



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

## **A importância da formação como ferramenta de Gestão Estratégica para os gestores e colaboradores das organizações na atuação com pessoas com necessidades especiais: um estudo de caso da organização “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni”**

Soraia Alexandre Marques Teixeira

### **Monografia**

Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efectuado sob a orientação de  
Prof. Doutor Filipe Duarte  
Prof<sup>a</sup> Doutora Ana Guia

# **A importância da formação como ferramenta de gestão estratégia para os gestores e colaboradores das organizações na atuação com pessoas com necessidades especiais: um estudo de caso da organização “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni”**

Soraia Alexandre Marques Teixeira

**Monografia**

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de

Prof. <sup>ª</sup> Doutora Ana Guia

Prof. Doutor Filipe Duart

## AGRADECIMENTOS

Por trás do esforço de qualquer pessoa existe uma rede de apoio que lhe proporciona a possibilidade de seguir os seus sonhos e que lhe dá força para não desistir em desmotivação. Por essa mesma razão muito tenho a agradecer a todos aqueles que me rodeiam e que vão festejar esta vitória como se fosse deles.

Primeiramente quero agradecer aos meus avós que nunca duvidaram das minhas capacidades e sempre me apoiaram em várias vertentes. Os mesmos sempre estiveram presentes em todas as etapas da minha vida, incluindo esta. Não esquecendo a minha madrinha que me motiva a ser melhor.

Sem esquecer, quero agradecer ao meu pai que sempre me possibilitou estabilidade e sempre me deu bases para hoje eu conseguir atingir os meus objetivos. Sempre aprendi a querer sempre mais e sem este reforço positivo nada seria possível. Agradecer também ao meu irmão por ter tornado este último ano difícil num ano mais leve.

Agradecer aos meus amigos que sempre se prontificam a ajudar. Estes foram aqueles que acompanharam esta vida académica e tornaram tudo mais bonito. São aqueles que escolhemos e eu tenho a certeza que não podia ter feito melhores escolhas.

Por fim, mas não menos importante, agradecer aos meus orientadores, Prof. <sup>a</sup> Doutora Ana Guia e Prof. Doutor Filipe Duarte, que foram a rede de conhecimento necessária para o término deste trabalho.

Agradecer a outras pessoas que se cruzam na minha vida que, voluntariamente ou involuntariamente, me tornaram mais forte e me impulsionaram a querer sempre mais e melhor.

Obrigada.

## RESUMO

Numa sociedade cada vez mais competitiva é necessário que as organizações se adaptem ao ambiente em que estão inseridas.

Dado ao facto das organizações do terceiro setor não serem públicas, mas sim organizações fundadas para exercer serviço público, podemos dar relevância à necessidade de cada uma em investir no seu capital mais importante – o capital humano.

Uma vez que as mesmas satisfazem necessidades sociais e dão expressão organizada ao dever moral de solidariedade é fulcral que as mesmas apostem na formação como ferramenta de gestão estratégica.

O presente estudo debruça-se sobre essa mesma importância da formação como ferramenta de gestão estratégica para a organização estudada “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni”.

Neste estudo de caso serão abordados diversos tópicos como organizações sociais, gestão estratégica, ferramentas de gestão estratégica, formação como ferramenta de gestão estratégica entre outros.

Por fim, podemos referir que foram analisados os dados recolhidos para perceber de que forma as formações influenciam o comportamento das pessoas enquanto colaboradoras de uma empresa e de que forma influencia o sucesso organizacional.

**Palavras-chave:** Organizações sociais, Gestão Estratégica, Ferramentas de Gestão Estratégica, Formação como ferramenta de Gestão Estratégica, Formação profissional nas IPSS

## ABSTRACT

In an increasingly competitive society, organizations need to adapt to the environment in which they operate.

Given that third sector organizations are not public organizations, but rather organizations founded to provide public service, we can emphasize the need for each one to invest in its most important capital – human capital.

Since they satisfy social needs and give organized expression to the moral duty of solidarity, it is crucial that they invest in training as a strategic management tool.

This study focuses on the same importance of training as a strategic management tool for the organization studied “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni”.

This case study will address several topics such as social organizations, strategic management, strategic management tools, training as a strategic management tool, among others.

Finally, we can mention that the data collected was analyzed to understand how training influences people's behavior as employees of a company and how it influences organizational success.

**Keywords:** Social organizations, Strategic Management, Strategic Management Tools, Training as a Strategic Management tool, Professional training in IPSS.

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
Objetivos gerais e específicos	3
Justificação e relevância	4
Apresentação do problema de investigação	5
II - FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA	7
II.1 Organizações do terceiro setor	7
II.2 Gestão Estratégica	10
II.3 Ferramentas de Gestão Estratégica	11
II.4 Formação como ferramenta de Gestão Estratégica	12
II.5 Importância da temática da formação para as empresas	14
II.6 Formação profissional nas IPSS	16
II.7 Nível de Satisfação do Colaboradores	20
III - CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE	22
III.1 História/ Caracterização	22
III.2 Missão/Visão	23
III.3 Valores	23
III.4 Respostas sociais	24
III.5 Marketing e publicidade da empresa	25
IV – METODOLOGIA	26
IV.1 Metodologia e métodos utilizados	27
Inquérito por questionário	28
IV.2 População e amostra	29
IV.3 Técnicas de recolha de dados	29
IV.4 Técnicas de análise de dados	30

V – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	32
V.1 Inquérito por questionário	34
V.2 Caracterização dos inquiridos	35
V.2.1 Análise do sexo	35
V.2.2 Análise de experiência na organização	36
V.2.3 Idade	38
V.1.4 Análise das habilitações literárias	41
V.1.5 Estado civil	42
V.1.6 Residência	44
V.3 Motivações para frequentar ações de formação	50
V.4 Nível de satisfação dos colaboradores	54
CONCLUSÕES	59
BIBLIOGRAFIA	62

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

OTS – Organizações do Terceiro Setor

TS - Terceiro Setor

FPC - Formação Profissional Contínua

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SHT – Segurança e Higiene no Trabalho

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão da Formação nas Organizações .....	18
Figura 2 - Logótipo “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni.....	22
Figura 3 - Página Facebook "Cercig" .....	25
Figura 4 - Site Oficial "Cercig" .....	25
Figura 5 - Página Youtube "Cercig" .....	25
Figura 6 - Página Instagram "Cercig" .....	25
Figura 7 - Passos para a Coleta e o Tratamento dos Dados.....	31
Figura 8 - Resumo de processamento de casos .....	33
Figura 9 - Graus de consistência interna .....	33
Figura 10 - Escala de Likert .....	34
Figura 11 - Sexo .....	35
Figura 12 - Experiência no Trabalho.....	36
Figura 13 - Idade .....	38

Figura 14 - Habilitações literárias .....	41
Figura 15 - Mapa de relacionamento.....	43
Figura 16 - Relevância das Ações de Formação no Contexto de Trabalho.....	47
Figura 17 - Formações Frequentadas por Iniciativa Própria .....	48
Figura 18 - Dificuldade no Exercer de Funções por Falta de Formação na Área .....	48
Figura 19 - A Empresa Elabora um Plano para Gerir as Formações?.....	49
Figura 20 - Nível de preparação para exercer funções .....	51
Figura 21 - Enriquecimento Pessoal.....	52
Figura 22 - Aquisição de Novos Conhecimentos.....	52
Figura 23 - Progressão de Carreira.....	52
Figura 24 - Aumento do Nível de Escolaridade .....	52
Figura 25 - Reconhecimento dos Superiores.....	53
Figura 26 - Domínio de Novas Tecnologias .....	53
Figura 27 - Normas estabelecidas .....	54
Figura 28 – Ações de Formação .....	54
Figura 29 - Equipamento de trabalho .....	55
Figura 30 - Higiene e segurança.....	55
Figura 31 - Recursos disponibilizados pela instituição .....	56
Figura 32 - Clima organizacional.....	56
Figura 33 - Objetivos Organizacionais.....	57
Figura 34 - Mecanismos que Carecem na Organização .....	58

