos os trabalhadores e dirigentes da Administração Pública tenham as competências adequadas para lidar com um mundo cada vez mais digital e globalizado, sendo, por isso, essencial promover dinâmicas de trabalho inclusivas e colaborativas que estimulem a inovação, a produtividade e a colaboração, quer no contexto nacional, quer no contexto europeu (I.P., 2021).

O desenvolvimento da formação profissional na AP é, assim, perspectivado num quadro integrado de gestão e racionalização das estruturas e meios formativos existentes, que seja capaz de garantir a atualização e a valorização técnica e tecnológica dos trabalhadores da AP, através de uma visão estratégica orientada para a modernização administrativa.

### 1. O Conceito de Formação Profissional

Nada é inerte, pelo que, com novos paradigmas da sociedade, costumes e hábitos, estamos sempre em constante mudança, pelo que existe a necessidade de novas estratégias através de novas metodologias de aprendizagem. Por esse prisma, e tendo em conta tudo o quanto antecede, as organizações são obrigadas a mudanças, tanto internas como externas, usando estratégias que lhes sejam adequadas, sem deixar de lado a análise que efetuam à sua envolvente para atingirem os seus objetivos (Camara et al., 2010).

Ceitol (2002) refere que a formação é o instrumento que facilita a mudança através do desenvolvimento de novas competências. Para Câmara, et al. (2003), a formação profissional tem quatro objetivos, designadamente: o desenvolvimento das capacidades profissionais dos formandos; o desenvolvimento de comportamentos e atitudes que permitam eficácia, eficiência e satisfação profissional; e a aquisição de conhecimentos necessários para o desenvolvimento da carreira e o desenvolvimento dos formandos enquanto pessoas.

Subentende-se por formação profissional o processo global e permanente através do qual os funcionários e agentes, bem como os candidatos a funcionários sujeitos a um processo de recrutamento e seleção, se preparam para o exercício de uma atividade profissional, através da aquisição e do desenvolvimento de capacidades ou competências, cuja síntese e integração possibilitam a adoção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional

Cabrera (2006: 168) define o conceito de formação como um “conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”. Na sua abordagem, Cunha, et al. (2012) identificam a formação como um meio de alinhar os objetivos organizacionais com os individuais e, desta forma, garantir o empenho e a motivação dos colaboradores (ex.: realização pessoal, empregabilidade, etc).

Segundo Cabrera (2006: 187) existem seis princípios sobre a aprendizagem que devem ser considerados na elaboração de qualquer plano de formação, mais precisamente, as pessoas devem conhecer os objetivos que devem alcançar pelo que o comportamento dos líderes pode influenciar outros comportamentos, é possível aprender através da observação. Por outro lado, os indivíduos que estão, constantemente, em contacto com novos conhecimentos têm mais facilidade em aprender. O formador pode dividir a ação de formação em componentes progressivas. Essa divisão pode ainda ser feita tendo em conta a duração e tipo de aprendizagem. E por último, é necessário dar feedback de forma a ajustar comportamentos tendo por base o resultado da formação.

Aos dias de hoje, as organizações já não têm a formação profissional como meio para cumprir obrigações, mas sim como investimento que se reflete ao longo do tempo nas competências adquiridas por parte dos seus trabalhadores, tornando-os mais capacitados para as funções que lhes são atribuídas. Quanto aos fins e objetivos para os quais muitas empresas realizam formação, muitos gestores consideram que o propósito central de toda a ação formativa na empresa é facilitar aos trabalhadores a aquisição de conhecimentos, habilidades e destrezas necessárias para realizarem corretamente a sua tarefa, prepará-los para serem transferidos ou promovidos a outros postos de trabalho, e ajudá-los a adequarem-se ao grupo de trabalho, departamento e empresa em que trabalham. (Edwards et al., 1983)

Segundo refere Meignant (1999:34), a gestão consiste em “analisar, tomar ou fazer tomar decisões por todos os atores envolvidos em função da melhor relação custo/benefício e dos recursos disponíveis externos e internos, pôr em prática essas decisões, controlar os resultados e regular a evolução, e tudo isto para contribuir para a finalidade da função pessoal”.

Caetano (2000:295) conclui que “as empresas se preocupam sobretudo com o aumento das competências, que correspondem às suas necessidades a curto prazo, e não tanto com o desenvolvimento das capacidades e o aumento das qualificações dos empregados enquanto profissionais”. Rego et al. (2012), referem que um sistema de formação pode ser entendido através de um ciclo – o ciclo de formação -, que se inicia a partir da identificação das necessidades de formação, passando para a programação e execução das ações formativas e terminando com a avaliação de todo o processo.

Cruz (1998) apresenta um modelo sistémico geral da atividade de formação, conforme se pode visualizar na figura 1, em que os objetivos estratégicos da empresa ditam as finalidades que a formação irá cumprir, em que o plano de formação e os objetivos estratégicos da empresa devem estar alinhados, sendo um o reflexo do outro.

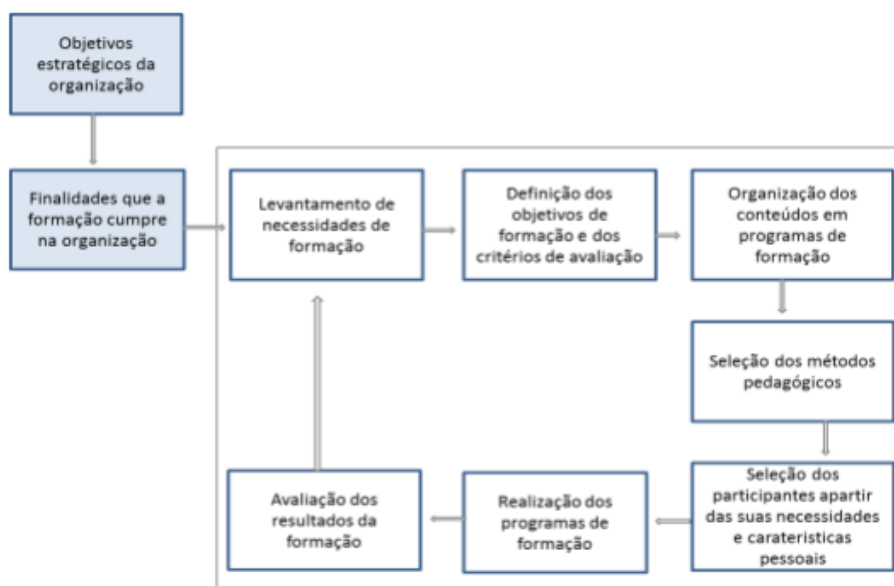


Figura 1- Modelo Sistêmico Geral da Atividade de Formação  
 Fonte: Cruz (1998)

Gomes e Santos (2012) identificam quatro fases necessárias ao desenvolvimento de uma ação de formação: identificação ou diagnóstico de necessidades; programação ou planeamento; execução; e avaliação, que será a fase final do ciclo da formação. Neste sentido, primeiramente torna-se necessário proceder a um levantamento de necessidades, que afere e denuncia os sintomas, problemas ou disfunções no plano individual e/ou organizacional (Cardim, 1998).

Spector (1996) refere cinco etapas principais na elaboração de um processo formativo: levantamento das necessidades de formação (organizacionais, funcionais e individuais), definição dos objetivos (operacionais, específicos, não ambíguos, alcançáveis e mensuráveis), planeamento, implementação e avaliação.

Segundo Dias (2000), um plano de formação na sua consistência deverá sempre apresentar objetivos programáticos, atividades programadas, o conteúdo programático, métodos e técnicas a aplicar, locais onde irá decorrer a formação, os resultados esperados e por fim os instrumentos de avaliação final de avaliação

O diagnóstico culmina na identificação de desajustamentos e desatualizações e tem em vista colmatá-las através da intervenção formativa (Cardim, 1998). No entanto, nem todos os “problemas” detetados no diagnóstico são passíveis de serem solucionados através da intervenção formativa e podem requerer soluções de outras ordens (Ceitil, 2002).

A formação profissional é tida como instrumento de extrema importância para que as organizações atinjam os seus objetivos (Ceitil, 2002), podendo esta ser definida como uma das respostas às necessidades de desenvolvimento dos trabalhadores afetos às organizações, bem como às próprias organizações, manifestando maior satisfação profissional e elevado desempenho.

Câmara et al. (2003), mencionam que a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional estão ligados à otimização do potencial individual e grupal, sendo a formação um elemento dinamizador dos conceitos referidos, ao que, por conseguinte, a formação técnica vem juntar-se à formação comportamental, onde são criadas as devidas aptidões para a mudança.

### **1.1. Modalidades de Formação Profissional**

Para Cruz (1998:11), estes, entendem como formação profissional contínua uma “formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social”.

Segundo Cruz (1996), a formação inicial, têm como objetivo a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos indispensáveis ao desempenho profissional e a contínua, incide na aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos necessários à criação de novos mecanismos de adaptação às exigências que as mudanças políticas, sociais e económicas colocam ao eficaz da sua profissão.

De acordo com o CIME (2001) a formação profissional contínua trata de um conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica. Englobando todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial, a formação contínua visa permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como contribuir para o desenvolvimento cultural, económico e social.

De uma forma geral, a formação profissional inicial pode assumir dois tipos de expressões: a formação profissional de base, com o objetivo de adquirir conhecimentos, atitudes e formas comportamentais, sendo estes a base para que um trabalhador possa desempenhar as suas funções; e a formação de especialização profissional, com o objetivo de reforçar e aprofundar as capacidades. Por sua vez a formação contínua engloba o aperfeiçoamento dos conhecimentos, a reconversão e a reciclagem que procura atualizar ou conferir novos conhecimentos.

Ainda no âmbito da formação contínua, a Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, Lei Geral do Código do Trabalho, na sua redação atual, no artigo 131º, nº 1, refere que, 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.

Segundo o artigo acima evidenciado, prevê-se que cada trabalhador tem direito, por cada ano civil, a 40h de formação contínua sendo esta formação desenvolvida pelo empregador ou por entidade formadora certificada.

Meignant (1999) refere que a formação profissional, por norma, apresenta três níveis de intervenção necessários à realização de uma qualquer tarefa integrada numa atividade profissional, mais concretamente: (1) *saber-saber*, que relaciona a aprendizagem de certos saberes com o operar cognitivamente sobre a tarefa; (2) *saber-estar*, incide na motivação requerida e às atitudes face a função a que está a desempenhar; (3) *saber-fazer*, o indivíduo no âmbito da execução das suas tarefas deve possuir determinadas competências.

## **1.2. Formação profissional nas organizações**

A formação profissional nas organizações portuguesas ocorre em diversos momentos e de diversas formas. Para Cardim (2005:129) “a maioria das empresas privilegia as formas tradicionais de aquisição de conhecimentos (aprendizagem no posto de trabalho), confiando essencialmente no autodidatismo como forma de apreensão do conhecimento técnico, não reconhecendo a importância que a qualificação sistemática tem”.

Para as organizações, este processo da formação profissional, reside no conceito de produtividade, que se traduz na capacidade que o mesmo nível de recursos tem para gerar mais outputs (o que implica a existência de um outro processo para além da formação profissional: o da transferência dessa formação para o contexto de trabalho, que adiante será objeto de reflexão mais aprofundada).

Contudo, apesar desta diversidade, a literatura dos últimos 40 anos revela que as preocupações da investigação se concentram, sobretudo, em destacar a importância de

problemáticas transversais como o diagnóstico organizacional, a definição dos objetivos da formação, os antecedentes da formação, as formas de transmissão dos conteúdos e a transferência dos conteúdos para o contexto de trabalho (Salas et al, 2001).

Cruz (1998) aponta quatro conjuntos de fatores que influenciam a atividade de formação nas organizações, sendo eles a pressão para a competitividade e a estratégia da empresa, o mercado de trabalho externo, o mercado de trabalho interno, os seus atores e sistemas e os apoios externos à formação. Segundo este autor ainda, uma empresa que aposta na mudança com base em novas tecnologias, obrigatoriamente tem um acréscimo no que concerne à formação, pois uma organização não funciona sem trabalhadores capacitados, o que implica formar devidamente os mesmos, tornando-os capazes de assumir as suas funções em prol da mudança. Só assim a formação pode funcionar nas empresas como um instrumento que leva à concretização das orientações estratégicas, que procuram dotar a empresa de elevados níveis de competitividade, de modo a que esta possa atingir os seus objetivos (Cruz, 1998).

Ao nível do indivíduo, diversos estudos confirmam que os efeitos da formação dão lugar a benefícios concretos, como o incremento e a consistência do desempenho no trabalho e o incremento do domínio das competências técnicas, por exemplo. Para além desses benefícios, salientamos também o aumento do conhecimento (declarativo, procedimental e estratégico), o aumento do nível das crenças de autoeficácia e, ainda, benefícios comprovados também ao nível dos comportamentos de liderança (Aguinis e Kraiger, 2009)

O processo de aprendizagem desencadeado pela formação, permite aos indivíduos a construção da sua base de conhecimentos específicos, ou conhecimentos sobre um determinado tema em causa nessa mesma formação, algo que será organizado na sua memória de longo prazo para futura reutilização sempre que necessário (Novak e Gowin, 2002).

## **2. Administração Pública**

### **2.1. Do modelo Weberiano ao modelo Gestor (Nova Gestão Pública)**

O modelo burocrático na administração pública, que também é conhecido pelo modelo tradicional weberiano, prevaleceu ao longo de mais de um século como um padrão a ser produzido na estrutura e no funcionamento da Administração Pública (Rosa, 2012).

Carvalho (2006) afirma que a burocracia, em termos das atividades desenvolvidas na administração pública, tem relevância ao evitar a discricionariedade nos processos, quando se trata de casos abstratos no regimento de ações que fazem parte da execução dos serviços públicos. Apesar de relatar os benefícios do modelo burocrático, Carvalho (2006) considera duas falhas de entre as perspetivas organizacionais do período clássico, que foram a maneira

de ignorar a complexidade do Homem e o que a incerteza com a mudança pode causar no ambiente organizacional. Estas lacunas que o modelo weberiano apresenta abrem um espaço favorável à mudança de novos conceitos e teorias administrativas.

Em meados dos anos 80, surge o *New Public Management* (NPG), com o intuito de substituir a gestão pública tradicional por uma gestão baseada em processos e técnicas de gestão empresarial. Este novo modelo não significa o aparecimento de ideias novas, somente um movimento de reforma administrativa com base nos princípios de gestão similares aos da gestão empresarial (Rosa, 2012). Com isto, passam a ser adotados os modelos de gestão empresarial com o objetivo de proporcionar às organizações públicas a eficiência de gestão com base numa lógica de mercado. De salientar que a NGP apresentou impactos diferentes nas diversas administrações públicas de diferentes países, influenciado por culturas e estruturas preexistentes que eram também distintas.

## **2.2. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**

Segundo Neves e Gonçalves (2009), a Gestão de Recursos Humanos é uma atividade que congrega em si um conjunto de conhecimentos e visa conseguir resultados influenciando de uma forma positiva, os comportamentos e atitudes das pessoas, mediante um sistema de gestão definido *a priori* dentro de uma organização.

A administração pública portuguesa tem evidenciado deficiências de organização, articulação e coordenação, como uma das principais causas do seu mau funcionamento, além das que são resultado de um planeamento incoerente (Lira e Roso, 2013). Contudo, com o passar dos anos verifica-se uma evolução notória, pelo que, segundo os mesmo autores tem vindo a existir uma melhor aplicação de planos de atividade, balanços sociais, relatórios de atividades entre outros, que resultaram em alterações administrativas inclusas nos serviços, nos estatutos, nos instrumentos de gestão e na própria administração dos recursos humanos disponíveis.

Os Recursos Humanos são reconhecidos como elemento essencial de diferenciação e obtenção de vantagens competitivas sustentáveis também no setor público, fazendo com que esta valorização humana no trabalho implique novas preocupações sobre como gerir os Recursos Humanos de uma forma mais estratégica e afastando-se da tradicional gestão burocrática (Rocha, 2010).

Com o surgimento da Nova Gestão Pública, o Governo criou o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). Neste modelo, é adotada a gestão por objetivos que consiste num processo de identificação e descrição de objetivos a atingir e prazos de conclusão, avaliação e monitorização (Matos, 2017).

Segundo Araújo (2007), a gestão por objetivos passou a ser vista numa perspetiva estratégica, associando aos organismos públicos, os objetivos e resultados, numa nova

filosofia de gestão, surgindo como uma impulsora de forças que introduziu alterações no funcionamento da organização e no comportamento das pessoas. A ideia de utilizar a estratégia e a valorização das pessoas e não somente a produtividade com liderança partilhada e atuação democrática, proporciona relações de confiança e colaboração (Matos, 2017).

### **2.3. Mudança dos normativos legais na formação da AP e sua evolução**

De acordo com a evolução na AP face aos RH, estes são de extrema importância pois têm como missão a busca pela eficiência na gestão de pessoas, bem como um bom desempenho ao ponto de capacitar os colaboradores capazes de acompanhar novas tendências. Desta forma, a formação e o desenvolvimento das pessoas aparece como uma das ferramentas de relevada importância para uma gestão eficiente diante a realidade das mudanças (Lancaster e Majchrzak, 1990).

Este enfoque dado à formação e desenvolvimento dos Recursos Humanos também é atualmente evidenciado nas leis, tais como no Decreto-Lei 184/89,2 de junho, que já transmite a necessidade de utilizar instrumentos de formação e desenvolvimento diante das práticas de modernização e de resposta “ao novo quadro de exigências de conhecimentos requeridos ao funcionário público, especialmente em resultado da adesão de Portugal às Comunidades Europeias”, conforme definido pelos momentos de influência reformista definidos por Bilhim (2000) e Madureira (2006).

Por conseguinte, o Decreto-Lei 9/94, de 13 de janeiro, que define no seu sumário os princípios gerais sobre os quais se deve reger a formação profissional na AP “numa ótica de desenvolvimento do Decreto-Lei 184/89, de 2 de junho, e estabelece como órgãos de apoio consultivo em matéria de formação e aperfeiçoamento profissional da AP”.

De modo a fortificar a formação profissional na AP e demais políticas de desenvolvimento profissional, segundo o Decreto Lei 19/2021, de 15 de março, é criado o Instituto Nacional de Administração (INA), e extingue-se a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas. Previa-se que a sua missão fundamental seria contribuir, através do ensino, da investigação científica e da prestação de apoio técnico especializado, com o objetivo de reforçar a qualificação, para a formação e capacitação dos trabalhadores da Administração Pública.

Assim, o decreto de lei acima mencionado vem alterar o modelo de ensino e formação na Administração Pública, sublinhando a especificidade do ensino e da formação da Administração Pública, obedecendo a um conjunto de especificidades, designadamente a necessidade de promoção de formação inicial, contínua e de especialização dos quadros e dirigentes da Administração Pública, bem como de estímulo à investigação e desenvolvimento das diversas ciências da administração.

No que diz respeito ao INA, este instituto tem por missão fundamental a criação, transmissão e difusão do conhecimento no domínio da Administração Pública, contribuindo, através da formação, ensino, investigação científica e da assessoria técnica, para a inovação e modernização da Administração Pública e para a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da mesma. Tem a sua visão atribuída ao reconhecimento das boas práticas organizacionais com foco na boa GRH na Administração Pública (INA, 2023).