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Preparação dos sexos para exercer a sua função .....	36
Tabela 2 - Preparação dos colaboradores .....	38
Tabela 3 - Tabulação Cruzada Habilitações literárias / Idade .....	40
Tabela 4 - Habilitações literárias / Idade.....	42
Tabela 5 - Estado Civil.....	43

Tabela 6 - Residência dos Colaboradores .....	44
Tabela 7 - Importância Ações de Formação (Aumento do Nível de Escolaridade) / Idade .....	45
Tabela 8 - Importância Ações de Formação (Domínio de Novas Tecnologias) / Idade .....	46
Tabela 9 - Importância Ações de Formação (Aumento de Progressão de Carreira) / Idade .....	46
Tabela 10 - Aplicação de Conhecimentos Adquiridos nas Formações no Trabalho.....	49

# INTRODUÇÃO

Com as crescentes mudanças mundiais é fulcral perceber que as organizações não são exceção e devem adaptar-se ao meio onde se encontram inseridas. Para isso, é necessário contratar colaboradores aptos e qualificados para acompanhar a reforma da organização e, aquando da falta de qualificações dos colaboradores empregados, fornecer-lhes a formação necessária para a sua flexibilidade às mudanças que “estão impactando todas as esferas da sociedade, incluindo nossas instituições mais importantes. Muitas dessas instituições foram criadas em um mundo muito diferente e não estão preparadas para os desafios do mundo moderno” (Ferreira V. , 2023).

Essa aceleração e constante mudança do mundo atual prevê uma exigência superior por parte dos indivíduos e uma “maior flexibilidade e capacidade de adaptação” (Fontainhas, 2008, p. 1). Dessa forma, é necessário que as empresas invistam no seu capital humano para que o mesmo apresente consequências positivas para as mesmas. Este mesmo investimento poderá traduzir-se em ações de formação, uma vez que as organizações apresentam, estabelecidas por lei, 40 horas de formação obrigatória. Estas horas obrigatórias poderão trazer melhorias qualificativas no dia a dia organizacional.

Percebemos que, dado o abordado anteriormente, é necessário existir uma boa coordenação dos gestores com os seus colaboradores, estabelecendo medidas de Gestão Estratégica coerentes e que beneficiem o ambiente profissional: “a economia da educação trata dos processos de formação e de valorização dos recursos humanos, por via, nomeadamente, dos sistemas de educação, aprendizagem e formação profissional. A educação/formação fornece informações e promove a qualificação do trabalho. Ela é simultaneamente um instrumento de «sinalização» e um meio de «qualificação» do trabalho” (Bilhim, 2002, p. 54). As organizações do terceiro setor (OTS) não estão de fora desta necessidade uma vez que, não tendo fins lucrativos, as mesmas têm de encontrar meios de sobrevivência num mundo altamente competitivo de modo a conseguirem dar continuidade ao trabalho de solidariedade que detêm.

Este estudo, aborda a formação como ferramenta de gestão estratégica, e de que forma a mesma tem impacto para as organizações do terceiro setor que trabalham com pessoas com necessidades especiais. Assim, iremos compreender o impacto desta

ferramenta para os colaboradores e gestores da organização social, nos dias de hoje. Dessa forma, será realizada a análise da forma de atuação da organização antes da aplicação de ações de formação e após a implementação das mesmas e em que é que essas ações foram, ou não, relevantes para o desenvolvimento da atividade.

Este estudo será realizado através de uma instituição privada de solidariedade social (IPSS) do concelho da Guarda – Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni (instituição sem fins lucrativos e de utilidade pública).

Enquanto, a pesquisa qualitativa como “exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, (...) permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques” (Godoy, 1995, p. 23) a pesquisa quantitativa irá servir como uma pesquisa que procura “uma precisão dos resultados, a fim de evitar equívocos na análise e interpretação dos dados, gerando maior segurança em relação às inferências obtidas” (Paschoarelli, 2015).

Este estudo terá uma amostragem de 61 (número de colaboradores + 1 gestor). O mesmo irá debruçar-se sobre alguns temas considerados relevantes, sendo eles a gestão estratégica, as ferramentas de gestão estratégica, formação como ferramenta de gestão estratégica e a sua importância para as organizações do terceiro setor.

Por fim, podemos ainda afirmar que este estudo irá ter uma limitação temporal de 1 ano e irá analisar a organização pertencente ao concelho da Guarda. Para a compreensão de todos os temas anteriores será realizada também uma pequena caracterização da organização de forma a tentar perceber de que forma as características da mesma têm implicância na aplicabilidade, ou não, de ferramentas de gestão estratégica.

De forma a organizar o estudo de caso, o mesmo foi devidamente estruturado e dividido em 5 capítulos. Numa primeira parte irá ser apresentado o estudo de caso (especificação do tema, delimitação da abordagem, estabelecimento de objetivos, justificação de relevância do estudo, etc.). Num segundo capítulo irão ser abordados os fundamentos teóricos da pesquisa especificando cada tópico para uma maior compreensão de conceitos, como são exemplos Organizações do terceiro setor, Gestão Estratégica, Ferramentas de Gestão Estratégica e o tópico mais relevante para o estudo – Importância da formação como ferramenta de Gestão Estratégica para as organizações do terceiro setor – neste caso específico para a organização egitaniense “Irmãs Hospitaleiras

Guarda – Casa de Saúde Bento Menni”. Numa terceira parte irá ser realizada a caracterização da entidade que permitiu a realização deste estudo de modo a perceber de que maneira ela se apresenta no mercado e perceber se na mesma são realizadas ações de formação que influenciam positivamente os seus colaboradores. Posteriormente, foi estabelecida a metodologia utilizada para o estudo. Aqui delimitamos qual a amostra, quais os métodos de recolha e análise de dados. Este capítulo apresenta-se como bastante relevante uma vez que a metodologia é a base para o começo do estudo de caso. Num quarto capítulo foram analisados os dados adquiridos através dos inquéritos por questionário, análise essa realizada através do SPSS – uma reconhecida ferramenta de estatística. Por fim, mas não menos importante, foram abordadas as conclusões retiradas após a análise de todos os resultados obtidos, limitações encontradas e estabelecimento de futuras pesquisas.

## Objetivos gerais e específicos

Entendendo que “os objetivos esclarecem o que é pretendido com a pesquisa e indicam as metas que almejamos alcançar ao final da investigação” (Frota, 2015, p. 3) e que “são normalmente categorizados em gerais e específicos” (Frota, 2015, p. 3) podemos definir os seguintes objetivos para o desenvolvimento deste estudo:

Objetivo geral 1: Analisar a importância da gestão estratégica na organização “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni” para a atuação dos colaboradores na organização

- Conhecer a caracterização sociodemográfica da amostra;
- Compreender a importância da gestão estratégica para as organizações do terceiro setor;
- Caracterizar as ferramentas de gestão estratégica.

Objetivo geral 2: Percecionar de que forma a formação (como ferramenta de gestão estratégica) tem impacto na organização

- Definir os importantes conceitos de formação e de organizações sociais;
- Perceber se existem ações de formação em organizações do terceiro setor em Portugal avaliando as vantagens da sua aplicação e as desvantagens nas organizações sociais;
- Demonstrar quais os impactos da formação tanto para os gestores da instituição como para os colaboradores.

Objetivo geral 3: Analisar a organização em estudo, percecionando as mudanças observadas aquando da realização de ações de formação

- Caracterizar a organização social “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Beno Menni”;
- Percecionar o grau de qualificação dos colaboradores da organização do terceiro setor em estudo;
- Comparar resultados entre os anos anteriores à aplicação da ferramenta de gestão estratégica em caso e a realidade atual da IPSS.