Segundo Rocha (2010: 178), antes da segunda metade da década de 60, não existia qualquer medida sobre sistemas de formação profissional aplicada na AP portuguesa. A única preocupação do funcionalismo público era a de que os funcionários compreendessem as “rotinas administrativas” e as executassem, ou seja, a formação provinha da experiência profissional.

Segundo Rocha (2010: 179), em 1976 criou-se o Departamento Central do Pessoal (DCP) que, na década de 80, tornou-se no Centro de Formação da Administração Pública (CFAP) estando sob a jurisdição da Direção-Geral da Administração Pública<sup>1</sup>. No entanto, a concretização de uma política de formação profissional na Administração Pública só se tornou efetiva em 1979, com a criação do Instituto Nacional da Administração (INA) e do Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA).

Atualmente, a política de formação para a AP é regida pela lei n.º 50/98 de 11 de março. Segundo este documento legal, o objetivo estratégico do governo seria “a qualificação, a dignificação, a motivação e a profissionalização dos recursos humanos na Administração Pública, através de uma política adequada de carreiras, remunerações e formação profissional” (Lei n.º 50/98, de 11 de março).

No artigo 3.º da mesma lei, verificamos a definição do conceito de ‘formação profissional’ como um “processo (...) através do qual os funcionários e agentes (...), se preparam para o exercício de uma atividade profissional, através da aquisição e desenvolvimento de capacidades ou competências, (...).

Por fim, a lei n.º 59/2008, respeitante aos contratos de trabalho em funções públicas, também contempla o dever de o trabalhador participar nas ações de formação organizadas pela entidade empregadora (nº 1 e 2, art.º 90.º da lei n.º 59/2008). A legislação é bastante clara quando considera a formação profissional como um direito fundamental (e um dever) dos trabalhadores da AP.

A formação profissional dos trabalhadores em funções públicas tem vindo a ser regulada pelo Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março, na sua redação atual, que define as regras e os princípios que regem a formação profissional na Administração Pública, identificam-se entidades competentes para realizar as ações de formação, estabelece algumas obrigações tais como, diagnóstico de necessidades de formação, planos de formação e relatórios de

---

<sup>1</sup> Atualmente, Direção-Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP)

atividades que contenham a enunciação das ações de formação e o balanço dos seus resultados.

Reiterando a relevância da formação profissional dos trabalhadores da AP, o Decreto-Lei 86-A/2016, de 29 de dezembro, incorpora um novo paradigma de gestão de competências e do conhecimento na Administração Pública (AP), alçando a formação profissional como instrumento estratégico da modernização e transformação da AP, bem como de valorização de quem faz a diferença nas organizações: as pessoas.

Neste diploma, cabe destacar:

- A propositura de áreas estratégicas de formação, entendidas como os domínios que decorrem da necessidade de capacitar a Administração Pública para a boa governação e gestão pública, promovendo a elevação dos respetivos níveis de competências;
- O reforço da formação como elemento central para a capacitação institucional e humana da Administração Pública, adotando uma perspetiva ampla dos processos de aprendizagem que incluem a aprendizagem formal, não formal e informal;
- A criação de padrões de referência para o mercado da formação, através da delimitação e divulgação de referenciais de formação para as áreas estratégicas, no quadro legal e institucional vigente de regulação e certificação da formação e dos agentes formativos;
- A dinamização do mercado da formação profissional, ao estimular e orientar a oferta formativa das diferentes entidades formadoras existentes;
- A promoção de uma maior articulação entre a formação e o ciclo de gestão, os objetivos e a avaliação de desempenho dos órgãos, serviços, dirigentes e trabalhadores da Administração Pública;
- A criação de uma nova estrutura de governação, em que se reforçam os mecanismos de articulação horizontal e vertical do sistema de formação profissional;

#### **2.4. Limitações à Formação Profissional na Administração Pública**

Atualmente, a formação profissional ainda não assegurou o merecido reconhecimento social e institucional, sobretudo ao nível da Administração Pública, sendo este o alvo do nosso estudo de caso, pois muito embora seja referida nas políticas governamentais, não assume as consequentes concretizações na prática. Constata-se que uma das suas grandes limitações é o desfasamento que medeia o momento em que ocorre a intenção e o investimento na formação e o momento em que se sentem os benefícios da mesma.

Ver a formação como um custo e não como um investimento, dimana da falta de informação disponibilizada face aos resultados, mais precisamente, ausência de avaliação, pelo que se torna imperativo que haja plena noção dos resultados obtidos em termos de produtividade, de maior qualidade no trabalho desenvolvido e até mesmo de uma maior satisfação no próprio local de trabalho. Segundo Madureira (2004), a avaliação das ações de formação ministradas, contínua a ficar-se pelos seus efeitos imediatos, ou seja, a avaliação-reação e a aprendizagem dos conteúdos lecionados.

Uma outra limitação prende-se com o facto de existirem ações de formação sem relação com as funções desempenhadas ou com as necessidades de formação do trabalhador (Wills, 1999), bem como a passividade dos serviços na participação da elaboração da oferta de formação (Madureira, 2004).

Referindo o caso francês, Uhalde et al. (como citado em Madureira, 2004), estes evidenciam cinco tipos de limitações para o enraizamento da formação na Administração Pública:

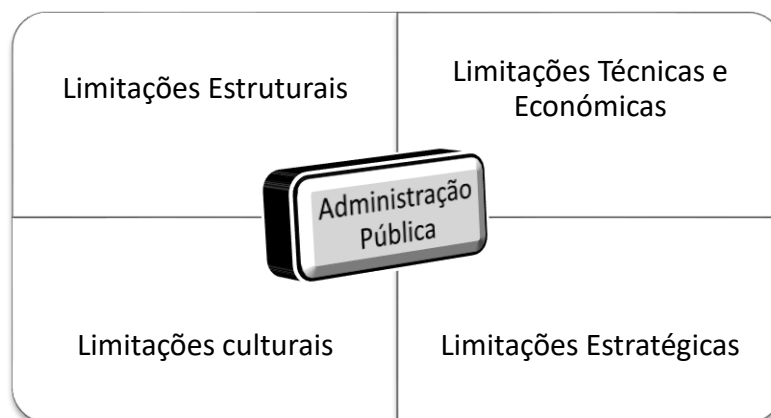


Figura 2 - As cinco Limitações da Formação na AP  
Fonte: Adaptado, Madureira (2004)

Neste sentido, reforça-se a ideia de ser necessário um maior empenho por parte dos organismos coordenadores da formação, por um lado, e de uma maior vontade de cumprir o estipulado no Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março por parte dos organismos e serviços da Administração Pública, por outro.

### 3. Políticas e Práticas da Formação Profissional na AP

Estevão et al. (2006:58) definem política de formação como “um conjunto de orientações gerais que condicionam e legitimam as estratégias e as prioridades assim como a estruturação da formação”. Para Meignant (1999), também as políticas de formação profissional devem ser encaradas como uma vantagem, na medida em que, não sendo atividades isoladas, mas sim elementos de um processo global de gestão e desenvolvimento de RH, contribuem para a eficiência da organização.

De salientar que qualquer organização tem de ter bem planejado o seu plano estratégico, pois este deverá estar articulado com o plano de formação, tornando-o compatível face aos objetivos estratégicos da empresa. Assim, Estevão et al (2006: 58) definem política de formação como “*um conjunto de orientações gerais* que condicionam e legitimam as estratégias e as prioridades assim como a estruturação da formação”.

A existência de uma política de formação nas organizações justifica-se pela sua contribuição para a eficácia, compreendendo três finalidades, segundo Meignant (2003): consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças e preparar o futuro. Neste sentido as políticas de formação vêm responder às necessidades de formação de cada organização, proporcionando melhorias ao nível produtivo, inter-relacionamento entre colegas, bem como um bom ambiente de trabalho.

Segundo Parlier (1996), as práticas e políticas de formação, podem ser organizadas através da seguinte tipologia:

- A lógica da mobilização, que define um ajustamento de saberes e competências às imposições dos novos sistemas de trabalho, mais concretamente, uma adaptação a curto prazo dos trabalhadores;
- A lógica do acompanhamento, subentende a condução de transformações a médio prazo das organizações através da reorganização de certos grupos profissionais;
- A lógica da antecipação, em que a lógica da antecipação de evoluções a longo prazo é colocada em prática de modo a preparar uma intensa reorganização de trabalho.

Quanto aos fins e objetivos para os quais muitas empresas realizam formação, muitos gestores consideram que o propósito central de toda a ação formativa na empresa é facilitar aos trabalhadores a aquisição de conhecimentos, habilidades e destrezas necessárias para realizarem corretamente a sua tarefa, prepará-los para serem transferidos ou promovidos a outros postos de trabalho, e ajudá-los a adequarem-se ao grupo de trabalho, departamento e empresa em que trabalham (Edwards, 1983).

Caetano (2000) conclui que as empresas se preocupam sobretudo com o aumento das competências, que correspondem às suas necessidades a curto prazo, e não tanto com o desenvolvimento das capacidades e o aumento das qualificações dos empregados enquanto profissionais. De acordo com (Sarramona, 2002), normalmente os gestores esperam que as habilidades e conhecimentos adquiridos se possam aplicar de maneira direta e imediata. O problema é que nem sempre existe transferência dos conhecimentos adquiridos para o posto de trabalho, porque a formação não é ou não pode ser “aplicável” no trabalho, e não são visíveis os resultados para a organização.

Storey (1995) define a gestão de recursos humanos como uma abordagem distinta à gestão de emprego que busca obter vantagem competitiva por meio da implantação estratégica de uma força de trabalho altamente comprometida e capaz, utilizando uma matriz integrada de técnicas culturais, estruturais e pessoais; enquanto Lloyd L. Byars (2004) veem a GRH como atividades destinadas a fornecer e coordenar os recursos humanos de uma organização. Além disso (Purcell, 2000) argumenta que a gestão de recursos humanos inclui tudo e qualquer coisa associada à gestão das relações de emprego na empresa”.

Num contexto geral, a formação profissional é a atividade essencial de uma organização para obtenção de flexibilidade necessária à gestão de recursos humanos, a qual por sua vez permite a constante atualização do capital humano e a sua adequação aos objetivos pessoais, bem como, os objetivos da organização da qual faz parte.

A formação profissional potência melhores resultados numa organização tornando-se, dessa forma, mais competitiva. Resumidamente, é aquilo que melhor permite, nas organizações, a obtenção de vantagens em relação à concorrência, como indicado anteriormente, tornando-as mais competitivas. Cada vez mais ao longo dos anos a formação profissional se tornou numa ferramenta fundamental na GRH, sendo cada vez mais "valiosa" para o desempenho do capital humano, tornando-os trabalhadores mais valorizados na organização, pois dá-lhes mais motivação, reciclando as suas competências ou adquirindo novas, para uma melhoria contínua do seu desenvolvimento, atingindo melhores resultados e obtendo uma maior eficácia na realização das sua tarefas e funções.

### **3.1. Diagnóstico de Necessidades de Formação**

As necessidades de formação baseiam-se na diferenciação dos conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores e os conhecimentos necessários para a organização, pelo que se torna imperativo que as organizações identifiquem-se as áreas que se encontram mais carenciadas em termos de formação de modo a capacitar os trabalhadores. Podemos considerar que a formação em cascata, mais concretamente, a formação que envolve todos os grupos hierárquicos numa organização, é o ideal de uma organização quando se pretende alcançar uma mudança, por sua vez, a formação ministrada apenas a um nível hierárquico,

em vez de um investimento, pode tornar-se um custo, sobretudo se for uma ação de formação que vise a vertente comportamental.

Segundo Cruz (1998) na fase de diagnóstico de necessidades de formação que se definem os objetivos pedagógicos assim como se procede à identificação dos critérios relevantes para a avaliação dos resultados, pelo que importa referir que, após serem conhecidas as necessidades de formação, torna-se imperativo a definição dos critérios de avaliação para mais tarde ajudar a aferir o grau de eficácia da ação de formação efetuada.

O diagnóstico de necessidades é complexo, na medida em que resulta de dois requisitos: domínio de técnicas específicas de recolha de dados e a capacidade de fazer diagnósticos. Os diagnósticos podem ter uma orientação reativa (identificação de necessidades associadas a problemas que ocorreram, mas persistem) ou uma orientação proactiva (antecipação de necessidades que se vão sentir a longo prazo) (Cruz, 1998).

No presente caso de estudo, pretendemos analisar a satisfação dos trabalhadores face ao diagnóstico de necessidades que é efetuado pela organização, sendo que, numa estratégia de recursos humanos, a análise do indivíduo remete para a identificação das necessidades mais urgentes dos formandos. Os resultados do sistema de avaliação de desempenho constituem uma fonte de informação relevante sobre as diversas necessidades dos indivíduos, na medida em que permitem verificar quais os desvios entre o desempenho exibido e o desempenho desejado, identificando as áreas críticas de intervenção (Cruz, 1998).

Assim, as organizações devem responder às necessidades fundamentais à estratégia e ao desenvolvimento das atividades (Gouveia, 2004). Analisando um estudo efetuado por Almeida (2008) constata-se que 82,4% das fontes de informação para o diagnóstico das necessidades formativas são responsáveis de departamento e 70,6% das mesmas são responsáveis diretos dos colaboradores, sendo que apenas 23,5% dos colaboradores identificam as suas próprias necessidades.

A fase de diagnóstico de necessidades pode ser analisada consoante três níveis: nível organizacional, nível operacional e nível individual (Ceitil, 2007; Huselid, 1995; Rego et al., 2015). Para que uma organização alcance os resultados pretendidos, é importante que alinhe as práticas de recursos humanos com aquilo que é a sua estratégia (Huselid, 1995). No que concerne ao nível organizacional, o mesmo prende-se por analisar todos os fatores envolventes na organização, mais precisamente, baixa produtividade, conflitos interpessoais, novos produtos ou serviços, entre outros (Ceitil, 2007; Rego et al., 2015; Silva, 2011). A nível operacional, é feita uma análise às tarefas a executar, no que diz respeito ao grau de dificuldade e aos conhecimentos e capacidades necessárias para as desenvolver (Ceitil, 2007; Rego et al., 2015; Sels, 2002; Silva, 2011).

Por fim, a nível individual, há que identificar as necessidades de formação de cada trabalhador. O diagnóstico ao nível individual é imprescindível para que a formação esteja o mais alinhada possível às necessidades dos colaboradores (Sels, 2002).

Para que um diagnóstico de necessidades alcance o sucesso na sua plenitude, existem alguns modelos a seguir, sendo que estes modelos são interpretados como formas de raciocínio para a identificação de necessidades. (Barbosa, 2013; Gouveia e Rodrigues, 2004; Grilo, 2012).

### 3.1.1. Metodologias de análise de necessidades de formação

A recolha de métodos e procedimentos de análise face às necessidades deve ser executada com rigor e seriedade, tendo em consideração os resultados que se pretende obter. Segundo Steadham (1980), este apresenta um conjunto de técnicas para proceder à análise das necessidades, conforme tabela 1:

<b>Técnicas de análise de necessidades</b>	<b>Descrição</b>
Observação	permite a descrição de condições reais, viabilizando a deteção de falhas, bloqueios, comportamento ineficazes
Entrevista	individual ou de grupo, nas suas diferentes formas. Revela-se adequada quando o que se pretende é revelar sentimentos, determinar causas ou descobrir possíveis soluções
Questionário	nas suas diferentes formas de elaboração e aplicação permite atingir em pouco tempo vastas populações, sendo ainda de fácil tratamento estatístico a informação recolhida

Tabela 1 - Técnicas de Análise de Necessidades de Formação  
Fonte: Adaptado a Steadham (1980)

Segundo Bernardes (2011), aquando utilizados métodos e analisados os diversos fatores, podem-se identificar problemas, como também pode ocorrer a antecipação aos problemas, uma vez que, tanto se pode analisar uma situação *à posteriori*, depois de identificado o problema, como se pode realizar análises e/ou estudos para antecipar eventuais problemas ou necessidades.

### 3.2. Da análise do diagnóstico de necessidades à planificação da formação

Em função da sua política de formação, as empresas diferem na forma de a materializar, ou seja, elas distinguem-se na forma como diagnosticam as necessidades de formação, na

forma como concebem, planeiam, organizam, executam e avaliam a formação. Por isso, as práticas de formação são diversas e variam de empresa para empresa. A qualidade deste resultado dependerá essencialmente do processo desencadeado para o obter. Dependerá, com efeito, “essencialmente da otimização da organização em torno dos três grupos de fatores seguintes: os atores, as metodologias e o desenrolar das operações no tempo” (Meignant, 1999 :109-110).

Este é o momento em que os responsáveis pela formação dos trabalhadores procuram reunir-se com os responsáveis ou chefes dos respetivos departamentos que constituem a empresa, para que haja harmonia neste processo (a estratégia da empresa e o processo de formação existente), o que é referido por Cruz (1998), ao dizer que este processo deverá estar em concordância com as orientações estratégicas que norteiam as atividades da empresa, essas orientações determinarão o fim que a formação deverá cumprir nesse contexto organizacional específico.

As empresas, dentro das diversas tipologias de formação, bem como os tipos de formação, sejam eles técnicos e/ou comportamentais, podem optar por exemplo, por uma entidade formadora externa, sempre que internamente seja efetuado o devido levantamento de necessidades de formação dos trabalhadores e da sua realidade no dia-a-dia, para que, de um modo geral, o formador possa ter uma visão global das competências exigíveis aos formandos, face a cada formação. Nesta fase, é ainda crucial definir critérios de avaliação da ação que possibilitem aferir, após a realização do referido processo formativo, a sua eficácia. (Madelino, 2007).

Depois do diagnóstico, a entidade formadora externa, lado a lado com o responsável de formação, têm de conceber e planear a ação formativa de forma a atingir os objetivos propostos, definindo os calendários das ações de formação que irão desenvolver-se num certo período de tempo. É nesta fase que é definido como decorrerá a ação formativa, se em sala de aula ou *on the job*, se *online* ou *outdoor*, bem como os métodos de trabalho pedagógico e respetivas técnicas e meios a utilizar, por fim, como é estipulado o plano da ação de formação e o seu itinerário pedagógico (Madelino, 2007).

Em síntese, planificar uma ação de formação remete para a execução de um plano, em que constem, de uma maneira objetiva, todos os elementos a serem considerados, pelo que a planificação de uma formação, seja ela em que tipologia for, mais concretamente, interna ou externa. Esse plano deve espelhar, de forma sinóptica, as diferentes fases da ação; o formador deve pautar-se pela flexibilidade e rigor; a análise de necessidades permite-nos produzir objetivos de formação pertinentes e realistas, uma vez associada a um dispositivo de pesquisa que nos fornece informação para orientar e guiar a ação.

### 3.3. A importância da avaliação dos resultados de formação

De acordo com Hadji (1994), o ato de avaliar passa por verificar o que foi aprendido; julgar o valor de uma pessoa ou produção em função de normas pré-estabelecidas; estimar o nível de competência; determinar o nível de uma produção e ainda, dar uma opinião sobre os saberes ou o saber-fazer do qual o indivíduo é detentor.