## Justificação e relevância

Num mundo cada vez mais competitivo é necessário que as organizações do terceiro setor atuem de forma a colmatar os desafios e necessidades existentes assegurando a sustentabilidade das mesmas “as Instituições Particulares de Solidariedade Social são organizações que possuem um papel social bastante importante na sociedade portuguesa, através do seu trabalho na ação social” (Queiroz, 2012, p. 2).

De facto, a chave para o sucesso das organizações são as pessoas, sendo necessário que as mesmas não sejam desprovidas de conhecimento - uma vez que o mesmo fomenta o progresso (seja através da qualidade, inovação ou criatividade). Dessa forma, o capital humano não deve ser esquecido dado que a formação lhe poderá proporcionar um diferencial competitivo fulcral. Assim, este estudo irá contribuir para dar a conhecer as

vantagens de ações de formação para as organizações analisando se o modo de atuação das instituições se modifica aquando da aplicação das mesmas medidas.

Ao longo da licenciatura de Secretariado de Administração a área de Gestão esteve sempre muito presente tornando-se uma das mais relevantes para o percurso académico dos estudantes desse mesmo curso. Tendo interesse pela área é positivo implementar os conhecimentos adquiridos para abordar uma importante ferramenta de gestão estratégica – neste caso a formação (estudando-a através deste estudo de caso).

Tendo em conta a falta de informação ou falta de atualização nos processos a serem implementados nas organizações para o desenvolvimento das suas atividades básicas é necessário o tema ser abordado de forma a expandir a importância de valorização dos colaboradores e gestores através de formação. A realidade é que, havendo consciencialização do que foi descrito anteriormente, mais possibilidade o mercado social tem de se tornar competente.

Sabendo que, a publicitação da empresa, poderá ser um entrave para a mesma foi referido que, caso essa publicidade não fosse benéfica para a empresa, aos olhos do gestor da mesma, a importância estaria associada à recolha de respostas através da análise de resultados realizada após a obtenção de respostas provenientes do inquérito (respostas essas a que a organização poderá aceder).

## **Apresentação do problema de investigação**

Numa época de elevada competitividade e “perante um comércio livre que leva a que as organizações tenham de promover mudanças organizacionais, apostar na inovação e melhoria contínua e que, acima de tudo, promovam produtos/serviços de qualidade que lhes permitam competir num mundo globalizado” (Saraiva, 2023, p. 16), é perceptível a importância dos colaboradores uma vez que este será um método fulcral para o processo de melhoria contínua de cada organização. Para além da importância dos colaboradores é necessário ser apresentada uma liderança em prol de um bem social comum porque sem uma boa liderança por parte do gestor o processo não tem o impacto desejado uma vez que “não só dele dependem todos os peões, como sem ele não haveria uma premissa de comando para atingir os objetivos traçados” (Venâncio, 2017, p. 5).

A problemática analisada neste estudo debate-se com a questão “da importância da formação, como ferramenta de gestão estratégica para os colaboradores e gestores na atuação perante cidadãos com necessidades especiais” e as consequências da falta da sua utilização. De facto, de forma a responder a essa questão, podemos basear-nos no que foi especificado ao longo deste trabalho – conferindo relevância à formação na atribuição de sustentabilidade a qualquer organização (numa época de acrescida competitividade). Destarte, apoiando-nos no que foi descrito anteriormente, percebemos que é necessário tomar medidas de valorização do capital humano especialmente em organizações que atuam com cidadãos com necessidades especiais, uma vez que também têm de existir conhecimentos específicos na área.

Na realidade, se não existir uma verdadeira aposta nessa valorização, nunca poderemos chegar a uma atividade totalmente bem desenvolvida e que acompanhe os clientes exigentes que demonstramos ser nos dias de hoje. De facto, o conhecimento deve ser adquirido, na prática, apoiando-se em conhecimentos teóricos – e, não existindo conhecimentos teóricos que acompanhem as mudanças da sociedade, de pouco serve a prática.

Tendo uma questão de partida - “qual a importância da formação, como ferramenta de gestão estratégica, para os colaboradores e gestores na atuação perante cidadãos com necessidades especiais?” - será possível começar o estudo que se pretende desenvolver.

## II - FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA

Para o desenvolvimento coerente deste estudo de caso, é fundamental esclarecer alguns conceitos base para a nossa investigação. Assim, podemos ainda referir que “ao executar um projeto, independentemente do tema, é possível combinar as diferentes áreas do programa de forma espontânea, adequando sempre em contextos que tenham significados para os alunos” (Mateus, 2020, p. 21) sendo necessário esse mesmo esclarecimento.

### II.1 Organizações do terceiro setor

Apesar de ser difícil a caracterização do terceiro setor (TS), uma vez que “é consensual que terceiro setor carece de uma identidade clara, sobre o que é exatamente, e qual o seu papel no contexto económico-social” (Antunes, 2020, p. 30) podemos referir que as organizações sociais são consideradas um ator fundamental e de grande importância na sociedade sendo relevante a sua boa gestão. Assim, “o que parece ser consensual é que o terceiro sector ou economia social constitui uma força económica que não pode ser negligenciada, devido ao importante papel que desempenha nas economias modernas” (Almeida, 2005, p. 55)

As mesmas são também apontadas como “organizações que, não sendo públicas, perseguem objetivos sociais e que, sendo privadas, não têm fins lucrativos” (Almeida, 2005, p. 55).

Segundo Almeida (2005, p.64)

“À falta de melhor termo, designá-lo-ei por paradigma socioeconómico no sentido em que reconhece que: as instituições devem ser encaradas como unidades de análise socialmente construídas; a análise do terceiro setor deve ser perspectivada de forma evolucionária; a variável espaço deve ser integrada no estudo sobre o terceiro sector; as organizações do terceiro setor estão incrustadas no sistema social; as organizações do terceiro setor constituem importantes mecanismos de regulação socioeconómica; a análise do terceiro setor não pode ser separada da evolução do papel do estado; o estudo do terceiro setor exige a transgressão das fronteiras da economia e o estabelecimento de pontes com outras áreas disciplinares.”

O terceiro setor é também entendido como “aquele que atua exclusivamente com

preocupações e práticas sociais, executa atividades sem fins lucrativos e promove a geração de bens e serviços de caráter público” (Santos, 2012, p. 13). De facto, “uma característica importante dessas organizações é que elas contam com uma grande quantidade de voluntários e atuam prestando serviços para a sociedade menos favorecida, que não consegue receber os serviços do poder público (Primeiro Setor), nem contratar os serviços do setor privado (Segundo Setor)” (Santos, 2012, p. 13).

O autor (Kodama, 2001, p. 8) refere que o Terceiro Setor é composto por várias organizações que têm finalidades distintas, como “a assistência social, saúde e educação, sindicatos e federações, associações recreativas e esportivas e também ONG’s (organizações não governamentais)”.

Entre as diferentes conceptualizações do terceiro sector, podem distinguir-se duas perspetivas teóricas: uma perspetiva norte-americana e uma perspetiva europeia continental. Segundo (Ferreira S. , 2005) o primeiro está relacionado com a abordagem às falhas do Estado e do mercado e à estrutura e funcionamento das organizações, e o segundo considera o terceiro setor como parte integrante de uma economia pluralista, com uma série de características comuns. princípios e valores.

Na abordagem da Europa continental, o termo utilizado para se referir a estas organizações é socioeconómico. Portugal é um dos países europeus com maior aceitação do termo (Chaves, 2001). A conceptualização da economia social pode ser vista em termos institucionais e formatos legais, mas também em termos dos princípios que regem estas organizações. De acordo com a Lei de Bases da Socioeconómica (Lei n.º 30/2013), os princípios incluem a primazia das pessoas e da finalidade social sobre o capital; adesão livre, voluntária e aberta; controlo democrático sua adesão; coordenação dos interesses dos membros e dos utilizadores ou interesses globais; defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade; autonomia de gestão e independência das autoridades públicas; utilização de excedentes para alcançar objetivos de desenvolvimento sustentável e servir os membros ou interesses globais (Santos, 2012).