Avaliar um processo formativo, denota ter noção do impacto causado, face aos novos projetos implementados na organização, podendo este apresentar uma repercussão mais rápida e superficial, ou mais profunda e cujos efeitos se irão sentir com o decorrer do tempo (Caetano, 2007). Para termos este tipo de noção, há que adotar os mecanismos necessários que nos permitam recolher os dados significativos, antes, durante e após a formação.

Para tal, o referencial que é o mais comumente utilizado, é o modelo de Kirkpatrick (2005), que organiza a avaliação em quatro níveis: (1) *reação*, que pretende medir as opiniões dos indivíduos acerca dos projetos de formação implementados nas organizações e cujos os questionários, utilizados para esse efeito, são os predominantes; (2) *aprendizagem*, mede a quantidade de informação que os indivíduos adquiriram durante a formação; (3) *transferência de aprendizagem para o comportamento no local de trabalho*, que mede a quantidade de informação aprendida pelos indivíduos na formação que, de facto, é aplicada no seu contexto de trabalho; e finalmente (4) *resultados*, pretende medir o impacto financeiro do projeto de formação na demonstração de resultados organizacionais (Kirkpatrick, 2005).

Em termos práticos, e de acordo com os níveis acima evidenciados, as organizações recorrem, no primeiro nível, a questionários por forma a obter a informação desejada. No que diz respeito ao segundo nível, recorre-se frequentemente a testes de avaliação, tendo como objetivo central verificar os conhecimentos adquiridos. No que concerne ao terceiro nível, trata-se de uma observação direta sobre o próprio indivíduo por parte de chefias diretas, tendo por base o seu comportamento e eventuais alterações produzidas na sequência da formação realizada. Por último, e não menos importante, a avaliação do impacto tem como objetivo analisar qual o efeito, a médio/longo prazo, das competências adquiridas na formação e transferidas para o local de trabalho, na organização como um todo, pelo que implica a capacidade de isolar o efeito da formação sobre o comportamento de algumas peças financeiras da organização.

Face ao acima descrito, é nosso entendimento que é apenas quando obtemos avaliações positivas acerca dos comportamentos (terceiro nível da avaliação) que se pode verificar se a formação se converteu em benefícios para a organização, razão pela qual assumimos que transferência de conhecimentos é um requisito organizacional fundamental, por forma a obter benefícios de todo o processo formativo.

No âmbito geral, a transferência da aprendizagem para o comportamento no local de trabalho consiste numa aplicação adequada, em contexto de trabalho, dos conteúdos adquiridos no projeto de formação, sejam estes conhecimentos, habilidade ou atitudes.

O Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março prevê a avaliação da formação profissional efetuada, quer ao nível dos objetivos, quer ao nível do desempenho profissional dos funcionários e dos resultados organizacionais. Face aos objetivos de cada ação, os instrumentos de avaliação previstos são: as provas de conhecimentos, se o objetivo for a avaliar os níveis de eficácia nos participantes; métodos de dinâmica de grupos, simulações ou análise de casos, se o objetivo for identificar alterações nas capacidades dos participantes; ou questionários de avaliação, se se pretender aferir a reação dos formandos.

## Parte II – Objetivos do estudo e metodologia da investigação

### 1. Objetivos de Estudo

Os objetivos gerais deste trabalho incidem em conhecer e compreender o funcionamento do ciclo de formação profissional contínua num organismo público, assim como analisar as suas políticas e práticas, tendo como pergunta base de investigação “*Como é operacionalizado o ciclo de formação no Instituto de Segurança Social - Centro Distrital de Setúbal*”.

Para a prossecução destes objetivos, subdividimo-los em objetivos específicos, pelo que se pretende, primeiramente, compreender a forma como se desenvolve o ciclo de formação, com enfoque no modo como é elaborado o diagnóstico de necessidades, os tipos de formação disponibilizada aos formandos, bem como a forma é realizada a avaliação da formação. Face ao segundo objetivo geral, com a elaboração deste trabalho pretendemos compreender quais os objetivos e finalidades que o Centro Distrital de Setúbal pretende alcançar com a formação profissional que promove junto dos trabalhadores.

### 2. Metodologia

Na literatura, é possível encontrar uma série de definições para o termo “pesquisa”. Segundo Gil (1989: 19), pode-se definir pesquisa “como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos (...) sendo possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas”.

Por sua vez, os autores Howard e Sharp (1983: 6) definem pesquisa como sendo “uma busca com vista ao enriquecimento do conjunto de conhecimentos de cada um e, possivelmente, de outros indivíduos, recorrendo a processos metódicos que conduzam à descoberta de factos e ideias não triviais”.

Nesta lógica, a estrutura metodológica de um estudo de caso implica a contemplação de um conjunto de ferramentas, pelo que segundo diversas fontes bibliográficas, pode-se constatar que existem diversas conceções formais direcionadas numa abordagem, que podem servir de orientação para a organização na condução de um processo que visa auxiliar como um guia que traça o sentido de uma investigação, determinando a forma como a pesquisa foi realizada.

Brandalise (2004), refere que não existe o melhor caminho para definir os processos metodológicos de pesquisa. No entanto, é necessário formalizar e justificar as escolhas cujo propósito é orientar aqueles que procedem a uma intervenção no campo da investigação científica.

Após a revisão da literatura efetuada anteriormente sobre a formação profissional contínua, neste capítulo iremos apresentar a metodologia escolhida, fundamentado as escolhas feitas em função do tipo de estudo selecionado. Explicitam-se, também, as técnicas de recolha e de análise de dados utilizadas no decorrer do estudo.

## 2.1. Opções metodológicas

Oliveira (2002: 115) afirma que “a abordagem quantitativa e qualitativa são dois métodos diferentes pela sua sistemática e, principalmente, pela forma de abordagem do problema que está sendo objeto de estudo, precisando desta maneira, estar adequado ao tipo de pesquisa que se deseja desenvolver. Entretanto, é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que irá determinar a escolha do método”.

A metodologia de investigação utilizada é qualitativa, sendo o estudo de caso a estratégia a seguir, porque este é o caminho mais adequado, tal como refere Yin (2010) quando os dados que se pretende obter se situam ao nível do *como* ou do *porquê*. Adicionalmente, o autor supramencionado salienta que esta metodologia decorre da evidência de que o investigador exercerá pouco controlo nos eventos que vai estudar, pelo dinamismo típico de fenómenos contemporâneos. Segundo o mesmo autor, o estudo de caso é usado como método de pesquisa que permite contribuir para o nosso conhecimento dos fenómenos individuais, grupais, organizações, sociais ou, ainda, políticos. Stake (2011) acrescenta que a natureza do estudo de caso não permite generalização de resultados, mas alimenta a discussão em torno de diversas temáticas pertinente, a partir de diversos casos estudados.

Nesta sequência, o objetivo da pesquisa realizada face às políticas e práticas de formação contínua no Centro Distrital de Setúbal, ISS, I.P., não é de generalizar os resultados obtidos, mas sim, compreender todo o processo de formação, pois é nosso objetivo estudar e analisar as práticas de formação adotadas, perceber como é desenvolvido todo o ciclo de formação, que tipo de formação é disponibilizada aos formandos e de que forma a mesma é avaliada, como é realizado o diagnóstico de necessidades e quais os objetivos e finalidades que o Centro Distrital de Setúbal pretende alcançar com a formação profissional atendendo às necessidades dos trabalhadores.

O estudo de caso, segundo autores como Yin (2015) e Stake (2011), é uma metodologia válida, sobretudo, para contribuir para o nosso conhecimento e interpretação de fenómenos sociais complexos. O estudo de caso ajuda a interpretar fenómenos organizacionais, entre outros, com base nas investigações sociais realizadas. Os investigadores focam-se num caso e retiram ilações e informações sobre o objeto central da pesquisa. O estudo de caso investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade em que este entendimento ajuda a englobar importantes condições contextuais pertinentes para o caso em estudo (Yin, 2015).

O estudo de caso envolve três fases distintas (Yin, 2015):

- a) A escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar; A seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados;
- b) A escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar; A seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados;
- c) A análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados;

### **2.1.1. Técnicas de Recolha de Dados**

Existem várias técnicas de recolha de dados. Como referem Quivy et al. (2017), não há métodos melhores do que outros: tudo depende dos objetivos da investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise.

A recolha de dados é uma etapa importante de um processo de investigação. Como tal, o investigador deve selecionar os utensílios que respondam à sua matriz em estudo, tendo em conta os aspetos da fidelidade e validade dos mesmos (Freixo, 2010).

Yin (2010) afirma que a investigação com base num estudo de caso está entre os tipos mais difíceis de pesquisa a serem realizados, devido a ausência de procedimentos de rotina. Acrescenta, ainda, que os investigadores de estudo de caso devem sentir-se à vontade, portanto, na abordagem das incertezas dos procedimentos adotados, durante o curso da investigação.

Yin (2010:135), elenca como fontes de evidência mais comumente usadas na realização de estudos de caso a documentação, os registos em arquivos, as entrevistas, as observações diretas, a observação participante e os artefactos físicos. O autor destaca também as entrevistas como uma das fontes mais importantes de dados, porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais.

Segundo Gil (2008), o mesmo distingue a entrevista como um instrumento de pesquisa que permite obter informações e elementos de reflexão que são inerentes a uma determinada investigação, onde o investigador formula várias questões que visam dar resposta à questão-chave da investigação.

Tendo em conta as abordagens convocadas sobre o estudo de caso, as suas técnicas centrais, e os objetivos centrais do estudo, definiu-se como técnicas de levantamento de dados, os inquéritos por questionários e a entrevista por forma a compreender a operacionalização do ciclo de formação do ISS no Centro Distrital de Setúbal.

Contudo, é de salientar que este tipo abordagem, explicitamente a entrevista, apresenta vantagens e desvantagens. Segundo Gil (2008), destacam-se as seguintes:

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Possibilita obter dados inerentes aos mais diversos aspetos	A falta de motivação do entrevistado
Permite obter dados acerca do comportamento humano	A inadequada compreensão do significado das perguntas
Apresenta maior flexibilidade no trabalho de investigação	A influencia das opiniões pessoais
Os dados obtidos podem ser classificados e quantificados	O fornecimento de respostas falsas

Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens da Entrevista  
Fonte: Gil (2008)

Quanto à estrutura que este instrumento de recolha de dados pode assumir, Amado (2013) distingue as entrevistas estruturadas ou diretivas ( com perguntas programadas de um modo estandardizado), semiestruturadas ou semi-diretivas (em que as questões derivam de um plano prévio, um guião onde se define e registam as principais questões a abordar, numa ordem lógica para o entrevistador) e não-estruturadas ou não-diretivas (em que as perguntas derivam da interação no momento da entrevista, não existindo, portanto, grelha prévia de questões).

Afonso (2014) afirma que, no que concerne à entrevista semiestruturada, esta deve ser construída a partir das questões de pesquisa e eixos de análise do projeto de investigação, tendo a sua estrutura típica um carácter matricial, em que a substância da entrevista é organizada por objetivos, questões e itens ou tópicos.

Para um enquadramento da amostra selecionada importa salientar que “A amostra acidental ou de conveniência é constituída por indivíduos facilmente acessíveis e que respondam a critérios de inclusão precisos. Noutros termos, a amostragem acidental permite escolher indivíduos que estão no local certo e no momento certo” (Fortin, 2006:321).

Por forma a dar resposta aos objetivos do estudo de caso em causa, em primeiro lugar realizou-se uma recolha prévia de informações, tendo sido realizadas reuniões informais com a Diretora de Recursos Humanos do Centro Distrital de Setúbal, ISS, I.P., para a definição da melhor forma de recolha de dados, num universo de 546 trabalhadores, sendo que 46 apresentam cargos de chefia intermédia. Na sequência deste procedimento, definiram-se as técnicas de recolha de dados, concretamente: realização de uma entrevista semiestruturada à Diretora de RH, recolha de documental útil à investigação mais propriamente: acesso interno aos planos de formação do ISS, regulamentos internos, relatórios de atividades, objetivos estratégicos, relatório de satisfação dos trabalhadores face a inúmeras questões relevantes para o bom funcionamento da organização e por fim o inquérito por questionário aos trabalhadores.

De referir que o processo de investigação decorreu com o consentimento da organização, salvaguardando o anonimato e confidencialidade da entrevistada. (ver anexo I)

No âmbito da entrevista, foi elaborado um guião<sup>2</sup> a partir de questões de pesquisa e eixos de análise, com base nas diretrizes apontadas por Amado (2013), ou seja, tendo em conta blocos temáticos, por forma a incidir nos nossos objetivos gerais e específicos, colocando as questões numa ordem lógica.

Por fim, foram efetuados inquéritos por questionário, que se denominam por amostra não - probabilística, dado que, na aplicação de questionários, a amostra utilizada é uma amostra aleatória. Neste sentido, foi enviado um *link* de acesso ao questionário elaborado a 500 trabalhadores afetos ao Centro Distrital de Setúbal, através dos emails institucionais, fornecendo o acesso à aplicação informática do *Google Forms*, através da qual foram elaborados e disponibilizados os questionários.

Segundo Rodrigues (1993), independentemente de como um questionário é aplicado, este deve possuir algumas qualidades gerais como: relevância, ajudando a fazer uma listagem de todos os assuntos; evitar o enviesamento de respostas; garantir a confidencialidade dos inquiridos; permitir trabalhar em aspetos como dimensão, a numeração das questões e o aspeto visual do questionário. Para além disso, e como o autor salienta, há questões que se tentou acautelar, como sendo questões pessoais, que têm menor receptividade por parte dos respondentes, assim como a relação entre o interesse e a importância, uma vez que nem sempre o que interessa é importante.

Adicionalmente, ponderou-se o tipo de questões a realizar, entre perguntas abertas ou fechadas, em que as questões de resposta aberta permitem dar liberdade de resposta aos participantes e apurar dados que através de questões de resposta fechada não seriam possíveis obter. As questões de resposta fechada foram utilizadas com o intuito de uniformizar o tipo de resposta dada pelos participantes, tendo para isso sido estabelecidas escalas com recurso a caixas e grades de múltipla escolha.

O presente inquérito por questionário tem como objetivo recolher informação acerca da formação profissional obtida pelos trabalhadores da Administração Pública, em particular, no Centro Distrital de Setúbal do ISS, bem como compreender as perceções destes trabalhadores relativamente à satisfação face à formação profissional contínua disponibilizada pela organização em prol do diagnóstico de necessidades.

O inquérito encontra-se dividido em três partes. Na primeira parte do inquérito por questionário foram solicitados dados sociodemográficos dos inquiridos, tais como o género, idade, habilitações literárias, como dados relativos à sua profissão (categoria profissional, área/departamento em que executa as suas funções e período de permanência

---

<sup>2</sup> Anexo I – Guião/consentimento da Entrevista

na organização). A segunda parte procura identificar quantas ações de formação os inquiridos, participaram no ano de 2022. Posteriormente pedia-se a cada inquirido que identificasse a área de formação frequentada. Ainda nesta parte, procurou-se apurar as

perceções dos inquiridos relativamente aos benefícios da formação profissional bem como conhecimento do plano de formação anual disponibilizado pela organização. Na terceira parte pretendeu-se analisar o grau de motivação e satisfação que os inquiridos têm face à oferta formativa disponibilizada pela organização e por fim na quarta parte a possibilidade de cada inquirido apresentar uma proposta de melhoria no âmbito da formação profissional.

Como refere Hill (2009), é muito fácil elaborar um questionário, mas não é fácil elaborar um bom questionário. A questão de resposta aberta permite ao inquirido construir a resposta tendo total liberdade de expressão. As questões de resposta fechada são aquelas em que o inquirido apenas seleciona uma ou mais resposta já devidamente padronizada.

### **2.1.2. Procedimento de Análise de Dados**

Findada a fase de recolha de dados, procedemos à sua organização, tratamento e análise. Segundo Guerra (2006), todo o material recolhido numa pesquisa qualitativa é geralmente sujeito a uma análise de conteúdo. Esta não constitui, no entanto, um procedimento neutro, decorrendo o seu acionamento e a sua forma de tratamento daquilo que é o enquadramento paradigmático de referência.

A técnica de análise de conteúdo pressupõe algumas etapas, definidas por Bardin (2016) como: pré-análise (processo de escolha dos documentos ou definição do campo de análise; formulação das hipóteses e dos objetivos da análise; elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final); exploração do material ou codificação (processo através do qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto); tratamento dos resultados, inferência e interpretação (colocar em relevo as informações fornecidas pela análise, através de quantificação simples, frequência, ou mais complexas como a análise fatorial, permitindo apresentar os dados em diagramas, figuras, modelos etc.)

Assim, neste estudo, foram inquiridos 500 trabalhadores via email através de link da aplicação *Google Forms* em forma de inquérito por questionário, em duas datas distintas, compreendidas entre o dia 7 de junho e o dia 7 de julho ao que foram contabilizadas no total 45 respostas, pelo que, a amostra de sujeitos não segue os critérios de uma amostra representativa, necessária para a generalização dos resultados de estudo.

Em relação à análise de conteúdo da entrevista, como já referido previamente, analisamos o conteúdo de resposta dada pela Diretora de RH no CDS, seguindo os pressupostos de Bardin (2016), acima elencados.

## **Parte III – Estudo Empírico**

Os resultados que se apresentam e seguida prosseguem os objetivos definidos para o estudo, tendo em conta a pergunta de investigação que foi enunciada, e decorrem da aplicação das técnicas e dos instrumentos de recolha e análise de dados anteriormente apresentados. Assim, há uma boa parte dos resultados que resulta da análise de documentação interna e de diretrizes legais, fundamentais para que se entenda o contexto em que se desenvolve a formação profissional dos trabalhadores do Centro Distrital de Setúbal, ISS - I.P. Em simultâneo, há um conjunto de conclusões a que só foi possível chegar com a aplicação dos questionários, assim como com a realização da entrevista, tal como explicitado anteriormente.

### **1. Enquadramento do ISS I.P.**

Dentro da estrutura do sistema de Segurança Social Português, tendo em conta a dimensão da Administração Pública e a necessidade de reforma e modernização administrativa, em 2001 foi criado o Instituto da Segurança Social (ISS), I.P., perante o desafio de aumentar a capacidade de gestão estratégica e de melhorar a coordenação territorial (Segurança Social, 2018)

Nos termos do Decreto-Lei n.º 83/2012 de 30 de março, que aprovou a orgânica do ISS, I.P., este Organismo foi criado como pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, com natureza de Instituto Público e sob a tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e da Segurança Social (MTSSS), com o objetivo de instituir um novo modelo de gestão dos regimes de Segurança Social, aumentar a capacidade de gestão estratégica e implementar a coordenação nacional

Ao nível da sua estrutura orgânica, (ver anexo II) como organismo central, tem jurisdição sobre o território nacional, com algumas atribuições e competências específicas para as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, e é composto por um Conselho Diretivo, Conselho Consultivo, Conselho Médico, Conselho de Apoio e Fiscal Único (Decreto-Lei n.º 83/2012, de 30 de março)

Para o desenvolvimento da sua atividade em todo o território nacional continental, dispõe de Serviços Centrais, dezoito serviços desconcentrados a nível distrital, designados Centros Distritais, um serviço de âmbito nacional, designado Centro Nacional de Pensões e conta com uma rede alargada de Serviços de Atendimento ao público. Relativamente às suas atribuições e competências, o ISS, I.P., atua na área dos Regimes e Prestações, Relações Internacionais, Ação Social, Doenças Profissionais, Fiscalização, Contraordenações, Adoção e Proteção Jurídica (Decreto-lei n.º 83/2012).

De forma sintetizada, e no âmbito do art.º 3.º, DL n.º 83/2012, é da competência do ISS,

I.P.:

- gerir as prestações e contribuições do sistema da segurança social;
- celebrar e cumprir acordos internacionais;
- coordenar os instrumentos internacionais;
- executar as disposições financeiras nacionais e internacionais;
- desenvolver e executar políticas de ação social, de combate à pobreza e de promoção da inclusão social;
- assegurar a assessoria técnica aos tribunais sobre crianças e jovens em risco;
- promover o licenciamento e ações sancionatórias sobre estabelecimentos de apoio social; fixar as incapacidades em matéria de doenças emergentes de riscos profissionais;
- conceder proteção jurídica;

O Plano Estratégico do ISS, IP 2017-2019, integrou cinco objetivos estratégicos (OE), que se subdividem em 23 prioridades estratégicas (PE), da seguinte forma:

OE	Prioridades Estratégicas
<b>1</b>	<b>Reforçar a inclusão e a coesão social</b>
	1.1 Renovar os apoios que garantem os mínimos sociais
	1.2 Reforçar o combate à pobreza
	1.3 Promover os direitos e a proteção de crianças e jovens
	1.4 Fomentar iniciativas de desenvolvimento social
	1.5 Estabilizar e desenvolver a cooperação com o setor solidário
	1.6 Promover a qualidade dos serviços e respostas sociais
<b>2</b>	<b>Garantir a sustentabilidade da Segurança Social defendendo e fortalecendo o Estado social</b>
	2.1 Aumentar a eficácia das prestações sociais reduzindo os prazos de deferimento e pagamento
	2.2 Incrementar a eficiência das prestações sociais reduzindo a fraude e os pagamentos indevidos
	2.3 Reforçar o cumprimento das obrigações contributivas, combatendo a fraude e a evasão
	2.4 Promover a regularização de dívidas à segurança social
<b>3</b>	<b>Reforçar a confiança na Segurança Social</b>
	3.1 Melhorar a qualidade e a capacidade de atendimento
	3.2 Reforçar a transparência e o acesso ao sistema
	3.3 Reforçar a comunicação e o foco nos beneficiários
<b>4</b>	<b>Valorizar as pessoas e reforçar o orgulho organizacional</b>
	4.1 Desenvolver o potencial humano
	4.2 Recrutar e reter talentos
	4.3 Valorizar a cultura organizacional
	4.4 Garantir um ambiente de trabalho feliz e saudável
<b>5</b>	<b>Modernizar e humanizar os serviços</b>
	5.1 Melhorar a qualidade das instalações
	5.2 Incrementar a utilização de meios eletrónicos na relação com os cidadãos
	5.3 Assegurar a eficiência da gestão dos recursos
	5.4 Melhorar a qualidade e segurança da informação no SISS
	5.5 Assegurar o rigor e a qualidade dos procedimentos
	5.6 Aumentar a satisfação das pessoas e das empresas

Figura 3 Objetivos Estratégicos / Prioridades Estratégicas  
 Fonte: Relatório de Atividades do ISS (2018:26)

Através da elaboração dos relatórios de atividade, o ISS revela grande preocupação no que diz respeito aos níveis de qualidade e melhoria na prestação dos serviços públicos sendo, a qualidade do serviço, um fator de relevância estratégica para qualquer organização, devendo por isso ser medida, analisada e monitorizada (Zeithaml et al., 1996).

No âmbito da sua política de qualidade, o ISS, I.P., procura a satisfação das necessidades dos utentes (clientes internos e externos, contribuintes e beneficiários), na prestação do serviço público de segurança social, e assegurar a execução do processo de melhoria contínua do Sistema de Gestão de Qualidade (PAISS, 2012: 5).

De modo geral, o ISS apresenta uma prática recorrente dos fundamentos da gestão por objetivos que se considera crucial para a gestão pública, uma vez que permitirá o aperfeiçoamento da qualidade, envolvendo todas as estruturas organizacionais e refletindo sobre a sua atuação ao longo do tempo.

## **2. Caracterização do Centro Distrital de Setúbal – ISS**

### **2.1. Apresentação**

O Centro Distrital de Setúbal é um dos serviços desconcentrados do Instituto de Segurança Social, I.P., responsável pela execução das medidas necessárias ao desenvolvimento e gestão das prestações, contribuições e da ação social ao nível do distrito, apresentado por sua vez uma ampla dimensão dada que segundo os dados o relatório de atividades do ISS, atua sobre entre 300 mil a 800 mil beneficiários.

#### **2.1.1. Estrutura Orgânica e Funcional**

O Centro Distrital de Setúbal (doravante CDS), como os restantes Centros, estrutura-se em áreas operacionais, de apoio especializado e de administração geral, bem como atua em coordenação com serviços locais de atendimento, de ação social e por intermédio de instituições Particulares de Solidariedade Social. (Ver anexo III)

Segundo o artigo 17.º, da portaria n.º 135/2012, no enquadramento das suas competências, para além da execução de medidas específicas<sup>3</sup>, é da sua responsabilidade: gerir as prestações e contribuições, bem como o cumprimento das mesmas; executar as medidas e instrumentos internacionais; identificar e qualificar pessoas singulares e coletivas; estabelecer acordos de cooperação com IPSS; proceder ao licenciamento das atividades de apoio social; promover a criação e dinamização de projetos comunitários; exercer competências legais no âmbito de apoio a crianças e jovens em risco; colaborar na ação de

---

<sup>3</sup> Anexo 1 – Lista Completa das Competências incumbidas aos Centros Distritais

fiscalização; assegurar a gestão interna dos recursos; promover a modernização dos serviços, o relacionamento com clientes internos e externos, e a qualidade na prestação de serviços, enquadrando-se no Plano de Atividades do ISS. (art.º 17.º, portaria n.º 135/2012).

### **2.1.2. Núcleo de Recursos Humanos**

O núcleo de RH do CDS, atualmente é dirigido pela Dra. Ana Curado, e no seu funcionamento conta com 546 colaboradores, dos quais 46 apresentam cargos de chefia intermédia e/ou direta, sob a orientação superior do Departamento de Recursos Humanos dos Serviços Centrais do ISS, I.P.

É da competência deste núcleo gerir todos os processos sobre a gestão de pessoal, nomeadamente, assiduidade, mobilidade, avaliação de desempenho, formação profissional e despesas relativas à Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas (ADSE)

### **3. Política de Formação no ISS, I.P.**

O Sistema de Formação Profissional adotado pelo ISS “integra uma estrutura organizativa e funcional, um conjunto de recursos técnico-pedagógicos, relativamente à formação interna e externa, coordenada pelo Departamento de Recursos Humanos” artigo 17.º do Regulamento da Formação Interno do ISS.

Segundo o artigo 1.º, n.º 3, do Regulamento da Formação (RF), “entende-se por formação profissional o processo através do qual os trabalhadores do ISS se preparam para, e no exercício da sua atividade profissional, a aquisição e desenvolvimento de capacidades e competências”.

A cada trabalhador afeto ao ISS, I.P. é concedido o mínimo de 7 horas de formação, com um máximo de 40 horas, no entanto, há que salientar, que certas formações são de carácter obrigatório, aquando essenciais para a execução das funções a que cada trabalhador se destina.

A estratégia de formação do ISS, I.P., em termos orgânicos e funcionais, é da responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos (DRH), mais concretamente através do Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Competências (NFDC), da Rede Nacional de Interlocutores Locais da Formação (RNILF) e de cada Interlocutor Local para a Formação (ILF) presente em todas as unidades desconcentradas (centros distritais).

Em termos práticos, o DRH, através do NFDC, é responsável por toda a gestão e organização da formação, nomeadamente, o levantamento das necessidades de formação, a

elaboração do Plano Anual da Formação (PAF), a elaboração da lista de formadores internos<sup>4</sup>, o acompanhamento e avaliação da formação e a articulação com os Interlocutores da Formação.

Por sua vez, a RNLIF deve colaborar na identificação das necessidades de formação dos colaboradores, tendo em conta os métodos aprovados pelo Conselho Diretivo, propor e fundamentar a realização de ações de formação não previstas no Plano Anual de Formação (PAF), organizar, promover e gerir todo o processo técnico-pedagógico das ações de formação em cada centro distrital (artigo 21.º do RF).

Por fim, segundo o artigo 22.º, os ILF são colaboradores afetos ao Núcleo de Recursos Humanos de cada centro distrital, sendo “designados pelo membro do Conselho Diretivo responsável pela área dos recursos humanos e sob proposta dos diretores de segurança social e do diretor do DRH”. O Interlocutor deve, no desempenho da sua função, executar todos os procedimentos afetos à formação na unidade desconcentrada em que se encontra, garantindo o cumprimento do Plano Anual de Formação e facilitando uma relação direta entre o DRH e a unidade desconcentrada.

### **3.1. Plano de Formação**

Em cada ano civil é elaborado um Plano Anual de Formação<sup>5</sup>, em que este abrange todas as áreas de atuação do ISS, I.P., em concordância com o relatório de necessidades de formação de cada unidade orgânica, identificando as áreas e os respetivos destinatários. O Plano de Formação do ISS de 2020 procura o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que promovam a qualidade do serviço ao cidadão e o alcance de requisitos de negócio que decorrem dos Objetivos Estratégicos do ISS.

Importa referir que até 2006 a formação era aprovada pelo Diretor do CDA, passando depois a ser da responsabilidade do Conselho diretivo do ISS. Atualmente a avaliação global das ações de formação é executada pelo Centro de Competências para a formação (doravante CCF), procurando centralizar e homogeneizar os procedimentos, numa tentativa de melhoria do serviço.

### **3.2. Tipologias de Formação Profissional no CDS/ ISS I.P.**

Regra geral, aquando admissão de um novo colaborador, é da competência do ISS e de cada Centro Distrital acolher e integrar os trabalhadores, de modo a que adquiram os conhecimentos e competências necessárias à função para o qual foram admitidos. Para tal, e

---

<sup>4</sup> O Centro de Competências para a Formação (CCF), sob intendência do DRH, possui uma Bolsa de Formadores que serão, previamente, selecionados aquando do desenvolvimento dos Planos de Formação do ISS, IP.

<sup>5</sup> Disponível na Intranet do ISS, I.P. (ISS-DRH-CCF -<http://web.seg-social.pt>). Dada a restrição de divulgação pública de todos os documentos do ISS, I.P. não será possível confrontar a análise com o respetivo documento.

tendo em conta o nosso estudo de caso, o CDS, ISS apresenta diversas tipologias de formação. No entanto, as mais recorrentes são a formação inicial e a formação contínua, num contexto interno e a formação *e-learning*, sendo esta última tipologia predominante.

Segundo o artigo 10 do DL n.º86-A/2016,29 de dezembro, a formação profissional tem a seguinte tipologia:

- Cursos de formação de curta, média e longa duração;
- Seminários, encontros, jornadas, palestras, conferências e outras ações de carácter similar que não pressuponham a sua conclusão com aproveitamento;
- Estágios, oficinas de formação, comunidades de prática, mentoria, tutoria pedagógica e outras modalidades centradas nas práticas profissionais e no apoio à continuidade e transferência da aprendizagem.

A formação profissional estrutura-se, quanto à duração, em:

- Formação de curta duração, até 30 horas;
- Formação de média duração, superior a 30 horas e até 60 horas;
- Formação de longa duração, superior a 60 horas.

Os tipos de formação referidos podem utilizar-se isolada ou complementarmente e desenvolvem -se, nomeadamente, em regime presencial, em contexto de trabalho, a distância, em ambientes virtuais de aprendizagem ou outras formas que enriqueçam o processo de aprendizagem facilitando a inovação

### **3.2.1. Formação Inicial**

Esta modalidade de formação decorre aquando integração nos quadros do pessoal do CDS, procurando criar condições para a sua plena integração recorrendo a “uma formação profissional certificada de base alargada, incluindo, habitualmente, uma formação geral ou de base” (artigo 15.º, Regulamento da Formação do ISS, I.P.).

No teor da sua praticidade os formandos recebem informação alargada sobre as políticas / legislação aplicável à SS, estrutura orgânica e funcional quer do Centro Distrital de Setúbal bem como do ISS, IP.

No fim deste tipo de ação de formação, não sendo necessária uma avaliação classificativa, quer os formandos quer os formadores são alvos de um breve questionário sobre o funcionamento global do curso, a organização da ação bem como o desempenho do

formador. Este tipo de prática revela-se fundamental com o intuito de avaliar toda a política de formação profissional interna ao nível da qualidade e relevância das ações.

De um modo geral no que respeita à Administração Pública, a atual “Formação Inicial”, com exceção dos cargos dirigentes que têm por obrigação legal a frequência de cursos que os habilitem ao desempenho dessas mesmas funções, está contemplada no RCTFP, no seu artigo 75º, e, sobretudo, na LVCR, artigo 12º. Ambos os artigos atrás referidos dizem respeito à formação que tem lugar no período inicial de um contrato de trabalho, isto é, no chamado Período Experimental<sup>6</sup>. Ora este regime faz apenas uma breve referência às “ações de formação ministradas pela entidade empregadora pública ou frequentadas por determinação desta (...)”, enquanto a Lei refere que, para efeitos da avaliação final, devem ser tomados em consideração, entre outros, os “resultados das ações de formação frequentadas”. Pode assim perceber-se que, mesmo havendo menção às atividades de formação a terem lugar na fase inicial do percurso profissional no sector público, não existe um verdadeiro Programa de Formação Inicial, integrado e estruturado, que dote os trabalhadores recém-contratados de competências/qualificações transversais ao desempenho das suas futuras atividades na Administração Pública.

### **3.2.2. Formação Contínua**

No artigo seguinte (artigo 16.º) do regulamento da formação (RF), podemos verificar que a formação contínua “engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social dos mesmos”.

Segundo o artigo 12.º do decreto-lei n.º 50/98, o objetivo é atualizar as competências dos funcionários e a sua valorização pessoal e profissional, tendo em conta as “políticas de desenvolvimento, inovação e mudança na Administração Pública”.

Rodrigues *et al* (1993: 44) entendem a formação contínua como “aquela que tem lugar ao longo da carreira profissional após a aquisição da certificação profissional inicial”. Onde predomina a necessidade de se investir numa formação que se prolongue no tempo, de forma coerente e integrada, capaz de dar resposta às necessidades de formação sentidas quer por parte do trabalhador quer por parte da organização.

---

<sup>6</sup> O período experimental corresponde “ao tempo inicial de um contrato de trabalho, durante qual a entidade empregadora e o trabalhador tem a possibilidade de ponderar o seu interesse na manutenção do contrato em causa (...)” (art. 104º, nº 1 e 2 e art. 105º, nº 1, Código do Trabalho) ou “ao tempo inicial de execução do contrato e destina -se a comprovar se o trabalhador possui as competências exigidas pelo posto de trabalho que vai ocupar” (art. 73º, nº 1, RCTFP)

Segundo o artigo 8 do DL nº 86-A/2016,29 de dezembro, a formação contínua visa promover a atualização e a valorização pessoal e profissional dos trabalhadores e dirigentes em funções públicas, em consonância com as políticas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública, pelo que se desenvolve ao longo da carreira profissional do trabalhador em funções públicas e integra a aprendizagem formal, a não formal e a informal.

Constituem objetivos específicos da formação contínua:

- O aperfeiçoamento profissional, destinado a atualizar, desenvolver ou aprofundar conhecimentos, aptidões e atitudes específicos adquiridos em processos de aprendizagem prévios;
- A aquisição de competências visando o desempenho de novas atividades profissionais.

A formação contínua tem ainda como objetivo, transversal a todas as ações identificadas no número anterior, o desenvolvimento de competências para transferir a aprendizagem para o exercício do trabalho e continuar a aprender de forma autónoma e contínua ao longo da vida.

#### **a. Formação Interna**

Face no artigo 18.º do Regulamento da Formação, a formação interna corresponde a todos os cursos/formações promovidos pelo ISS, recorrendo ou não a entidades externas. Sendo este tipo de formação planificado ao que dependerá, em cada ano civil, da resolução do Plano Anual da Formação.

Este tipo de formação é gerido pelo CCF, ao que a partir de uma aplicação informática própria consegue gerir todos os procedimentos inerentes às formações mais concretamente salas, material de apoio etc., e à organização do dossier técnico pedagógico que por sua vez contem o processo individual de cada formador e respetivos pagamentos, bem como fichas de participação, regulamento e avaliações do formando, sendo estes muita das vezes Chefias e/ou elementos externos à organização.

Nesta sequência, um dos perigos da formação interna ao funcionamento das empresas reside no facto de aquela transformar a aposta na formação das pessoas num “investimento racional” (Carré *et al.*, 1988:45), cuja pertinência das escolhas formativas é avaliada em função do seu retorno económico, colocando em causa a conceção de que o indivíduo é, efetivamente, o ator e o beneficiário principal do investimento realizado em formação.

## **b. Formação Externa**

Segundo o artigo 19.º do Regulamento da Formação do ISS, I.P., a formação externa é um sistema de formação, integrado na formação contínua, promovido pelo ISS, mas concebida e desenvolvida por entidades externas devidamente certificadas para o efeito.

Este tipo de formação não está enquadrado no PAF (doravante Plano Anual de Formação), ao que para que qualquer formando a possa realizar, terá obrigatoriamente de preencher um modelo específico, disponível na plataforma interna do ISS, dirigido ao dirigente máximo do serviço, com a indicação de custo da formação, valores de possíveis ajudas de custo bem como transporte e em caso de necessidade alojamento. É de carácter obrigatório anexar o devido programa da ação de formação e a ficha de inscrição.

Este tipo de pedido carece de autorização por parte do Conselho Diretivo do ISS, ainda que seja da iniciativa do trabalhador a frequência à formação.

Sobre as dimensões externa e interna da formação nas empresas, Bernardes (2013) salienta que a dimensão externa terá a vantagem de aproximar a empresa à realidade que a rodeia, sendo que a formação interna tem implicações mais diretas na criação de conhecimento; ou seja, o sentido e o teor das mudanças esperadas da formação difere:

*“se é certo que a formação interna tem o seu enfoque no que é específico da organização e pode gerar um maior conhecimento do seu interior, a formação externa tanto pode ser geral como específica. A formação interna tende a ser específica na medida em que trata de aproveitar e partilhar o conhecimento e a experiência gerados mediante processos de aprendizagem no seio da organização, e na medida em que visa as próprias rotinas e promove atitudes de cooperação, ela é idiossincrática” (Bernardes, 2013: 67).*

## **c. Autoformação**

A autoformação é um sistema de formação, integrado na formação contínua, em que o colaborador, por iniciativa individual, participa numa formação/curso, sem custos nem encargos para a instituição. Para este caso, o ISS apenas concede a dispensa do serviço (decreto-lei n.º 50/98, artigo 24.º).