Com base na teoria dos sistemas sociais de Luhmann, e ao descrever o terceiro setor como um híbrido, (Ferreira S. , 2009) afirma que as Organizações do Terceiro Setor (OTS) não estão ligados a nenhum subsistema específico, mas a múltiplos subsistemas (Estado, Economia, religião, educação em saúde). O autor afirma que o OTS pode ser pensado como a criação de acoplamentos estruturais entre subsistemas operacionalmente fechados

à medida que se relacionam com subsistemas individuais. Portanto, as organizações podem desempenhar uma variedade de funções.

Dominam os subsistemas, mas nenhum subsistema tem vantagem na determinação das suas operações primárias. Diferentes OTS apresentam misturas específicas com base na relação que estabelecem com o sistema (Ferreira S. , 2009).

Segundo (Antunes, 2020, p. 30) “o Terceiro Setor, setor das organizações sem fins lucrativos, organizações não governamentais e organizações da sociedade civil são alguns dos termos utilizados normalmente para designar o mesmo grupo de organizações”. Estas organizações possuem personalidade jurídica civil coletiva, sendo que a entidade do terceiro setor tem de ser formalmente registada ou, se for informal, terá de mostrar provas da realização de reuniões regulares, regras de procedimentos, ou algum grau de permanência organizacional (Silva B. M., 2020, p. 20)

O Terceiro Setor está associado a um espaço social entre o Estado e o mercado económico e busca responder às necessidades da população mais desfavorecida ou excluída socialmente, levando ao crescimento económico, devido à criação de postos de trabalho por todo o país (Queiroz, 2012). Segundo o mesmo autor, o seu foco são os cuidados e assistência da população mais idosa, jovens e crianças e assenta primordialmente na área social e da saúde.

AS IPSS atuam essencialmente no campo da proteção social, e segundo a lei:

“São constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: apoio a crianças e jovens, à família, à integração social e comunitária, proteção dos cidadãos na velhice e na invalidez, promoção e proteção da saúde, educação e formação profissional e resolução de problemas habitacionais”. (Decreto-Lei nº119, 1983:644).

Concluindo, podemos relevar que “o terceiro setor (TS) sempre existiu de alguma forma na sociedade, pois ele é constituído por ações de caridade através das igrejas ou de

uma dada comunidade que busca um bem comum: o desenvolvimento social” (Martins D. A., 2016, p. 19) apesar de, nos dias de hoje, lhe ser conferida uma importância acrescida devido ao aumento de problemáticas sociais.

## II.2 Gestão Estratégica

Dada a importância das IPSS, é imprescindível as organizações adotarem medidas de gestão estratégica, uma vez que estas fazem parte de um processo no qual uma organização analisa e assimila a informação do seu ambiente interno e externo, e segundo (Fernandes, 2011, p. 8) “estabelece metas próprias, cria estratégias no sentido de mover a organização naquela direção e implementa essas estratégias, com o objetivo final de satisfazer os seus intervenientes”.

Dessa forma a gestão estratégica é percecionada como ferramenta de crescimento através da expansão e diversificação, fazendo parte do planeamento estratégico de qualquer organização - através da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças “num mundo marcado pela globalização e pela evolução tecnológica, a estratégia assume um desafio para as empresas como forma de estas sobreviverem numa envolvente mais competitiva e imprevisível” (Nobre, 2016, p. 1)

Devido ao facto de atualmente se viver “num tempo histórico, que tem como característica fundamental a rapidez com que se sucedem as mudanças” (Fernandes, 2011, p. 8) neste caso, a empresa “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni”, deverá “tomar medidas para garantir que a organização esteja preparada para enfrentar as mudanças que ocorrem no seu ambiente, tirando partido das oportunidades que se lhe deparem, e para sobreviver aos grandes choques que o seu sistema venha a sofrer” (Fernandes, 2011, p. 9). É importante fazer face ao grande desafio no processo da estratégia sendo o mesmo “traduzi-la para o dia-a-dia da empresa, onde normalmente existem diversos modelos e ‘receitas passo-a-passo’ que acabam atrapalhando e confundindo as empresas” (Filho, 2006, p. 118).

A gestão estratégica é então “o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização no médio e longo prazo. A Gestão Estratégica é formada pela análise profunda dos ambientes externo e interno, formulação da estratégia (planeamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia,

avaliação e controlo” (Fernandes, 2011, p. 10).

De facto, é necessário os gestores estarem aptos para “traduzir e estimular o pensamento estratégico” (Filho, 2006, p. 118) pois “constitui um grande desafio para a maior parte das organizações” (Filho, 2006, p. 118).

Finalizando é de relevar que, para garantir competitividade, é indispensável que o processo de estratégia seja entendido pelos administradores em todas as suas facetas, para que estes possam definir a melhor forma de estabelecer um rumo, para guiar as ações das empresas (Teixeira H. H., 2016).

## II.3 Ferramentas de Gestão Estratégica

As ferramentas de gestão estratégia têm um papel preponderante para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, uma vez que nos encontramos “num mundo marcado pela globalização e pela evolução tecnológica” (Nobre, 2016, p. 1) onde “a estratégia assume um desafio para as empresas como forma de estas sobreviverem numa envolvente mais competitiva e imprevisível” (Nobre, 2016, p. 1). Dada a sua importância, as mesmas são mencionadas como “poderosas alavancas que ajudam os gestores a definir e providenciar soluções para os problemas das organizações, de uma forma geral” (Oliveira L. , 2018, p. 9).

Segundo (Grant, 2010) é necessário a implementação efetiva de estratégias não bastando a sua verificação. Para o mesmo autor a estratégia apresenta três características: objetivos simples e consistentes a longo prazo, compreensão profunda do ambiente competitivo e uma avaliação objetiva dos recursos.

De acordo com Jarratt, D., & Stiles (2010), citado por (Nobre, 2016, p. 19) com a intenção de perceber como as ferramentas são utilizadas na prática e quais as suas consequências é necessário inferir o conceito de estratégia-como-prática que, em oposição ao conhecimento explícito da estratégia, fundamenta-se no conhecimento tácito, isto é, no modo como cada gestor emprega a estratégia.

Assim, neste sentido as ferramentas de gestão estratégica tornam-se imprescindíveis para assegurar essa mesma sustentabilidade no mercado uma vez que “a capacidade de uma empresa para competir e sobreviver num ambiente de globalização

torna-se dependente de ter as pessoas certas, os sistemas de aprendizagem profissional adequados e ótimas medidas para recompensar a efetividade da empresa” (Rodrigues M. D., 2016, p. 7).

Exemplos de ferramentas de gestão estratégica que auxiliam no planeamento de qualquer organização são o modelo Canvas, análise Swot/ Swot cruzada, análise Pest, Balanced Scorecard, análise 360°, entre outras.

Dessa forma estratégias como forma de organização nas diversas entidades tornou-se um aspeto primordial na conceção dos seus planos futuros, tornando-se um ponto de destaque de todas as empresas. Assim, nesse contexto “para que as organizações obtenham êxito no alcance dos seus objetivos estratégicos, é necessária a existência de uma gestão estratégica, de forma a garantir a manutenção do alinhamento estratégico organizacional, ou seja, que todas as ações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos” (Marques, 2019, p. 2).

## II.4 Formação como ferramenta de Gestão Estratégica

Não realizando uma abordagem geral das ferramentas de gestão estratégica esta investigação debruça-se numa delas – a formação. A realidade é que a mesma se torna fulcral para todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, para que o trabalho seja efetuado com qualidade, como afirma (Queiroz, 2012, p. 2) “é imprescindível a formação dos seus colaboradores”.