No âmbito da legislação, na sua redação atual, o colaborador tinha direito a trinta e cinco horas de autoformação em cada ano civil, independentemente da sua carreira, correspondendo a serviço efetivo quando a mesma se realizar durante o horário laboral. Esta norma foi posteriormente alterada pelo decreto-lei n.º 174/2001, de 31 de maio, na qual se aumenta o período de horas concedidas para autoformação, procurando incentivar os colaboradores a tomar a iniciativa no que respeita às ações de formação. Atualmente, em cada ano civil, são concedidas cem horas de formação para técnicos superiores e setenta para as restantes carreiras, carecendo de aprovação pelo conselho diretivo as autoformações que ultrapassem este limite de horas (artigo 1.º, n.º 2 e 3).

Os trabalhadores com o objetivo de reforçar os seus conhecimentos, podem frequentar programas formativos de forma voluntária (autoformação). Estes podem ser frequentados fora

do horário de trabalho ou durante o exercício de funções, desde que devidamente autorizados (n.º 1, 3 e 4 do art. 16.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro).

Após termino da formação, o colaborador deve entregar cópia do certificado de participação ou, no caso de não ter estado presente na formação, uma justificação da falta sob pena de ser impedido de realizar outras formações (artigo 26.º, DL 50/98).

#### d. Cursos E-learning

Sempre que os colaboradores pretendam realizar um curso que se enquadre nos termos da formação interna, internamente existe um portal de formação, dirigido por um entidade externa ao ISS, denominado por *Instituto de Informática*, que presta serviço ao ISS de modo a promover cursos e-learning interativos com base no diagnóstico de necessidades elaborado pelo ISS I.P. com intuito de acompanhar as alterações a novas tecnologias de modo a capacitar os trabalhadores no exercício das suas funções.

O Instituto de Informática, I.P., doravante designado por II, I.P., considera a formação e o desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores como um pilar fundamental e determinante para a melhoria contínua da qualidade de desempenho das mesmas e, conseqüentemente, dos serviços prestados. A formação profissional do Instituto de Informática, I.P. integra uma estrutura organizativa e funcional, coordenada pela Área de Gestão de Pessoas do Departamento de Organização e Gestão de Pessoas, em cumprimento do estipulado no art.º 10.º da Portaria n.º 138/2013, de 2 de abril, que aprovou os Estatutos.

Por conseguinte, de acordo com Regulamento Interno do II, I. P<sup>7</sup>. o mesmo entende-se nas aceções a seguir indicadas:



Figura 3 - Tipologias de Formação no CDS  
Fonte: adaptado ao Regulamento Interno de Formação

<sup>7</sup> Regulamento Interno do II, I.P.

Após termino de cada ação de formação, independentemente da tipologia aplicada, todos os formandos tem a obrigatoriedade de responder a um questionário de satisfação<sup>8</sup> face a formação executada, de modo a aferir se os conteúdos estão claros e objetivos bem como se a dinâmica é a adequada tendo por base os conhecimento e competências adquiridas.

De um modo geral, a satisfação, sendo basicamente uma atitude, só pode ser verbalizada e medida através de opiniões e perceções, logo, não pode ser observada e medida diretamente, só pode ser inferida (Graça, 2010).

Os métodos utilizados para avaliar a satisfação no trabalho dividem-se em métodos diretos (questionário, entrevista, comparação por pares) e métodos indiretos (interpretações desenhos, escalas de rostos, completar frases) (Alcobia, 2001). As estratégias de investigação mais utilizadas continuam a privilegiar o inquérito por questionário, através da aplicação de escalas de atitudes ou psicométricas, regra geral, de origem estrangeira, depois validadas em termos linguísticos, semânticos e conceptuais para a população portuguesa (Graça, 2010). O questionário permite recolher informação ao nível das atitudes dos inquiridos relativas a várias dimensões do trabalho, sob a forma de escala de cotação (Alcobia, 2001).

Grande parte dos estudos sobre satisfação deseja identificar o que provoca satisfação, para assim poder melhorar os seus níveis (Cunha *et al*, 2006). Os determinantes da satisfação no trabalho podem ser agrupados em dois tipos de variáveis: as variáveis situacionais (características da função laboral, sistemas de recompensas e Satisfação dos Colaboradores); e as variáveis individuais (sociodemográficas ou características disposicionais do indivíduo) (Alcobia, 2001).

Podem identificar-se assim diversas características associadas ao trabalho e seu contexto capazes de influenciar a satisfação em relação a este:

- organização e sua direção (políticas exercidas relativamente a salários, benefícios, recursos humanos);
- condições de trabalho (horários, local de trabalho);
- suporte ao trabalho dado pela organização (recursos financeiros, materiais, humanos e de informação);
- chefias (estilos de liderança, capacidades técnicas e administrativas, qualidade da supervisão e qualidade de relacionamento interpessoal);
- progressão na carreira;
- perspectivas de promoção;
- recompensas salariais (quantitativas e equitativas);

---

<sup>8</sup> Anexo I – Modelo de Questionário de Satisfação

- benefícios (seguros de saúde, férias, pensões, utilização de recursos materiais em proveito próprio, etc.);
- reconhecimento (elogios, críticas);
- oportunidades de aprendizagem;
- segurança no trabalho;
- autonomia;

Relativamente ao colaborador e à sua relação com o trabalho e com a organização, podem identificar-se diversas variáveis individuais (Alcobia, 2001):

- idade;
- sexo;
- aptidões pessoais;
- experiência;
- competências para a função;
- desempenho pessoal;
- *stresse e burnout*;
- bem-estar físico;
- bem-estar psicológico;
- satisfação com a vida em geral;
- turnover;
- implicação organizacional;
- comportamento de cidadania organizacional.

Há várias décadas que se acredita que as características da função laboral influenciam a satisfação no trabalho, em particular no que concerne à autonomia, ao feedback, à variedade e à identidade das tarefas (Alcobia, 2001).

No mesmo sentido, constrangimentos organizacionais, entendidos como um conjunto de condições do ambiente de trabalho que afetam o nível de desempenho dos indivíduos, parecem influenciar a satisfação e podem advir de várias áreas: informação necessária ao bom desempenho da função, equipamentos, formação, materiais e economato, suporte financeiro, serviços e apoios requeridos, competências para a função, disponibilidade de tempo ou o ambiente de trabalho.

A satisfação no trabalho é o principal fator que gera impacto nas organizações, sendo um importante indicador do clima organizacional e um elemento determinante da avaliação da qualidade das organizações e da satisfação (Azevedo, 2012).

#### 4. Análise de Dados

No nosso estudo de caso, mais concretamente no Centro Distrital de Setúbal do Instituto de Segurança Social I.P., o sistema de formação adotado integra uma estrutura organizativa e funcional e, ainda, um conjunto de recursos técnico-pedagógicos, com vista à formação interna ou externa<sup>9</sup>, sendo um processo através do qual os trabalhadores do ISS, I.P. se preparam para e no exercício da sua atividade profissional, a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e/ou competências. Nesta sequência, pode afirmar-se que segundo o Regulamento Interno do ISS a formação profissional tem por objetivos:

- a) Contribuir para a eficácia, eficiência e a qualidade dos serviços;
- b) Melhorar o desempenho profissional dos trabalhadores, fomentar a criatividade, a inovação, o espírito de iniciativa, o espírito crítico e a qualidade;
- c) Contribuir para a mobilidade dos efetivos;
- d) Contribuir para a realização pessoal e profissional dos trabalhadores;
- e) Complementar conhecimentos técnicos;
- f) Promover a adaptação profissional dos trabalhadores.

A verdade é que não existe uma “fórmula mágica”, ou um “modelo a seguir”, para todas as organizações. Cada organização é composta por características e objetivos diferentes, atuam em meios diferentes, logo é muito importante que as empresas conheçam o seu ambiente interno e a sua envolvente externa para criarem o seu próprio modelo de formação contínua (Dias, 2012).

É da competência do Departamento de Recursos Humanos do ISS a gestão e organização da formação destinada aos trabalhadores do ISS, I.P. atuando a nível das principais etapas do processo formativo, nomeadamente:

- a) Elaboração anual do levantamento/diagnóstico de necessidades de formação;
- b) Elaboração dos Planos Anuais e Plurianuais de Formação;
- c) Planeamento, conceção, organização e promoção da formação;
- d) Propor a contratação de formadores ou entidades formadoras externas;
- e) Apoio pedagógico, técnico e administrativo da formação;
- f) Desenvolvimento, acompanhamento e avaliação da formação;
- g) Elaboração anual de relatórios de atividades;
- h) Gestão da bolsa de formadores.

---

<sup>9</sup> Artigo 17º do Regulamento Interno da Formação do ISS

A formação e desenvolvimento de RH deve ser estratégica, isto é, deve estar aleada à estratégia de negócio da organização (Noé, 2010). Desta forma é possível aos gestores aproximarem o perfil das competências das pessoas ao perfil que os gestores consideram ideais, e assim a transformar o potencial dos colaboradores em competências úteis à empresa (Dias, 2012)

Contudo, o Diagnóstico de Necessidades de Formação é uma responsabilidade de todos os Serviços do ISS, I.P., devendo os responsáveis máximos das Unidades Orgânicas, assumir a identificação de necessidades de formação a nível nacional, tendo por base os objetivos definidos anualmente em Plano de Ação do ISS, I.P. (doravante PAF) para as suas respetivas áreas funcionais. Para tal facto, compete aos diversos Departamentos de Recursos Humanos ( doravante DRH ) de cada Centro Distrital, mediante auscultação dos trabalhadores, proceder ao diagnóstico de necessidades de formação, o qual deverá ser elaborado ou até mesmo atualizado anualmente, de modo a identificar os cursos ou ações de formação que correspondam às necessidades, contribuindo para o desenvolvimento de competências chave de acordo com os projetos específicos que se enquadram no âmbito dos objetivos estratégicos primários e subsidiários para cada área funcional do ISS, I.P.

Segundo Cruz (1996), é nesta fase que se definem os objetivos pedagógicos assim como se procede à identificação dos critérios relevantes para a avaliação dos resultados.

O diagnóstico de necessidades de formação é complexo, na medida em que resulta de dois requisitos: domínio de técnicas específicas de recolha de dados e a capacidade de fazer diagnósticos. Os diagnósticos podem ter uma orientação reativa (identificação de necessidades associadas a problemas que ocorreram, mas persistem) ou uma orientação proactiva (antecipação de necessidades que se vão sentir a longo prazo), (Mitchell, 1987, como citado em Cruz, 1996).

Face ao citado anteriormente, o plano de ação do ISS é elaborado anualmente pelo DRH e contém a formação interna e externa a desenvolver, com base no levantamento de necessidades de formação efetuado junto dos diversos serviços e, nas orientações estratégicas de desenvolvimento de recursos humanos definidos pelo Conselho Diretivo do ISS, I.P., ao que integra formação de âmbito nacional e formação com especificidades eferentes às unidades desconcentradas.

O ISS, I.P. no que comporta às modalidades de formação apresenta, formação inicial , que se destina a criar condições para a integração profissional no ISS, I.P., através de uma formação profissional certificada de base alargada, incluindo, habitualmente, uma formação geral de cariz institucional, seguida de uma formação específica adequada ao perfil de competências definido para o exercício das funções e formação contínua que engloba todos os processos formativos subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, a favorecer a promoção social dos

trabalhadores, bem como a permitir o desenvolvimento do perfil de competências definido para o exercício das suas funções e o bom desempenho<sup>10</sup>.

Segundo, Ghafoor, et al. (2011) um desenho de formação feito de forma consciente, permite à organização criar condições para aquilo a que alguns autores chamam de “*Delivery Style*”, e que também influencia o sucesso do processo formativo. “*Delivery style*” diz respeito aos métodos escolhidos pelos formadores para passarem a informação e o conhecimento aos seus formandos durante a formação. De acordo com os autores, sustentados por outros autores, analisam no seu estudo científico, a importância deste conceito, pois, caso os formadores não tenham capacidade de formar num estilo adequado, estes não conseguirão captar a atenção da audiência durante a formação, fazendo com que tudo não passe de uma perda de tempo.

As duas modalidades acima evidenciadas, mais concretamente a formação inicial e contínua, podem assumir as seguintes formas de formação:

- Formação presencial;
- Formação à distância;
- Formação em contexto de trabalho;
- Formação-ação.

No que comporta a formação presencial, segundo Noé (2010: 54) não possui informação quanto à ligação entre os temas aprendidos em sala e o desempenho individual dos trabalhadores, ou quanto aos objetivos centrais da empresa, podendo dificultar o desenvolvimento do desempenho organizacional e se distanciar das reais necessidades da organização. Porém, a formação tradicional em sala por forma presencial continua sempre a ser uma hipótese quando se trata da formação em conteúdos específicos.

Porém, no nosso caso de estudo, as formações predominantes incidem na formação em contexto de trabalho dando a oportunidade aos trabalhadores de aprenderem de forma prática (NOE, 2010), o que é relevante, pois a formação deverá estar relacionada com os contextos reais de trabalho, pois de outra forma irá separar o saber da ação, perdendo a sua essência.

De acordo com Tavares (2010) as principais vantagens da formação em contexto de trabalho, são a transferência imediata do conhecimento aprendido para o desempenho da função, a poupança do custo do formador e a motivação do trabalhador que vê de forma mais clara o valor da aprendizagem para o exercício da função, já no que concerne à formação à distância através de plataformas digitais segundo o termo a aplicar é formação *e-learning* esta tornou-se uma grande solução, sendo ainda mais acessível para as empresas. Assim sendo,

---

<sup>10</sup> Artigo 15º e 16º do Regulamento Interno de Formação do ISS

dentro desta tipologia de formação, a formação em *e-learning* tem sido uma das alternativas mais comuns para resolver a questão das deslocações aos centros de formação. O formando tem acesso aos conteúdos do curso no seu computador onde e quando quiser, aprendendo ao seu próprio ritmo.

Caetano (2007) refere que é “fundamental garantir o ajustamento dos conteúdos da formação às exigências do trabalho dos formandos.”, que os modelos teóricos permitem “assegurar que os formandos aprendem realmente o que se pretende que aprendam”, e que “prepare os formandos para a transferência” de aprendizagem.

O último ponto do ciclo diz respeito à Avaliação da Formação. Caetano (2007) refere que esta é a fase para “avaliar os resultados alcançados” durante todo o ciclo formativo, verificando se as necessidades identificadas foram, ou não colmatadas.

No ISS,I.P, os cursos e ações de formação, independentemente da sua tipologia, acarretam três processos avaliativos, mais concretamente: a avaliação das aprendizagens que consiste num processo de verificação, em termos quantitativos e qualitativos, das mudanças de comportamento do formando nos domínios cognitivo, psicomotor e afetivo, durante a formação, face aos objetivos pedagógicos previamente definidos; a avaliação da reação, processo de verificação da recetividade, por parte do formando, relativamente à formação e às condições em que a mesma decorreu, tendo em vista a eventual introdução de correções; e por fim a avaliação do impacto da formação, que consiste na apreciação dos efeitos da formação sobre o desempenho do indivíduo a nível pessoal e organizacional.

Caetano (2007) considera que os resultados das intervenções formativas têm pouco valor para as organizações se as aprendizagens não forem transferidas para o contexto de trabalho, já que não melhoram o desempenho dos colaboradores. A avaliação da formação é assim um dos critérios mais importantes para avaliar a eficácia da formação (Caetano, 2007), mas também é um dos mais críticos. O autor constata em seus estudos que em menos de 5% dos programas de formação são avaliados. Isto para o autor é um verdadeiro erro uma vez que, os benefícios da formação têm que ser documentados para que possam ser demonstrados a todos os envolvidos no processo, desde os *stakeholders*<sup>11</sup> aos próprios formandos.

“Apesar da extensa bibliografia que existe sobre avaliação da formação, vislumbram-se poucas aplicações práticas credíveis, pois nem sempre é do interesse dos participantes sujeitarem-se a um processo de avaliação eficaz (Lopes, 2012: 75)”

Lopes (2012), apresenta os principais obstáculos ao processo de avaliação que são “impostos” ao nível das organizações:

---

<sup>11</sup> Termo criado pelo filósofo Robert Edward Freeman e mais tarde por vários autores, que diz respeito a uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada empresa ou negócio

- Normalmente, o topo estratégico não encoraja a avaliação da formação;
- Os responsáveis da formação, não têm, frequentemente, as qualificações necessárias para fazerem a formação, o que leva a que, na maioria das vezes, a avaliação esteja limitada aos seus aspetos mais superficiais;
- Muitas vezes, não é claro o que deve ser avaliado e quais as questões a que a avaliação deve dar resposta. Este ponto está intimamente ligado a um elemento central na avaliação, que é a escolha de critérios relevantes;
- O receio de uma avaliação que ponha em causa a satisfação dos objetivos a que se propõem os programas de formação, que muitas vezes são subsidiados por fundos públicos. Este receio acaba por subverter a finalidade da avaliação, a qual deveria ajudar a melhorar o programa de formação.

Atualmente, o que se verifica em muitas organizações, bem como no nosso caso de estudo, é que a avaliação da formação passa apenas pela averiguação do poder de persuasão dos formadores e o nível de satisfação imediata dos formandos. Estes por si só não medem o êxito da formação. Falta medir o seu impacto a nível organizacional.

Assim como também é possível analisar diferentes definições de avaliação da formação, existe também um número de modelos e técnicas que podem ser utilizados pelos avaliadores. O modelo de Kirkpatrick é conhecido por compreender os critérios de formação de uma forma simples e sistemática. Kirkpatrick (1998) aborda a importância da avaliação da formação, e cria um modelo de Avaliação de Formação assente em quatro níveis de avaliação, presentes na seguinte figura:

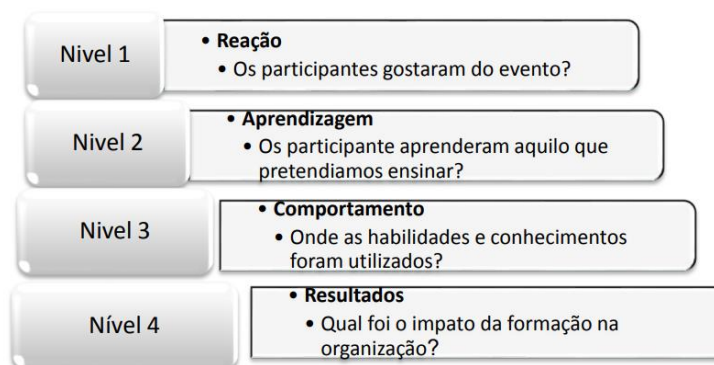


Figura 4 - Os 4 níveis de avaliação de KirkPatrick  
Fonte: Elaboração Própria

De acordo com Kirkpatrick (1998), a formação deverá ter uma reação positiva, pois caso isso não aconteça significará a partida que os formandos não estão motivados a participar na formação, e isto certamente influenciará a sua aprendizagem.

De seguida procedemos à análise do inquérito por questionário aos colaboradores afetos ao CDS, ISS, I.P, bem como à análise da entrevista à Diretora dos RH, por forma a compreender toda a operacionalização do ciclo de formação.