Neste caso em concreto podemos afirmar que esta formação é um processo referente “à especialização, ao planeamento, à forma de trabalho de uma organização baseada em técnicas de administração, às habilidades – de uma forma geral e, sobretudo, ao monopólio dessas habilidades” (Melo, 2011, p. 3). De facto, “o ciclo de formação é um processo que envolve várias fases, finalidades, meios e recursos, atividades, e é desenvolvido num determinado contexto social caracterizado pela antecipação de objetivos. O diagnóstico de necessidades de formação funciona como uma das fases do ciclo de formação. Neste sentido, o ciclo de formação é caracterizado como um projeto de ação, e o diagnóstico de necessidades como uma das fases operatórias que visa a transformação real deste projeto” (Sumbo, 2019, p. 64). Dessa forma, segundo (Santos, Alves, & Almeida, 2007), torna-se fulcral utilizar mecanismos inovativos para assegurar a competitividade, pois o

acirramento da concorrência entre as empresas é constantemente instigado pelos efeitos da globalização, que tem exercido pressões de há uns anos para cá. Segundo (Vitorino, 2019) a formação é um ciclo possibilita um verdadeiro desenvolvimento holístico.

Como já foi explicado anteriormente “as organizações passam por um período de adaptação às novas regras competitivas do mercado. Na verdade, segundo (Leonardo Lemos da Silveira Santos, 2007), o grande desafio está na condução eficaz das organizações num mercado de extrema competitividade onde “a formação deverá ser a composição de um reforço estratégico de qualificações” (Rodrigues M. D., 2016, p. 15)

Atualmente, “existe uma revalorização do conhecimento, do saber ser, do saber fazer e do saber estar como instrumentos de progresso pessoal, económico e social” (Fernandes, 2011, p. 8) e, havendo essa revalorização, conseqüentemente, existe também uma valorização das organizações e das suas atividades.

Visto isto, de acordo com a noma (7/2009, 2009), a formação profissional visa garantir que o conhecimento dos colaboradores da empresa seja verificado e continuamente atualizado, que sejam conseguidas novas competências profissionais ou atualizadas competências previamente adquiridas e que, de facto “um dos objetivos principais da formação deverá ser a composição de um reforço estratégico de qualificações, ao contrário dos modelos de formação tradicionais, essencialmente reativos. Deve-se agora apostar num modelo proativo orientado em função do mercado, ao que se poderia acrescentar as necessidades e ambições dos trabalhadores” (Rodrigues M. D., 2016, p. 15).

Por fim, é também compreensível que exista uma abertura por parte dos colaboradores para a mesma uma vez que, “para que uma nova filosofia de formação possa predominar é imprescindível ainda motivar os trabalhadores. Deve-se fazer com que estes, em particular os menos qualificados, aceitem a utilidade e a vantagem de terem formação, tendo em conta que são, normalmente, os menos qualificados que têm maior dificuldade de ter uma atitude pró-ativa em relação ao seu percurso profissional e formativo” (Rodrigues M. D., 2016, p. 15).

## II.5 Importância da temática da formação para as empresas

Uma vez que o meio onde cada organização está inserida sofre constantes alterações “atualmente nada é estático, as coisas alteram-se em cada instante, a nossa atuação difere consoante o contexto em que nos encontramos, novos hábitos e costumes, modo de agir e pensar, ou simplesmente a forma como encaramos o mundo” (Jamba, 2018, p. 10) é relevante as mesmas apostarem em formação profissional contínua (FPC) para os seus colaboradores de forma a valorizarem-se também a si mesmas “as alterações que a estrutura da economia mundial tem sofrido nestes últimos tempos, tornaram perentório a existência de uma população com competências de literacia. Além disso, com a predominância da área tecnológica nos mercados, a exigência dos níveis habilitacionais é cada vez maior” (Queiroz, 2012, p. 7). Posto isto “assim que a organização conheça bem a sua envolvente, esta está capacitada para conhecer o tipo de formação que mais se aplica às suas necessidades, e qual a melhor forma de formar” (Luz, 2016, p. 22)

Sendo a formação um grande pilar no que diz respeito à sobrevivência das organizações “o conhecimento, a experiência e as competências técnicas e/ou pessoais são ativos com grande importância nas sociedades, uma vez que se traduzem em melhores práticas que promovem uma melhor gestão e aproveitamento dos recursos humanos nas organizações” (Delgado, 2015, p. 9) e uma “prática muito complexa, que deve ser cuidadosamente desenhada e aplicada para podermos alcançar bons resultados” (Delgado, 2015, p. 10).

É necessário compreender que deve ser adaptada a cada organização dado as especificidades de cada uma.

É de realçar que é imprescindível que os trabalhadores tenham “competências cognitivas e relacionais mais elevadas para que possam ter uma maior capacidade de adaptação às alterações organizacionais das instituições onde desenvolvem a sua atividade profissional, devido às constantes flutuações do mercado de trabalho, das várias medidas políticas que vão surgindo e às consequências que delas advêm” (Queiroz, 2012, p. 10). Assim, é perceptível que “boas qualificações permitem sinalizar competências para determinado emprego onde o indivíduo será mais produtivo” (Lourenço, 2015, p. 7).

Como foi afirmado anteriormente, a formação não só constitui um fator de valorização pessoal dos trabalhadores como também de valorização organizacional “as

organizações ao investirem na formação esperam um retorno que é materializado na valorização do ser humano, na qualidade, no desempenho e na produtividade. Esse retorno só existe se o formando colocar em prática os ensinamentos, as competências, as técnicas e os comportamentos adquiridos na formação, ou seja, se efetuar na plenitude a transferência da formação” (Xavier, 2018, p. 9). A mesma “é vista como um conjunto de atividades que visa a aquisição de capacidades práticas, conhecimentos, comportamentos e atitudes que são exigidos a um indivíduo para o exercício das funções de uma profissão ou várias em qualquer ramo de atividade económica. E esta tem de ser encarada numa perspectiva de formação ao longo da vida, em que se procura melhorar competências, conhecimentos e aptidões de forma contínua” (Queiroz, 2012, p. 12).

Deste modo é perceptível que “existe uma clara consciência sobre a importância de ter colaboradores formados, atualizados e preparados para enfrentar desafios” (Freitas, 2016, p. 7) uma vez que é um recurso tão essencial quanto “um bem de consumo ou um bem de produção” (Kanaane, 2007, p. 1).

Apesar da referida importância, pode ser constatada a falta de aplicabilidade de planos de formação uma vez que, embora tenham sido confirmadas inúmeras vantagens, “ainda existem dificuldades no que diz respeito à implementação e desenvolvimento desta prática” (Freitas, 2016, p. 8) e “a pressão económica sentida nos últimos anos faz com que muitas empresas coloquem as políticas de formação e desenvolvimento de RH para segundo plano, o que poderá ser um grande erro” (Freitas, 2016, p. 7). De facto, não será este um grande erro para as organizações do terceiro setor? Sim, uma vez que estas organizações necessitam ainda mais de profissionais aptos para a aplicação de conhecimentos. Este é um dos problemas encontrados apesar de ser referido que “nas últimas décadas, têm vindo a aumentar exponencialmente os recursos financeiros investidos pelas organizações na formação profissional dos seus membros.

De facto, “a expansão generalizada da formação, a que se tem assistido nos últimos vinte anos, está associada ao pressuposto de que esta vai melhorar o desempenho dos trabalhadores e, por conseguinte, vai contribuir para melhorar a atividade das organizações” (Velada, 2007, p. 4). De acordo com (Galvão, 2023) a formação desempenha um papel fulcral no atingimento de excelência no trabalho de cada formando.

Outro aspeto a ter em conta são os métodos utilizados por cada organização, uma vez que a “eficácia da transferência da formação é determinada por vários fatores,

nomeadamente, o tipo de formação, as características singulares do formando, a identidade do formando para com a função, o ambiente de trabalho e, entre outras, as características das chefias” (Xavier, 2018, p. 10).