#### 4.1. Análise de Questionário por Inquérito

Embora com uma amostragem pouco representativa, necessária para a generalização dos resultados de estudo, em que dos 500 trabalhadores inquiridos via email através de link da aplicação *Google Forms* em forma de inquérito por questionário, em duas datas distintas, compreendidas entre o dia 7 de junho e o dia 7 de julho, foram contabilizadas no total 45 respostas. Ainda assim, análise das respostas permite chegar a alguns resultados pertinentes.

Numa amostra de 45 inquiridos, o que predomina é o sexo feminino, apresentando uma percentagem de 86,7%, sendo 38 do sexo feminino e 7 do sexo masculino

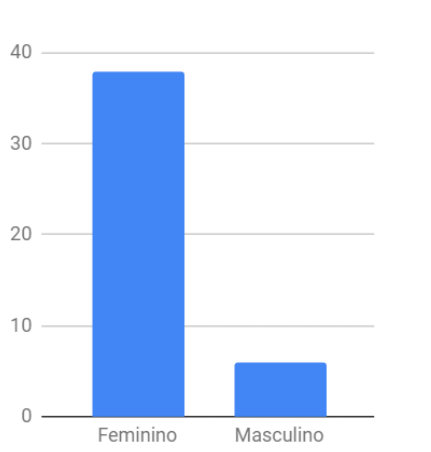


Tabela 3 - Número de Participantes por género  
Fonte: Elaboração Própria

A maior percentagem incide numa faixa etária > de 46 anos:

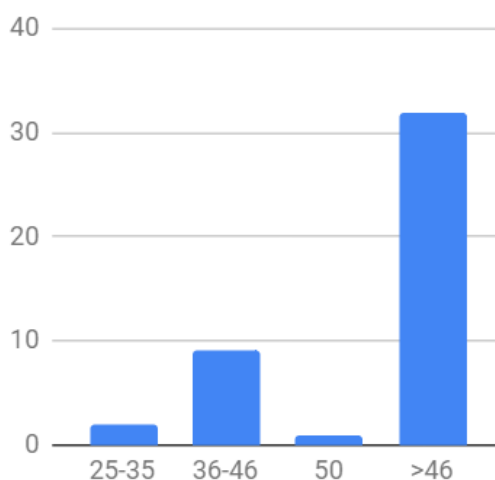


Tabela 4 - Número de Participantes por faixa etária  
Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao grau de habilitação acadêmico, temos maioritariamente trabalhadores detentores de um grau acadêmico de licenciado o que lhes afere uma categoria profissional de Técnico Superior, que ocupa 73,3% dos inquiridos.

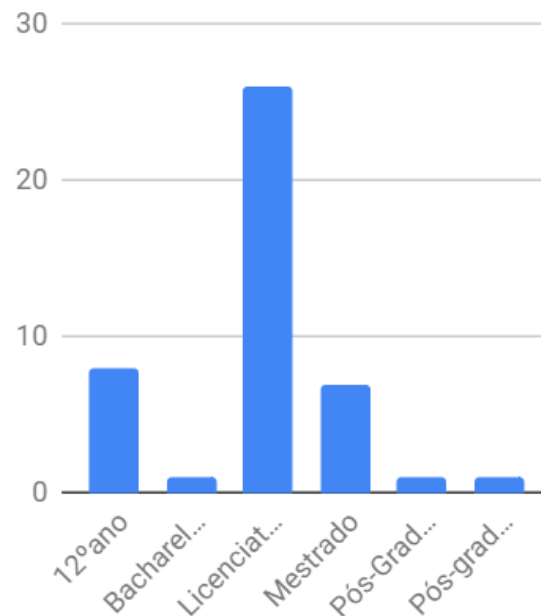


Tabela 5- Número de Participantes por grau académico  
Fonte: Elaboração Própria

Face aos nossos objetivos de estudo, o questionário permitiu-nos aferir que, no ano de 2022, os trabalhadores participaram em, pelo menos, uma ação de formação profissional.

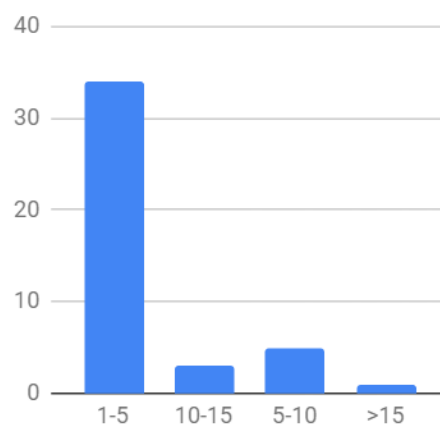


Tabela 6 - Número de participantes por ação de formação frequentada  
Fonte: Elaboração Própria

Nos termos da alínea b) do n.º 1 do artigo 131.º da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro (Código do Trabalho), os trabalhadores têm direito a 40 horas de formação contínua por ano.

Para assegurar o cumprimento deste direito, as ações de formação profissional podem ser frequentes durante o horário laboral ou em horário pós-laboral tratando-se de ações de cariz técnico, seguindo-se a comportamental e por fim línguas.

No CDS ISS.I.P, tendo em conta às tecnologias já existentes ou novas tecnologias as ações de cariz técnico são as que têm mais peso na organização, pelo setor de atividade em que se insere o mesmo, permitindo aos trabalhadores aprofundarem as suas competências ou obterem novas competências técnica, dos inquiridos 73,3%% dizem ter participado em formação técnica no ano de 2022.

Já no que diz respeito às formações comportamentais, estas contribuem para um desenvolvimento pessoal e psicológico dos trabalhadores, dos inquiridos 26,7% dizem ter participado em formação comportamental no ano de 2022.

Das ações participadas, qual a área que mais frequentou  
45 respostas

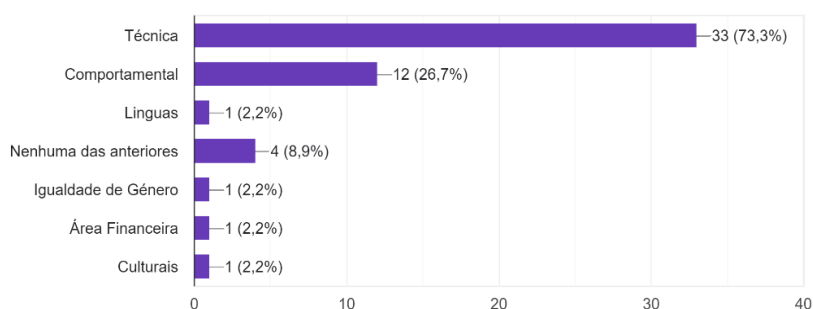


Tabela 7 - Número de Participantes nas diversas ações  
Fonte: Elaboração Própria

Dos inquiridos, 80% alega que existe necessidade de mais formação, na componente técnica por forma a que possam desempenhar as suas funções com mais rigor e atualidade, pelo que 95,8% tem presente que a formação seria certamente uma mais-valia para melhorar o desempenho das funções.

O Plano anual de Formação do ISS, é de conhecimento interno a todos os colaboradores ao que 64,4% dos inquiridos tem conhecimento, contudo, no que concerne ao grau de satisfação, apenas 51,1% dos inquiridos se encontra satisfeito.

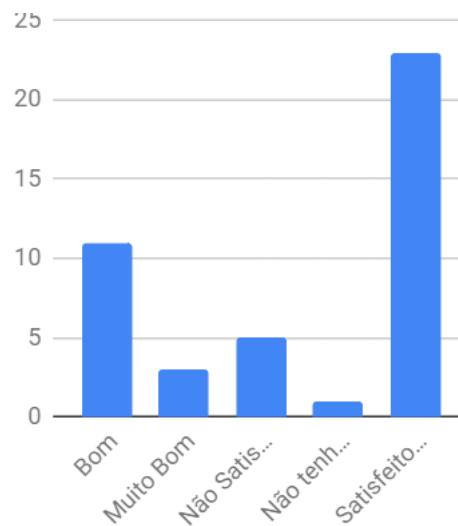


Tabela 8 - Número de Participantes e seu grau de satisfação com a formação  
 Fonte: Elaboração Própria

Tendo por base as necessidades de diagnóstico de formação, 35,7% dos inquiridos constata que o plano de formação não vai ao encontro das suas necessidades, uma vez que existe a necessidade de reformular as ações até mesmo por departamento, o que por vezes gera desmotivação e insatisfação, tomando a formação como uma obrigatoriedade e não uma mais-valia para o sucesso profissional.

Locke (1976), caracteriza a satisfação no trabalho como uma resposta afetiva ao trabalho. É um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho. Para Graça (2010: 4), de uma maneira simplista, pode definir-se satisfação no trabalho como o “resultado da avaliação (periódica) que cada um de nós faz, em jeito de balanço, relativamente ao grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais”.

Assim, é consensual que a satisfação no trabalho é um dos fatores que maior impacto gera nas organizações, sendo um importante indicador do clima organizacional e um elemento determinante da avaliação da qualidade das organizações e da satisfação dos clientes (Azevedo, 2012).

De salientar que a maioria dos participantes da amostra, possui disponibilidade futura para frequentar ações de formação, o que mostra que estão interessados em obter novos/aperfeiçoar conhecimentos, pelo que no decorrer do inquérito por questionário, os inquiridos tiveram a possibilidade de apresentar algumas propostas de melhoria face à oferta formativa disponibilizada pela organização, bem como a tipologia de formação, ao que podemos concluir que existe a predominância em frequentar formação de forma presencial e não *e-learning*, pois referem que o contacto com o formador em sala gera motivação, até mesmo na articulação e discussão de conteúdos apresentados. Mais podemos aferir que o plano de formação não vai ao encontro das necessidades dos inquiridos, mas sim da organização num contexto geral.

## 4.2. Análise da Entrevista à DRH

As entrevistas constituem um meio de esclarecimento direto sobre os conteúdos que o investigador pretende explorar. Para Fortin (2010:245), a entrevista como técnica de comunicação direta “é um modo de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas” permitindo aceder aos modos de pensar dos entrevistados.

Fazendo uma breve caracterização da entrevistada, e devida análise da entrevista (apêndice I), trata-se da Diretora de Recursos Humanos do Centro Distrital de Setúbal, a exercer funções desde 2016, pelo que executa as suas funções no estrito cumprimento de orientações da Direção e diretrizes emanadas do Departamento de Recursos Humanos do ISS, IP.

O Centro Distrital de Setúbal atualmente conta com 526 trabalhadores. Questionada sobre os objetivos da formação a curto e a médio prazo a mesma refere que os mesmos incidem em:

*(...) desenvolver e capacitar as pessoas e aumentar a motivação e a produtividade, visando o desenvolvimento de competências em hard skills; de capacitação transversal –soft skills; de capacitação digital -ITC.*

Quando falamos em *hard skills* as mesmas definem-se por um conjunto de aptidões técnicas que um indivíduo possui para desenvolver uma certa tarefa (Parsons, 2008), competências que consideramos técnicas, específicas, que enfatizam o “saber-fazer” e estão associadas com a atividade profissional desenvolvida, ao contrário das competências transversais (Ramos e Bento, 2010).

Na prática cada indivíduo apresenta as suas áreas de preferência em termos laborais, e certamente, o empenhamento é notório quando trabalham de acordo com o seu próprio gosto. Grosso modo, o exercício de competências técnicas tem efeito na satisfação e nas emoções dos trabalhadores, transportando-nos assim para a jurisdição das *soft skills*, evidenciado pela entrevistada.

Neste sentido, as *soft skills* são fruto de novas visões para com os RH, conhecidas como as competências do século XXI (Dabke, 2015; Gore, 2013). Este é um termo frequentemente associado ao quociente de inteligência de um indivíduo e é considerado um conjunto de traços de personalidade, de carácter, de atitudes e comportamentos, que caracterizam o relacionamento dos indivíduos entre si e que melhoram as interações com os outros, o desempenho do trabalho e as perspetivas de carreira (Robles, 2012; Parsons, 2008; Sethi, 2016). Carreiras de sucesso essas que são associadas à elevada estabilidade emocional (Kyllonee, 2013).

Por outro lado, as *soft skills* são mais do que características interpessoais e sociais. Estas são qualidades pessoais dos indivíduos que fazem com hajam mais valias na realização das funções laborais e, baseado em Sharma (2018), as *soft skills* podem já ser características inerentes do indivíduo e/ou serem apreendidas através de formação.

Já no que diz respeito à capacitação digital, esta remete-nos para as novas tecnologias, capacitando os trabalhadores à mudança, através da formação. Atualmente vive-se numa Era em que o avanço dos sistemas tecnológicos veio estabelecer novos horizontes na tomada de decisão uma vez que as decisões passam “a depender da captação de uma multiplicidade de informações obtidas através das redes informatizadas” (Deluiz, 1996:2).

Segundo Deluiz (1996), este novo conceito de produção compreende que seja necessário investir-se no reforço de qualificações ao nível do posto de trabalho e/ou emprego.

No que diz respeito ao levantamento de necessidades de formação, a entrevistada alega que as mesmas são elaboradas através de:

*(..) de Inquérito de Satisfação anual aos/às trabalhadores/as; de auscultação e consulta aos responsáveis pelas áreas de negócio/ unidades orgânicas; como resultante da identificação de necessidades e/ou propostas em sede de avaliação de desempenho/ autoavaliação–SIADAP3.*

*(...)*

*Tais propostas são remetidas ao Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Competências, serviços centrais, quem compete a elaboração do plano de formação, pelo que, o plano de formação do ISS, IP tende a responder, embora de forma limitada, a necessidades identificadas como cirúrgicas para a organização, dentro do universo das suas múltiplas áreas funcionais, não sendo, por norma, suficiente e dentro de um orçamento limitado. Visto que cada Distrito pode propor ações extraplano, tendencialmente vamos colmatando essas lacunas não previstas no plano, com iniciativas mais afinadas às necessidades internamente identificadas (tailor-made).*

O 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 (Cruz, 1998).

No que diz respeito ao levantamento de necessidades, o CDS, atua de forma reativa e não proativa, uma vez que de acordo com o plano de formação publicado internamente, o mesmo vai ao encontro dos objetivos estratégicos da organização e não em prol das necessidades dos trabalhadores, por forma a capacitá-los a um bom desempenho e até mesmo preparando-os numa perspetiva futura no que concerne à mudança tecnológica.

Os trabalhadores que sentem que a formação recebida não é adequada, desenvolvem sentimentos de competência reduzida, o que é demonstrado através do fraco desempenho e que pode levar a desacordo no trabalho. A formação inadequada pode dever-se a uma má

avaliação das ações de formação (sendo, por exemplo, desadequadas às funções laborais) (Truitt, 2011).

A formação dada no Centro Distrital de Setúbal, embora possa apresentar as diversas modalidades, a mais frequente é a formação *e-learning* com recursos a plataformas digitais através de formação interna, contudo a entrevistada, resumidamente explica as modalidades existentes e a forma como se processa:

*(...) existem Interlocutores (1 ou 2, dependendo da dimensão do Distrito) para a formação, afetos à rede RH, que garantem a articulação interna no Distrito e como NFDC. Existem várias modalidades de formação: Interna, prevista em plano anualmente definido e extraplano, neste último caso por iniciativa de cada distrito. Esta formação socorre-se de Bolsa de Formadores/as internos/as e/ou contrata serviços de formação junto de entidades externas acreditadas. Socorre-se igualmente de parcerias com outras entidades públicas, como o IEFP, a Secretaria Geral do MTSSS ou do INA, para dar alguns exemplos; Externa, com ou sem encargos diretos para o ISS, requerida pelas respetivas chefias de cada trabalhador/a, sempre que esta se revela de relevância para o exercício de funções do/a trabalhador/a; e Autoformação, a pedido da própria pessoa, sem encargos para o ISS,IP, e no limite permitido de horas anuais.*

Com base nos modelos de Kirkpatric (1998), Kirkpatric & Kirpatric (2005) e Meignant (1999), pode-se afirmar que na organização em estudo a avaliação da formação é feita depois da formação, sendo ela conduzida pelos formadores. Da explicação da entrevistada a mesma refere que:

*(...)a formação interna é avaliada através de questionários de satisfação aplicados em cada ação a formandos/as e formadores/as. Em certos casos, dependendo também da sua carga horária, existe avaliação de conhecimentos, através de testes individuais, tarefas ou trabalhos de realizados em grupo.*

No CDS, I.P. não existe prática de se avaliar o nível de transferência de conhecimentos adquiridos na formação em contexto de trabalho e o impacto que a mesma teve. Desta forma não se consegue avaliar o retorno do investimento realizado no que diz respeito à avaliação.

Estas afirmações acabam por vir corroborar o que diz Pina e Cunha, et al. (2012) sobre a Formação constituir um processo, formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho, contudo, o CDS encontra-se limitado na sua plenitude.

Por conseguinte, o levantamento de necessidades de diagnóstico é elaborado com base num inquérito de satisfação anual a todos os trabalhadores, ao que segundo o último relatório

de satisfação interno do ISS datado de 2022, evidencia que apenas 24,66% se encontra satisfeito com as ações de formação, conforme tabela

Gráfico 3.5.5. Ações de formação frequentadas no presente ano



Tabela 9 - Grau de Satisfação dos Trabalhadores face à formação disponibilizada pelo ISS  
Fonte: Inquérito de Satisfação do ISS 2022

Sendo a formação encarada como um fator determinante na valorização pessoal, aquisição de competências e conhecimentos técnicos, sendo os seus benefícios, cada vez mais, reconhecidos pelos trabalhadores. Foi sugerido neste último relatório um maior investimento em ações de formação específicas para o desempenho de funções nas diferentes áreas de negócio do ISS, contribuindo desta forma para o desenvolvimento de técnicas e de processos mais eficazes e eficientes. Os inquiridos apontaram ainda a necessidade de um maior investimento em ações de formação na área da liderança.<sup>12</sup>

Podemos aferir que existe alguma dificuldade em uniformizar este tipo de procedimento, uma vez que é elaborado a uma escala global, não havendo a capacidade interna de o elaborar por Unidade/Departamento. Essa alternativa iria responder às necessidades dos trabalhadores face às suas tarefas.

<sup>12</sup> Relatório Anual de Satisfação do ISS – Página 24

## Conclusão

Este estudo teve como objetivos gerais analisar e compreender o funcionamento do ciclo de formação profissional contínua e as políticas e práticas num organismo público.

A importância de estudar as práticas de formação internas às entidades fundamenta-se não só na preponderância que vão assumindo nos processos de formação dos adultos, como na insuficiência de estudos sobre o contributo efetivo das práticas de formação profissional contínua radicadas em ambientes empresariais, que são específicos, complexos e nem sempre abertos a um olhar do seu exterior (Caetano, 2007).

O Regime Laboral da Administração Pública está definido pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Constitui um dever do empregador público, elevar o nível de produtividade do trabalhador através do acesso a formação, ficando igualmente incumbido de proporcionar ações de formação profissional adequadas à sua qualificação. Deste modo, deve ser garantido ao trabalhador o direito a frequentar ações de formação que permitam o seu desenvolvimento profissional (alínea d) do n.º 1 e 2 do art.º 71.º, e n.º 2 do art.º 72.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho). O trabalhador tem o dever de frequentar ações de formação e pode ser dispensado mediante justificação aceitável (n.º 12 do art.º 73.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho).

Conceptualmente, a formação na Administração Pública pode assumir três modalidades: formação inicial, formação contínua e formação para valorização profissional. A formação inicial tem um período de formação em sala e um período em exercício e a sua duração é variável e depende da situação jurídico-funcional do trabalhador e pode ser classificada como geral e como específica (art.º 82.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho).

A formação inicial geral é de carácter obrigatório e ocorre durante o período experimental visando a aquisição de valores relacionados com o serviço e que serão úteis ao exercício da função profissional (n.º 1 do art.º 7.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro). A formação inicial específica pode ocorrer na fase de admissão do candidato em que este deve possuir previamente a formação geral direcionada para o exercício da sua atividade profissional ou pode ocorrer na fase de período experimental sendo aplicada no início da atividade profissional e inculcadas competências essenciais à execução do exercício profissional (n.º 2 e 3 do art.º 7 do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro).

A formação contínua visa promover a atualização e a valorização pessoal e profissional dos trabalhadores e dirigentes em funções públicas, em consonância com as políticas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública. (n.º 1 do art.º 8 do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro).

A formação para a valorização profissional tem como objetivo formar o trabalhador para novos objetivos profissionais e reforçar as competências adquiridas, pelo que no nosso estudo caso é notório a primazia dada à formação inicial, aquando admissão de novos trabalhadores

por forma a dar a conhecer a organização num âmbito geral de cariz institucional, seguida de uma formação específica adequada ao perfil de competências definido para o exercício das funções.

Cardim (2012) salienta que as formações são bastante relevantes numa empresa, pois promovem uma rápida integração dos novos trabalhadores, familiarizando-os com a organização e o seu ambiente, contribuindo para a redução da ansiedade e para uma melhor adaptação e rendimento dos novos membros.

A aplicação de um sistema de formação de forma eficaz, indo ao encontro da necessidade dos trabalhadores é, sem dúvida, uma mais-valia para qualquer organização, seja num contexto privado, seja num contexto público, na medida em que dota os trabalhadores de competências necessárias a uma nova realidade. Segundo Meignant (2003), a formação profissional procura consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças, e preparar o futuro, assumindo uma expressão mais ativa do que reativa, formando os seus trabalhadores para o futuro do desempenho das suas funções laborais, capacitá-los para as exigências na resolução de problemas pontuais e nas situações adversas que possam surgir, no entanto, o CDS contrariamente ao autor, atua de forma reativa uma vez que a formação continua incide face aos objetivos estratégicos da organização e não em prol das necessidades dos trabalhadores, não sendo um plano de formação ativo, aberto à mudança em tempo útil. Não quer dizer que não haja a prospeção de formações no âmbito da mudança, apenas não se coadunam com as necessidades no presente por forma a gerar um bom desempenho e aumento de grau de satisfação nos trabalhadores.

A chave para o sucesso nas ações de formação incide na construção de programas formativos, que vão ao encontro do diagnóstico de necessidades de formação, abrangentes a todos os trabalhadores. Com a realização deste estudo, e tendo como objetivos gerias o conhecer e compreender o funcionamento do ciclo de formação profissional contínua num organismo público, assim como analisar as suas políticas e práticas, tendo como base de investigação toda a sua operacionalização, podemos aferir que o ISS,I.P necessita de colmatar esta lacuna existente, pois existe a necessidade de reformular o plano de formação e elaborar um diagnóstico de necessidades exequível, em prol das necessidades dos trabalhadores.

No que diz respeito ao CDS, o mesmo não é dotado de autonomia, uma vez que recebe orientações dos Serviços Centrais, não podendo por sua vez alterar o plano, no entanto, tem a capacidade para a ouvir os formandos de cada departamento e apresentar autonomamente uma proposta de reformulação, podendo esta ser aceite ou não, mas de certa forma os trabalhadores eram ouvidos, podendo então relatar as suas maiores dificuldades e até mesmo necessidades por forma a executar as suas tarefas com um nível de desempenho superior à da atualidade.

Compete por sua vez ao Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Competências, serviços centrais, a elaboração do plano de formação, e a uniformização da informação prestada pelos Centros Distritais por forma a conseguir um aumento significativo de satisfação dos colaboradores face à formação disponibilizada.

No estudo empírico realizado, a entrevista e o inquérito por questionário, foram fundamentais para analisar o ciclo de formação ao que podemos aferir a insatisfação dos trabalhadores existentes face a oferta formativa dada pelo ISS, I.P., ao que podemos até mesmo afirmar que muitos dos inquiridos atentam a formação como obrigatoriedade e não como uma mais-valia, por forma a adquirem competências e conhecimentos.

A formação inadequada pode dever-se a uma má avaliação das ações de formação (sendo, por exemplo, desadequadas às funções laborais) (Truitt, 2011), pelo que as organizações através da formação pretendem “preencher a lacuna entre o desempenho atual e o desempenho padrão desejado” (Sharma e Taneja, 2018:139).

Através da análise do estudo do inquérito por questionário, os trabalhadores alegam que modalidade de formação poderá de certa forma não contribuir para a satisfação e motivação, uma vez que as formações são maioritariamente *e-learning*, não permitindo a interação entre os formandos e os formadores. Os mesmos apresentam também por sua vez propostas de melhoria ao plano de formação, onde especificam a necessidade de mais formação na componente comportamental e no que concerne à componente técnica, como já referido anteriormente, que a formação vá ao encontro das necessidades.

De salientar que no decurso do desenvolvimento deste estudo foram sentidas algumas limitações, substancialmente no que diz respeito à recolha de informação, pelo que o mesmo teve por base a revisão de literatura, pesquisa de artigos científicos e bibliografia relacionada com a formação profissional na Administração Pública.

Em modo de conclusão, e por forma a responder a último dos objetivos específicos deste estudo, a avaliação da formação é gerada automaticamente aquando do fim da formação pelo formador, de modo a que o formando possa avaliar o seu grau de satisfação bem como os conhecimentos adquiridos, pelo que, segundo o modelo de Kirkpatrick (2005), o CDS apenas atua no 1º e 2º nível dos modelos preconizados mais concretamente na reação - tem como objetivo avaliar a reação dos formandos ao processo formativo e a aprendizagem - reporta-se aos conhecimentos que foram inferidos pelos formandos decorrentes da ação de formação que frequentaram.

Deste modo, o CDS gera uma grelha com alguns parâmetros de forma a permitir inferir a opinião dos formandos relativamente à ação de formação que frequentaram. Prevê-se ainda a possibilidade de serem realizadas algumas avaliações intercalares com o intuito de corrigir algumas fragilidades identificadas.

A avaliação nesta fase é crucial para verificar se os participantes estão satisfeitos e se estão “predispostos a retirar um proveito da aprendizagem” (Madureira, 2004:145)

## Bibliografia

- A.C.P.C., B. (2011). *Políticas e Práticas de formação em grandes empresas*. Porto Editora.
- Afonso, N. (2014). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Fundação Manuel Leão.
- Aguinis, H. e Kraiger, K. (2009). *Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. Annual Review of Psychology*.
- Alcobia, P. (2001). *Atitudes e satisfação no trabalho*. Em J. M. Ferreira, J. Neves & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). McGraw-Hill.
- Almeida, Ana Rita Amaral de (2012), *Avaliação da Eficácia da Formação Transferência das aprendizagens para o local de trabalho O caso dos SMAS de Almada*, Dissertação de mestrado, Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Almeida, A. J. (Junho de 2008). *Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal*. VI Congresso Português de Sociologia, Universidade Nova de Lisboa. Obtido de <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4191>
- Almeida, L. &. (2007). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (4ªed). Psiquilíbrios Edições.
- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação qualitativa em educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Azevedo, R. (2012). *Satisfação no Trabalho dos Profissionais de Cuidados de Saúde Primários*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Saúde Fernando Pessoa <http://hdl.handle.net/10284/3719>
- Barbosa, F. (2013). *Da Análise de Necessidades de Formação em Contexto Nacional e Organizacional: um ensaio de procedimentos e instrumentos. Reflexões a partir de um estudo de caso* [Relatório de Estágio, Universidade do Minho]. Repositório UM. Obtido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/14018>
- Barbosa, L. E. (2018). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: A importância da formação no desenvolvimento de competências pessoais*. Lisboa: Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.
- Bernardes, A. C. (2011). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas. Situação atual e perspetivas futuras*. Tese de doutoramento: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Bogdan, R. B. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.
- Caetano, A. (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. OEFP.
- Caetano, A. (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em organizações portuguesas*. Livros Horizonte.
- Caetano, A. (2007). *Introdução - A formação profissional e a sua avaliação*. Em A. Caetano [Coord.], *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas* (pp. 9-

18). Livros Horizonte

- Caetano, A. & Velada, R. (2007). *O problema da transferência na formação profissional. Capítulo 1. Em A. Caetano [Coord.], Avaliação da formação: Estudos em Organizações Portuguesas* (pp. 19-37). Livros Horizonte.
- Carvalho, E. d. (2006). "Gerir a Burocracia em Tempo de Reforma Administrativa". In Óscar Soares Barata (coord.). *Temas e Problemas de Ciências do Trabalho*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Ceitel, M. (2007). *O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências*. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Editora RH, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª ed.) Editora RH.
- Cruz, J. (1998). *Formação profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Edições Sílabo.
- Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Função Pública (2023), *Formação Profissional na AP: Avaliação do Impacto da Formação na Administração Pública*, Lisboa: INA.
- Edwards, J. e. (1983). *Manpower Planning*. London: Wiley & Sons.
- Freixo, Manuel João Vaz (2010), *Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas*, (2ª Ed), Instituto Piaget
- Graça, L. (2010). *Satisfação Profissional dos Profissionais: um imperativo também para a gestão*. Revista Portuguesa de Saúde Pública, 28(1), pp. 3-6.
- Gouveia, J. &. (2004). *Manual do Formando Diagnóstico de Necessidades*. Obtido de [https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49493/mod\\_resource/content/0/P865/DAF\\_Manual\\_Formando\\_Lic4.pdf](https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49493/mod_resource/content/0/P865/DAF_Manual_Formando_Lic4.pdf)
- Gouveia, J. &. (2004). *Manual do Formando Diagnóstico de Necessidades*. Obtido de 1ª Edição: [https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49493/mod\\_resource/content/0/P865/DAF\\_Manual\\_Formando\\_Lic4.pdf](https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49493/mod_resource/content/0/P865/DAF_Manual_Formando_Lic4.pdf)
- Grilo, A. (2012). *A Análise de Necessidades de Formação e a Planificação da Formação Um Estudo Empírico* [Relatório de estágio, Universidade de Lisboa] [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/7678/1/ulfpie042980\\_tm.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/7678/1/ulfpie042980_tm.pdf)
- Hadji, C. (1994). *A Avaliação, Regras do Jogo das Intenções aos Instrumentos*. Porto Editora
- Hill, M. &. (2009). *Investigação Por Questionário*. Edições sílabo.
- Huselid, M. A. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity*. *Academy of Management Journal*. Obtido de <https://doi.org/10.2307/256741>
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluation Training Programs*. Beret-Koehler

- Kirkpatrick, D. L. (2005). *Evaluating Training Programs*. (3ª Ed). San Francisco: CA: Berrett-Koehler.
- Lloyd L. Byars, L. W. (2004). "Human Resource Management".
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Edições Sílabo, Lda.
- Madelino, F. (2007). *Os diferentes paradigmas do sucesso empresarial*. In Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (Org.). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote.
- Madureira, C. (2004). *A Avaliação da Formação na Administração Pública Portuguesa, in Lusíada. Economia e empresa, Série II*. Editora.
- Meignant, A. (1999). *A gestão da formação*. Don Kixote.
- Mendes, I. M. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal: Instituto Politecnico de Setúbal. <http://hdl.handle.net/10400.26/4428>
- Noe, A. R. (2010). *Employee Training and Development* (5ªed.). McGraw-Hill
- Novak, J. D. e Gowin, D. B. (2002). *Learning how to learn*. Cambridge: Cambridge University
- Purcell, J. B. (2000). "Strategy and Human Resource Management". p. vol. 57.
- Quivy, R. C. (2017). *Manual de investigação e ciências sociais.*: Gradiva.
- Rego, A. C.-C. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Silabo.
- Rego, A. P.-C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Silabo,Lda.
- Rodrigues, A. E. (1993). *A análise de necessidades de formação de professores*. Porto Editora.
- Rosa, D. C. (2012). *Redesenho Organizacional na Administração Pública Portuguesa: a adoção do PRACE no Ministério da Economia e da Inovação* Dissertação para obtenção de grau de mestre em Gestão e Políticas Públicas. Universidade Técnica de Lisboa.
- Salas, E., e Cannon-Bowers, J. A. (2001). *The science of training: A decade of progress*. *Annual Review of Psychology*, (5ªed), pp.471-499
- Sarramona, J. (2002). *La formación continua laboral*. Editorial Biblioteca Nueva.
- Sels, L. (2002). "More is not necessarily better": the relationship between the quantity and quality of training efforts. *The International Journal of Human Resource Management* 13(8), 1279–1298. Obtido de . <https://doi.org/10.1080/09585190210149529>
- Silva, B. (2011). *Avaliação do impacto da formação*. Porto Editora.
- Sharma, S., & Taneja, M. (2018). *The effect of training on employee performance*. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, pp.137–147. <https://doi.org/10.31104/jsab.v2i2.49>

- Stake, R. (2016). *A arte da investigação com estudos de caso*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Truitt, D. L. (2011). *Effect of training and development on employee attitude as it relates to training and work proficiency*. SAGE Open, 1(3).  
<https://doi.org/10.1177/2158244011433338>
- Wills, M. (1999). *The Training Process, in Gower Handbook of Training and Development*, (3ªed). Brookfield.
- Yin, Robert K (2010). *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. Bookman.
- Yin, Robert K. (2015), *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*, (5ª Ed) Bookman.

## Legislação Consultada

Diário da República, Decreto-Lei 86-A/2016, de 29 de dezembro , Define o regime da formação profissional na Administração Pública, <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/86-a-2016-105658704>

Diário da República, Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, Lei Geral do Código do Trabalho, <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/7-2009-602073>

Diário da República, Decreto Lei 19/2021, de 15 de março, altera o modelo de ensino e formação na Administração Pública, cria o Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA, I. P.), e extingue a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/19-2021-159432382>

Diário da República, Lei n.º 50/98 de 11 de março, define as regras e os princípios que regem a formação profissional na Administração Pública. <https://www.ipvc.pt/wp-content/uploads/2020/12/Decreto-Lei-n.%C2%BA-50.98-de-11-de-Mar%C3%A7o.pdf>

Diário da República, Lei n.º 59/2008, 11 de setembro, aprova o Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/59-2008-453975>

Diário da República, Decreto-Lei n.º 83/2012 de 30 de março, aprova o regime de organização e funcionamento do XXIII Governo Constitucional, <https://diariodarepublica.pt/dr/analise-juridica/modificacoes/83-2012-553887>

Diário da República, Portaria n.º 135/2012,8 de maio, aprova os Estatutos do Instituto da Segurança Social, I. P.  
[https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=2033&tabela=leis&so\\_miolo=](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2033&tabela=leis&so_miolo=)

Diário da República, Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, LEI GERAL DO TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS,  
[https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=2171&tabela=leis](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2171&tabela=leis)

# **Anexos**

## Anexo I – Modelo de Questionário de Satisfação



### AGP - Avaliação da Formação - Nível 1

#### Questionário de Avaliação da Reação/Satisfação

Classifique a ação/evento utilizando: 1 (Muito Fraco), 2 (Fraco), 3 (Satisfatório), 4 (Bom) e 5 (Muito Bom)

Identificação					
Nome completo:					
Número Mecanográfico:					
Departamento:					
Avaliação Global da Ação/Evento	1	2	3	4	5
Como avalia globalmente a ação/evento?					
As suas expectativas foram cumpridas?					
Avaliação dos Objetivos	1	2	3	4	5
O conteúdo/temas da formação/evento foram adequados à sua função?					
Os objetivos foram cumpridos?					
Considera que esta formação/evento contribuiu para a melhoria direta do seu desempenho profissional?					
Avaliação do(s) Formador(es)/Orador(es) e Materiais Pedagógicos	1	2	3	4	5
Os conteúdos foram expostos de forma clara e eficiente?					
Os formadores/oradores dominam os conteúdos abordados?					
O(s) formador(es)/orador(es) mostraram-se disponíveis? (esclarecimento de dúvidas, aprofundamento dos conteúdos, outros)					
A documentação de apoio e os suportes audiovisuais que acompanharam a exposição dos conteúdos formativos foram adequados?					
Condições Físicas da Sala / Instalações	1	2	3	4	5
O espaço estava adequadamente estruturada (disposição das mesas, videoprojector, equipamento informático, outros)					
As instalações eram adequadas à ação/evento?					

Conte-nos como decorreu a sua participação e deixe aqui o seu testemunho:

---

Sugira outras ações/eventos ou áreas de interesse para o futuro:

---

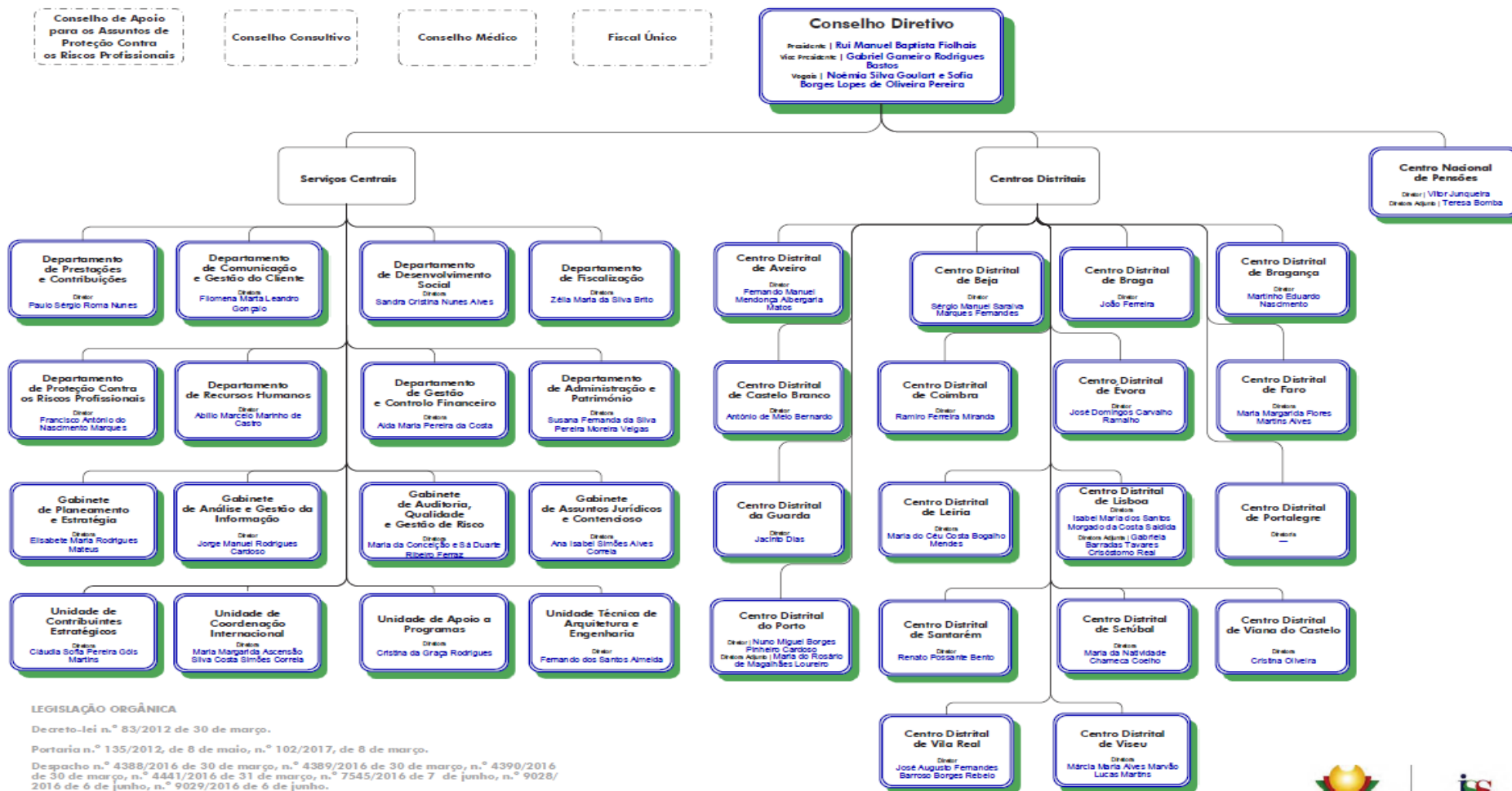
Obrigado pela sua colaboração.