Assim, é percecionada a importância deste estudo de caso através da análise da organização num pré e pós formação uma vez que “não está demonstrado que a participação dos trabalhadores em ações de formação se traduza na aprendizagem efetiva de novos conhecimentos, competências ou comportamentos. Ou seja, haverá situações em que isso se verifica e outras em que não há aprendizagem efetiva” (Velada, 2007, p. 5).

São conhecidas várias vantagens associadas a esta prática que se debruça num “duplo benefício do investimento em capital humano, por um lado o benefício individual associado aos rendimentos auferidos, por outro lado o benefício social associado ao aumento da produtividade que consequentemente levará a acréscimos na economia de um país” (Lourenço, 2015, p. 5) De acordo com o o despacho normativo (7/2009, 2009) são exemplos:

- 1) Proporcionar e promover a qualificação do trabalhador de forma a aumentar a produtividade e competitividade da empresa;
- 2) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação;
- 3) Estruturar planos de formação anuais e plurianuais, cumprindo a missão da empresa e o desenvolvimento profissional dos seus ativos humanos;
- 4) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

## II.6 Formação profissional nas IPSS

Todas as organizações, sejam elas de índole privado ou público são obrigadas a disponibilizar formação profissional, tendo esta a duração mínima de 40 horas por ano e sendo estas de assistência obrigatória por parte dos trabalhadores dado que a mesma já não é vista “apenas como obrigação, isto é, cumprir o que está estipulado pela lei” (Jamba, 2018, p. 7) mas também como método para “motivar os seus trabalhadores (...) e acompanhar as mudanças que vão ocorrendo no mercado.” (Jamba, 2018, p. 7). Assim, é perceptível que se assiste “à consciencialização das organizações de que a formação não deve ser vista apenas como um meio para cumprir as obrigações legais, mas sim como

um investimento, ainda que a longo prazo, que poderá refletir-se no desenvolvimento da empresa uma vez que esta será composta por trabalhadores capacitados munidos de competências que fazem deles trabalhadores mais competentes” (Jamba, 2018, p. 10).

De facto, ter um plano de formação é fulcral para servir de conduta para os trabalhadores e os seus representantes, uma vez que deve ser consultado por todos os membros da organização sendo que, segundo o despacho normativo (7/2009, 2009) “o conteúdo da formação é escolhido pelo trabalhador, devendo ter correspondência com a atividade prestada ou respeitar as qualificações básicas em tecnologias de informação e comunicação; segurança e saúde no trabalho ou uma língua estrangeira”.

Este método de formação contínua é benéfico uma vez que “empresas que pretendam novas estratégias têm de ter em conta ações de formação para que os trabalhadores tenham mecanismos para alcançar os objetivos da organização já que uma política de formação deve responder de forma eficaz às exigências do serviço que uma empresa presta aos seus clientes, devendo estar de acordo com os objetivos da empresa e assim contribuir para o desenvolvimento económico e social” (Jamba, 2018, p. 19).

Relativamente à abrangência pode ser referido que “a formação profissional pode abranger tanto jovens como adultos, ativos ou inativos, simples operários ou quadros” (Jamba, 2018, p. 11). Com efeito, “nas últimas décadas, a teoria económica reconhece que o Capital Humano constitui um fator crucial na compreensão e explicação das diferenças a nível do desenvolvimento das economias entre os países e que de facto os défices de competências e educação associados a trabalhadores com níveis de escolaridade reduzidos, constituem um entrave para o desenvolvimento económico (Lourenço, 2015, p. 4).

Fazendo uma abordagem mais específica às IPSS é de realçar que nesta área de atuação é imprescindível ter profissionais “dotados de competências, quer a nível de técnicas, quer a nível comunicacional” (Queiroz, 2012, p. 14) uma vez que esta prática irá incrementar mais produtividade e rentabilidade na organização social, melhorar o employer branding<sup>1</sup>, motivar os funcionários, entre outras vantagens “podemos, desta forma, identificar diversas vantagens ao ter uma instituição certificada, tais como: (...) diminuir as possibilidades de risco e permitir avaliar a evolução do desempenho

---

<sup>1</sup> “Employer branding, ou marca empregadora, é uma estratégia de marketing usada para gerar uma perceção positiva sobre a empresa como local de trabalho. Assim, é uma prática essencial para o Recrutamento e Seleção, pois atrai talentos do mercado, e de retenção de profissionais”

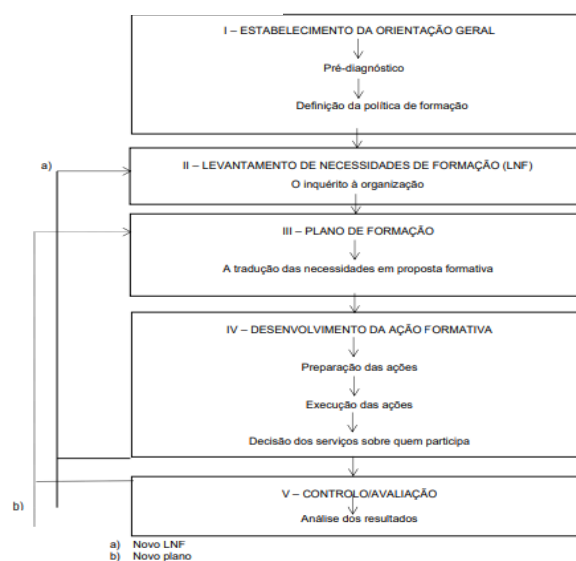
individual e organizacional; promover a motivação e o envolvimento dos seus colaboradores; desenvolver o aperfeiçoamento das metodologias utilizadas; aumentar o conhecimento das competências dos seus colaboradores, ou seja, aferir quais são as necessidades formativas destes últimos” (Queiroz, 2012, p. 12).

Dado que que as IPSS muitas vezes têm muitas dificuldades de sustentabilidade “esta aposta na formação profissional traz vantagens nos setores económico e sociocultural, isto porque, além de prestarem apoio à comunidade e a uma população necessitada desse mesmo apoio, estas instituições ajudam a diminuir a taxa de desemprego, que cada vez mais atinge valores elevados, ao mesmo tempo que apostam também na promoção e valorização dos conhecimentos e na qualificação dos seus colaboradores” (Queiroz, 2012, p. 8)

Concluindo, podemos constatar que é perentório para as mesmas adquiram “maior visibilidade e procurem um maior nível de sustentabilidade (...) permitindo criar novas estratégias de qualificação e de desenvolvimento dos recursos humanos” (Queiroz, 2012, p. 10) uma vez que “a formação pode contribuir para que os indivíduos adquiram saberes e aumentem a possibilidade de empregabilidade, quer a mesma se realize no antes ou no durante a atividade laboral” (Abel, 2012, p. 38). A mesma poderá “garantir um ambiente de trabalho de qualidade plena, através do comprometimento dos indivíduos, resultando numa maior produtividade e trabalho de excelência” (Galvão, 2023, p. 3).

**Figura 1**

*Gestão da Formação nas Organizações*



Nota: Adaptado de Cardim, 2009

Na figura 1 é apresentado um esquema para contextualizar as fases fundamentais do processo de formação para que se tire o maior proveito dessas ações de acréscimo de conhecimento. Assim, de seguida, serão apresentadas as fases deste mesmo relevante processo.

**Fase 1** – Estabelecimento da orientação geral, ou seja, o Pré-diagnóstico “Nesta fase é feito um estudo exaustivo da organização para se perceber qual a política de formação que será aplicada, de acordo com a sua estrutura (pequena ou média empresa, número de trabalhadores, recursos disponíveis para desenvolver a formação, entre outros fatores)” (Martins C. A., 2013, p. 17)

**Fase 2** – Segundo (Martins C. A., 2013) esta fase é caracterizada pelo diagnóstico, visto ser um processo de recolha de informação onde são identificados os problemas/lacunas que a formação deve ajudar a dissolver.

De acordo com (Martins C. A., 2013) esta etapa fica ao encargo de vários elementos da empresa, tal como os chefes e diretores dos departamentos, e pode ser executada de diferentes formas: através da recolha, sistematização e análise da informação de base, de inquérito à organização, da realização de vários tipos de entrevista e ainda da realização de vários tipos de questionários.

**Fase 3** - Elaboração da proposta de ação formativa: o plano de formação. “O plano de formação é o documento onde estão descritos os objetivos e as atividades formativas que irão ser desenvolvidos na organização (normalmente durante um ano)” (Martins C. A., 2013, p. 19).

**Fase 4** - Desenvolvimento da ação formativa. “Esta fase corresponde às medidas que são tomadas para desenvolver a formação propriamente dita” (Martins C. A., 2013, p. 19).

**Fase 5** – O controlo da ação formativa: a avaliação. “A avaliação da formação é extremamente importante para se perceber as suas mais-valias e resultados” (Martins C. A., 2013, p. 21)

De acordo com (Neves, 2022) a ação social constitui um pilar fundamental na proteção dos grupos sociais mais vulneráveis, especialmente na prevenção e reparação de

situações de carências e disparidades socioeconômicas, de dependência, de exclusão social, bem como na integração e promoção comunitária das pessoas e na evolução das suas capacidades.

Durante a carreira de qualquer indivíduo, haverá sempre necessidade de formação para acompanhar o dinamismo do mercado, as novas formas de trabalhar e de relacionamento com os colegas. A formação profissional surgiu antes de tudo para responder às exigências de qualificação dos trabalhadores de acordo com a dinâmica do mercado de trabalho. Com o surgimento de novas formas de trabalhar e pensar as organizações, passou a haver um foco mais exacerbado no trabalho em conjunto com os colegas, a organização, atualmente é vista como um sistema complexo com múltiplas dimensões interdependentes e tenta tomar ações estratégicas baseadas no raciocínio antecipatório (Neves, 2022).

## II.7 Nível de Satisfação do Colaboradores

Para o bom funcionamento organizacional é necessário que os seus colaboradores se sintam satisfeitos com o ambiente organizacional da empresa onde estão inseridos uma vez que “funcionários produtivos tendem a ser funcionários felizes, o que, conseqüentemente, pode significar recompensas do tipo reconhecimento, aumento de remuneração, promoções etc., remetendo à relação entre satisfação e produtividade” (Marqueze, 2005).

De facto, “estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em conseqüências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador” (Marqueze, 2005) uma vez que “a satisfação no trabalho tem sido entendida como um construto nuclear no estudo das atitudes, dos comportamentos e do bem-estar dos colaboradores” (Freixo, 2010, p. 1). É ainda possível afirmar que “o exercício de controle sobre o próprio trabalho pode possibilitar ao/à trabalhador/a modelar as exigências do trabalho às suas capacidades e habilidades; ao exercer sua autonomia, pode alterar as condições gerais do trabalho, ampliando aspetos positivos e reduzindo os efeitos nocivos causados pelas demandas

excessivas.” (Sousa, 2021, p. 11).

Para percebermos o conceito de satisfação no trabalho podemos referir que “um indivíduo satisfeito no trabalho é aquele que desempenha funções pelas quais tem gosto, orgulho e se esforça por forma a ter um bom desempenho, pelo qual é congratulado/reconhecido” (Azevedo, 2019, p. 3). Esta satisfação “varia de indivíduo para indivíduo, uma vez que depende da apreciação efetuada pelo próprio acerca da sua situação profissional; depende do modo como este quantifica o seu grau de contentamento relativamente à sua função” (Azevedo, 2019, p. 5).

## III - CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE

### III.1 História/ Caracterização

A “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni” é uma organização sem fins lucrativos pertencente à cidade da Guarda fundada em 1979 e definida como Instituição particular de solidariedade social após ter sido constituída por iniciativa da província portuguesa de congregação das Irmãs Hospitaleiras do Sagrado Coração de Jesus.

Quanto à apresentação da empresa esta é composta por um logótipo, como pode ser observado na figura 2, que a caracteriza, sendo o mesmo “o sinal adequado a identificar uma entidade que preste serviços ou comercialize produtos, distinguindo-a das demais (...), é o modo pelo qual determinada entidade pretende ser conhecida junto do público” (INPI; 2009).

#### Figura 2

*Logótipo “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni*



Nota: Adaptado de Cercig (s.d)

Sendo uma organização sem fins lucrativos que muitas vezes carece de recursos, a opção de voluntariado é um ato que poderá ser bastante relevante para a sua atividade. Assim sendo, em caso de interesse em participar, qualquer pessoa poderá enviar email para: [voluntariado.prov@irmashospitaleiras.pt](mailto:voluntariado.prov@irmashospitaleiras.pt).

## III.2 Missão/Visão

A atribuição de missão e visão da empresa torna-se fulcral para a credibilidade da mesma uma vez que “definir missão, visão e valores continua a ser relevante e importante para a empresa se conhecer e definir onde quer chegar” (Mansur, 2007).

Sendo a missão “uma descrição geral para alinhar os objetivos do escritório, de projetos e da organização” (Mansur, 2007) e a visão “o lema (...) da empresa ao qual pode estar associado a um slogan” (Mansur, 2007) é relevante não serem descuradas para o bom funcionamento organizacional.

A missão da organização “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni” é “promoção da justiça social através do desenvolvimento de projetos e atividades inovadoras no âmbito da cooperação para o desenvolvimento, promoção da saúde e inclusão social de pessoas em situação de fragilidade social”.

Assim, pode dizer-se que “a empresa sai do seu presente (missão) e busca seu futuro através de sua forma particular de trabalho (valores)” (Anónimo, Runrun.it, 2017) e necessita da complementaridade destes importantes fatores. Um exemplo de visão da empresa seria continuar a prestar serviço de forma exemplar e que consiga ajudar um maior número de pessoas.

## III.3 Valores

Sendo os valores os princípios orientadores para qualquer colaborador no exercício da sua atividade “filosofias e bandeiras pelas quais a organização – e seus colaboradores, por consequência – se compromete a trabalhar” (blogsrunrunit, 2017) é necessário serem bem definidos pela mesma como princípios orientadores. Neste caso os colaboradores da “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni” orientam-se pelos seguintes:

- Respeito
- Transparência
- Responsabilidade
- Inovação

- Igualdade de oportunidades
- Solidariedade

### III.4 Respostas sociais

Uma vez que estamos perante uma sociedade com acrescidas mudanças e com necessidades desconhecidas até então, torna-se “imperativa a conceção de novas formas de intervenção e o ajustamento das respostas sociais já existentes, de modo a privilegiarem a flexibilidade necessária para atender à mutação constante e à crescente complexidade da realidade social” (dgrfjorge, 2006, p. 6).

Assim, podemos constatar que a Fundação Bento Menni se preocupa em fornecer variados serviços para variadas necessidades, como são exemplos:

- Psiquiatria e Saúde Mental
- Psicogeriatría
- Demências
- Deficiência intelectual
- Psicologia clínica
- Reabilitação psicossocial
- Medicina física e reabilitação
- Terapia ocupacional

### III.5 Marketing e publicidade da empresa

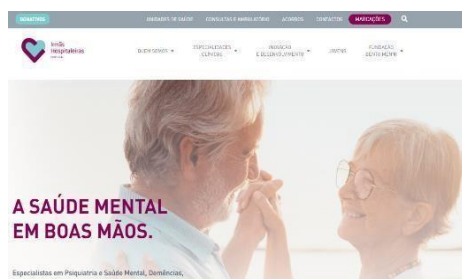
Em pleno século XXI é relevante que, qualquer empresa que queira apresentar um crescimento significativo, seja composta por elementos que a publicitem.