25

Fonte: Inquérito de Satisfação do II

## Anexo II - Estrutura Orgânica do ISS, I.P.

### INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

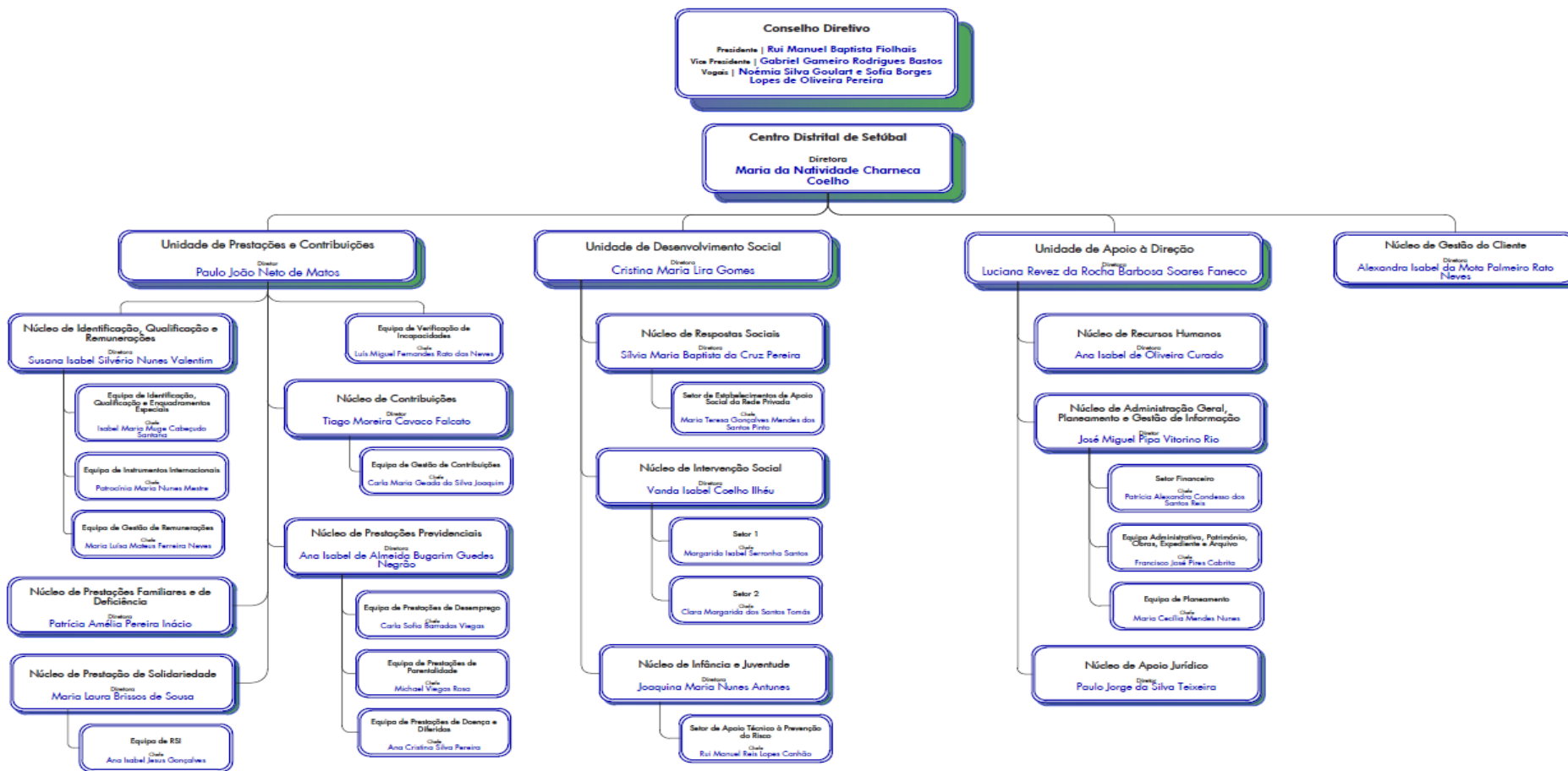


Fonte: Relatório de Atividades do ISS (2018:217)



# Anexo III - Estrutura Orgânica do CDS

## INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P. Centro Distrital de Setúbal



### LEGISLAÇÃO ORGÂNICA

Decreto-lei n.º 53/2012, de 30 de março;  
Portaria n.º 135/2012, de 5 de maio;

Despacho n.º 4390/2016 de 30 de março, n.º 7545/2016 de 7 de junho.

Deliberações do CD: n.º 141/12 de 18 de setembro, n.º 159/12 de 18 de setembro, n.º 177/12 de 10 de setembro, n.º 239/12 de 5 de novembro, n.º 237/12 de 5 de novembro, n.º 7/14 de 14 de janeiro, n.º 48/15 de 10 de março, n.º 49/15 de 10 de março, n.º 50/15 de 10 de março, n.º 21/15 de 10 de março, n.º 20/15 de 16 de setembro, n.º 93/16 de 25 de agosto, n.º 116/16 de 22 de setembro, n.º 117/16 de 22 de setembro, n.º 20/2017 de 26 de janeiro, n.º 21/2017 de 26 de janeiro, n.º 25/2018 de 11 de janeiro.



Fonte: Relatório de atividades do ISS (2018:232)

# Apêndices

## Apêndice I – Consentimento de Entrevista

### Annex 1 - Termo de consentimento informado para a recolha de informação no âmbito de uma dissertação de mestrado e Guião de Entrevista à Diretora de RH no Centro Distrital de Setúbal

Com o intuito de recolher informação para efetivação de uma investigação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, no Instituto Politécnico de Setúbal, cujo o título provisório é **As Políticas e Práticas de Formação no ISS, IP**, mais concretamente no **Centro de Distrital de Setúbal**, bem como para que os dados disponibilizados voluntariamente pela entrevistada sejam salvaguardados com toda a cautela que uma investigação dessa natureza requer, solicitamos o consentimento assinado neste termo.

Para maiores esclarecimentos sobre o que objetiva esta investigação, segue abaixo:

- **Objetivo Geral:** Identificar e compreender o funcionamento do ciclo de formação profissional contínua tendo por base as suas políticas e práticas num organismo público mais concretamente no Centro Distrital de Setúbal – Instituto de Segurança Social I.P.
- **Objetivos Específicos:** Para a prossecução deste objetivo subdividimos os mesmos em objetivos mais específicos, onde pretendemos analisar as práticas de formação adotadas, como é desenvolvido todo o processo de formação, que tipo de formação é disponibilizada aos formandos e de que forma a mesma é avaliada, como é realizado o diagnóstico de necessidades e quais os objetivos que o Centro Distrital de Setúbal pretende alcançar com a formação profissional

#### Assinatura (entrevistada)

Assinado por: **ANA ISABEL DE OLIVEIRA ALMEIDA**  
CURADO  
Num. de Identificação: 06086249  
Data: 2023.06.30 16:37:21+01'00'



## Apêndice II – Entrevista à DRH do CDS

Nome da entrevistada: ANA ISABEL OLIVEIRA ALMEIDA CURADO

Idade: 61 Anos de Serviço no Centro Distrital de Setúbal, ISS: 7 ANOS

Entrevistadora: Andreia Catalão

Data: 30/06/2023 Local: Centro Distrital de Setúbal- NÚCLEO de RH (NRH) da UNIDADE DE APOIO À DIREÇÃO (UAD)

1. Pode dizer-me como está estruturado o setor que chefia?  
RE: Trata-se de um Núcleo, na dependência direta da UAD, a qual, por sua vez, depende da Direção Distrital, que executa as suas funções no estrito cumprimento de orientações da Direção e diretrizes emanadas do Departamento de Recursos Humanos do ISS, IP(DRH)
2. Quantos trabalhadores estão sob a sua responsabilidade? E as respetivas categorias Profissionais?  
RE: No NRH operam 10 pessoas: 1 Diretora de Núcleo; 4 Técnicos Superiores; 5 Assistentes Técnicos. Este NRH trabalha para dentro da organização e gere todos os processos de RH dos/as trabalhadores/as afetos/as ao mapa de pessoal do CDist Setúbal num total de 526 ativos.
3. Quais são os objetivos da formação a curto e a médio prazo?  
RE: desenvolver e capacitar as pessoas e aumentar a motivação e a produtividade
4. Quais as prioridades da formação? São para o desempenho da unidade? Individuais? Evolução na carreira? Para objetivos específicos?  
RE: Dirigidas aos três domínios elencados
5. Que tipos de competências visa a formação desenvolver?  
RE: de capacitação e conhecimento nas áreas de core – hard skills; de capacitação transversal – soft skills; de capacitação digital - ITC
6. Como é feito o levantamento de necessidades de formação?  
RE: a partir de Inquérito de Satisfação anual aos/às trabalhadores/as; de auscultação e consulta aos responsáveis pelas áreas de negócio/ unidades orgânicas; como resultante da identificação de necessidades e/ou propostas em sede de avaliação de desempenho/ autoavaliação – SIADAP3
7. Como e quem elabora o plano de formação?  
RE: As propostas/ necessidades de formação são remetidas ao NFDC do DRH, serviços centrais, a quem compete a elaboração do plano para o ISS, IP
8. Como são selecionados os formandos?  
RE: em função das necessidades identificadas; dos temas e relação com a função de cada trabalhador/a; por indicação direta das chefias; por vontade da própria pessoa e validação da chefia
9. Quais as modalidades de formação? Presencial? E-learning? Sala?  
RE: todas, embora, com muita frequência, com recurso a formação e-learning com recurso a plataformas como Teams/ Zoom e Moodle
10. Como é organizada a formação? Interna? Externa? Com Recursos Internos/Externos? Quem é o responsável da formação?

RE: O responsável máximo pela Formação é o Núcleo de Formação e Desenvolvimento de Competências (NFDC) do DRH. Em cada um dos serviços desconcentrados do ISS, IP (18 centros distritais e CNP) existem Interlocutores (1 ou 2, dependendo da dimensão do Distrito) para a formação, afetos à área de RH, que garantem a articulação interna no Distrito e com o NFDC. Existem várias modalidades de formação: Interna, prevista em plano anualmente definido e extraplano, neste último caso por iniciativa de cada distrito. Esta formação socorre-se de Bolsa de Formadores/as internos/as e/ou contrata serviços de formação junto de entidades externas acreditadas. Socorre-se igualmente de parcerias com outras entidades públicas, como o IEFP, a Secretaria Geral do MTSSS ou do INA, para dar alguns exemplos; Externa, com ou sem encargos diretos para o ISS, requerida pelas respetivas chefias de cada trabalhador/a, sempre que esta se revela de relevância para o exercício de funções do/a trabalhador/a; e Autoformação, a pedido da própria pessoa, sem encargos para o ISS,IP, e no limite permitido de horas anuais.

**11. Em caso de existência de formação externa, quais as empresas de formação?**

RE: A oferta será a existente no mercado, junto da Academia e/ou outras organizações que promovam cursos de formação, congressos, seminários e conferências.

**12. O que pode dizer acerca do volume e investimentos em formação? Número de participantes? Número de horas de formação?**

RE: Trata-se de informação central cujos dados não disponho e implica a totalidade de trabalhadores/as do ISS, IP (8260 em junho de 2023)

**13. Qual a periodicidade com que normalmente se realizam ações de formação? Quando foi a última?**

RE: As ações de formação ocorrem ao longo de todo o ano, em função da oferta, da necessidade identificada (ex.: alteração de regras de uma prestação ou contribuição, de outro qualquer benefício social, de novas funcionalidades aplicacionais e/ou outras ferramentas, novos projetos, etc...), bem como da calendarização do previsto em plano

**14. Como avalia o papel da formação no âmbito do desenvolvimento dos trabalhadores?**

RE: A formação é um potenciador da qualidade do trabalho, do reconhecimento, da motivação, crescimento e capacitação de cada pessoa. Em si mesma, pode ser transformadora da própria pessoa, contribuindo para o seu bem-estar e mobilizadora de sentimentos positivos face à organização. Trata-se de um investimento com retornos seguros em sede quer da qualidade, quer da operacionalização do trabalho, com ganhos diretos em eficiência e eficácia, promotora de uma cultura organizacional onde os sentimentos de pertença são potenciadores de sucessos individuais e coletivos.

**15. Quais os tipos de avaliação que são realizados? Por questionário de satisfação? Testes de Conhecimento? Questionários de autoavaliação?**

RE: A formação interna é avaliada através de questionários de satisfação aplicados em cada ação a formandos/as e formadores/as. Em certos casos, dependendo também da sua carga horária, existe avaliação de conhecimentos, através de testes individuais, tarefas ou trabalhos de realizados em grupo.

**16. Na sua opinião, o plano de formação responde aos objetivos definidos inicialmente?**

RE: O plano de formação do ISS, IP tende a responder, embora de forma limitada, a necessidades identificadas como cirúrgicas para a organização, dentro do universo das suas múltiplas áreas funcionais, não sendo, por norma, suficiente e dentro de um orçamento limitado. Visto que cada Distrito pode propor ações extraplano, tendencialmente vamos colmatando essas lacunas não previstas no plano, com iniciativas mais afinadas às necessidades internamente identificadas (*tailor-made*).

As academias a nascer constituem, igualmente, uma possibilidade de estimular um ambiente de qualidade e inovação no ISS, IP.

17. Considera que existem grupos profissionais que tenham sido mais privilegiados que outros, no que respeita à oferta formativa?

RE: Tendencialmente essa gestão tem vindo a ser cada vez mais equilibrada, embora existam ainda áreas e ou certas funções que têm permanecido menos integradas/ acauteladas na oferta formativa

18. Considerando a evolução dos RH, quais serão os desafios do futuro, no que concerne à formação profissional?

RE: Caso as aplicações informáticas consigam dar resposta às necessidades promovidas pela constante alteração legislativa, através de renovação tecnológica e reengenharia de processo, bem como todos os projetos em curso, em que a interação com cliente/ beneficiário pode ser assegurada à distância e/ ou com recurso tecnologias emergentes: Assistentes virtuais (*chat bots*), reconhecimento de voz (*natural language processing*) e automação de processos (*robot process automation*), o grande desafio estará, do meu ponto de vista, centrado na qualificação de trabalhadores/as de excelência que promovem a diferença na qualidade e rapidez, proximidade e eficácia, em linha com uma ideia clara sobre o propósito, a visão e estratégia do organismo, assimilada e por todos e todas partilhada. As novas formas de prestação de trabalho, centradas na adequação à função e à pessoa, enquanto indivíduo e em todas as suas dimensões, que permitam diversas dinâmicas e horários de trabalho adequados a uma melhor conciliação em todas as esferas da sua vida, serão certamente um desafio e uma oportunidade.

## Apêndice III – Modelo de Inquérito por Questionário

### Inquérito de Satisfação - Formação Profissional Contínua no ISS - Centro Distrital de Setúbal

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos  
Instituto Politécnico de Setúbal - Escola de Ciências Empresariais

1. Email \*

\_\_\_\_\_

2. Sexo

*Marcar apenas uma oval.*

Masculino

Feminino

3. Faixa Etária

*Marcar apenas uma oval.*

18-24

25-35

36-46

>46

Outra: \_\_\_\_\_

4. Grau de habilitação literária

*Marcar apenas uma oval.*

12ºano

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outra: \_\_\_\_\_

5. Categoria Profissional

Marcar apenas uma oval.

- Assistente Técnico/a
- Técnico/a Superior

6. Área/Departamento em que trabalha

\_\_\_\_\_

7. Antiguidade no Organismo

Marcar apenas uma oval.

- <1 ano
- 1-5 anos
- 5-10anos
- >10anos
- Outra: \_\_\_\_\_

8. Aproximadamente, quantas ações de formação participou no ano 2022

Marcar apenas uma oval.

- 1-5
- 5-10
- 10-15
- >15
- Outra: \_\_\_\_\_

9. Das ações participadas, qual a área que mais frequentou

Marcar tudo o que for aplicável.

- Técnica
- Comportamental
- Linguas
- Nenhuma das anteriores
- Outra: \_\_\_\_\_

10. Considera que atualmente existe necessidade de formação

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Talvez  
 Outra: \_\_\_\_\_

11. Se respondeu "Sim", especifique em que áreas

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Técnica  
 Comportamental  
 Linguas  
 Outra: \_\_\_\_\_

12. Acha que a formação seria uma mais valia por forma melhorar o seu desempenho nas funções que lhe foram atribuídas

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Talvez

13. Tem conhecimento do Plano Anual de Formação do ISS

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

14. Qual o grau de satisfação relativamente à formação disponibilizada pelo ISS

*Marcar apenas uma oval.*

- Não Satisfeito/a
- Satisfeito/a
- Bom
- Muito Bom
- Excelente
- Outra: \_\_\_\_\_

15. Acha que o Plano Anual de Formação vai ao encontro das necessidades dos trabalhadores

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

16. Se respondeu "Não", especifique

---

---

---

---

---

17. Qual o grau de importância que a formação profissional continua tem para si

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito Importante
- Importante
- Satisfatório
- Nada importante
- Outra: \_\_\_\_\_

18. Na sua opinião e tendo por base a formação disponibilizada pelo ISS, acha que a mesma gera motivação aos trabalhadores

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

19. Se respondeu "Não", especifique

---

---

---

---

---

20. Sente-se motivada/o em participar em novas ações de formação que possam vir a surgir, ou irá tratar-se de apenas mais uma formação de carácter obrigatório

---

---

---

---

---

21. Numa escala de 0 a 5 como classifica o desempenho do ISS, em termos de investimento no âmbito da formação dos seus colaboradores

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5  
Mal       Excelente

22. Apresente uma proposta de melhoria no âmbito da formação profissional (opcional)

---

---

---

---

---