Abordando o caso em concreto podemos afirmar que ao nível do marketing a empresa é composta por um site oficial - <https://irmashospitaleiras.pt/>, como ilustra a figura 3, páginas nas redes sociais Facebook, Instagram e Youtube, como é possível constatar através da observação das figuras 4, 5 e 6.

Tendo em vista a publicitação dos serviços prestados, a mesma realiza várias publicações para se dar a conhecer à sociedade onde está inserida.

**Figura 3**

*Site Oficial "Cercig"*



Nota: Adaptado de Cercig (2024)

**Figura 4**

*Página Facebook "Cercig"*



Nota: Adaptado de Cercig (2024)

**Figura 4**

*Página Youtube "Cercig"*



Nota: Adaptado de Cercig (2024)

**Figura 3**

*Página Instagram "Cercig"*



Nota: Adaptado de Cercig (2024)

## IV – METODOLOGIA

Sendo a metodologia um meio de auxílio para atingir determinado fim, neste caso torna-se relevante para desenvolver o estudo e responder à questão de partida. Na mesma “o pesquisador, tem toda a liberdade de definir quais os melhores instrumentos que vai utilizar para cada tipo de pesquisa a fim de obter resultados confiáveis e com possibilidades de serem generalizados para outros casos” (Garcia, 2015, p. 74).

Segundo (Barañano, 2004, p. 47):

é uma investigação empírica que (i) estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; (ii) lida com uma situação na qual pode haver muitas variáveis de interesse; (iii) conta com muitas fontes de evidência; e (iv) precisa do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e a análise de dados.

De facto, não podemos deixar de concordar que a “metodologia, de um modo geral, está norteada por duas vertentes, métodos qualitativos e métodos quantitativos. Tanto os qualitativos, quanto os quantitativos, devem ser delineados em ordem de alcançar os objetivos propostos, produzindo resultados que podem confirmar ou negar as hipóteses lançadas” (Praça, 2015, p. 81).

Dada a importância deste capítulo, uma vez que em qualquer “processo de investigação deve explicar-se, detalhadamente, os princípios metodológicos e métodos a utilizar” (Miranda, 2009, p. 33) é necessário incluir-se “toda a explicitação e fundamentação no que diz respeito às opções metodológicas e ao processo heurístico seguido neste estudo” (Miranda, 2009, p. 33).

Assim, neste capítulo serão especificadas todas as escolhas metodológicas realizadas para este estudo de caso que, de acordo com (Stake, 2009, p. 11) o estudo de caso “[...] é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes”.

## IV.1 Metodologia e métodos utilizados

Para o começo de um trabalho de investigação científica é necessário perceber qual a natureza do problema a estudar para que se consiga definir qual a melhor metodologia a adotar e que empresa se poderá adequar ao estudo.

Numa primeira fase foram realizados os contactos à organização para que se pudesse trabalhar na mesma. Foi realizado um contacto por via email, por via telefónica e, posteriormente, foi marcada uma reunião presencial para que se pudesse delimitar por onde o estudo ia começar e perceber se o mesmo seria enriquecedor para ambas as partes. Após a concordância de ambas as partes, passamos à próxima fase.

Numa segunda fase, para o estudo da importância da formação como ferramenta de gestão estratégica para os gestores e colaboradores das IPSS na reabilitação de cidadãos com necessidades especiais, foi escolhida a análise quantitativa uma vez que seria relevante realizar uma pesquisa quantitativa através de realização de questionários com perguntas fechadas.

Assim, para dar início ao estudo de caso, foi realizado um questionário com perguntas fechadas a todos os colaboradores presentes na organização e que estivessem dispostos a responder ao mesmo. O levantamento de resultados foi realizado através de um tablet onde, individualmente, cada colaborador, pôde responder de forma anónima às perguntas levantadas. Os mesmos, tinham a duração de cerca de 10-15 minutos. Esta pesquisa quantitativa permitiu “descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. Ela é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística” (Moresi, 2003, p. 64).

Este tipo de investigação é fulcral uma vez que “surge como um processo sistemático que nos permite examinar fenómenos com vista à obtenção de respostas para questões precisas que merecem uma investigação” (Genésio, 2017, p. 31).

Para o estudo deste tema específico serão utilizadas fontes de dados distintas visando adquirir conhecimentos mais sólidos acerca da formação e da sua influência nas organizações sociais. Para a recolha de dados, será utilizada uma pesquisa exploratória, pois esta permite levantamentos bibliográficos e a realização de inquéritos.

## Inquérito por questionário

Assim, começando por abordar o inquérito por questionário, uma vez que se apresenta como um método metodológico fundamental para esta pesquisa, podemos referir que o mesmo permite “objetivar a informação, realizar comparações precisas entre as respostas e possibilita a generalização dos resultados da amostra à generalidade da população” (Machado, 2016, p. 62) e tem vantagens como “a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder a abundantes análises de correlação; e a representatividade do conjunto de inquiridos poder ser contentada por este método” (Machado, 2016, p. 62). Nesta investigação científica será realizado um inquérito por questionário sobre factos (possíveis ações de formação realizadas pela organização, apoios adquiridos para desenvolvê-las, entre outros) para perceber de que forma a formação se apresenta como relevante para os mesmos.

Destarte, o mesmo irá apresentar perguntas fechadas que terão de “ser formuladas de maneira clara, objetiva, precisa, em linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade” (Moresi, 2003, p. 65) já que “um mau questionário inviabiliza uma pesquisa” (Álvares, 2021, p. 15).

O mesmo será composto:

- Pela identificação do inquirido (nome, idade, habilitações literárias, estado civil, entre outras);
- Desempenho profissional e condições fornecidas pela entidade empregadora;
- Pela representação que a formação tem para os mesmos e de que forma os ajuda enquanto colaboradores de uma organização social;
- Carências que sentem relativamente a faltas de ações de formação

## IV.2 População e amostra

Sendo a população o universo a ser estudado e o nome que se dá “ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill, 2008, p. 27) é necessário defini-la para ser realizado um estudo mais concreto. Destarte, a população desta investigação científica é uma organização do terceiro setor de seu nome “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni” pertencente ao distrito da Guarda.

Para além da população é imprescindível definir qual a amostra a ser estudada, sendo esta “o subconjunto de uma população, ou seja, não havendo a possibilidade de recolher e analisar dados para cada um dos casos da população temos de considerar uma parte dos casos que constituem a população” (Pereira, 2012, p. 89). É de referir, “de forma análoga, poderia se afirmar que a qualidade dos resultados de uma pesquisa baseada na análise de dados está para amostra assim como a matéria-prima utilizada na produção de determinado bem tem influência direta na qualidade do produto final” (Mariane Patrícia Sargi, 2024, p. 2).

Assim, a população do nosso estudo são 90 colaboradores sendo que a nossa amostra são 61 profissionais. Isto pode ser justificado pela rotatividade de horários que tornou impossível a realização do estudo com toda a população.

## IV.3 Técnicas de recolha de dados

Abordando as técnicas de recolha de dados como sendo “um procedimento lógico da investigação empírica que consiste em selecionar técnicas de recolha e tratamento da informação adequadas, ponderando a sua utilização para fins específicos” (Alves, 2017) é fulcral referir que “será necessário ter em conta a especificidade das suas características, proceder a algumas adaptações e respeitar normas específicas na sua construção” (Vaz, Rodrigues, Loureiro, Barbosa, & Antunes, s.d., p. 2).

De facto, as técnicas de recolha de dados “consistem em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativos de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda

sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores” (Raymond Quivy, 2005, p. 188)

Independentemente da metodologia adotada “num determinado estudo é fundamental proceder-se à recolha de informação, através da seleção de um conjunto de métodos e técnicas adequadas para, posteriormente, se realizar o tratamento e análise dos dados” (Mateus, 2020, p. 28).

Podemos afirmar que “as técnicas de coleta de dados predominantemente utilizadas na pesquisa qualitativa nas perspectivas fenomenológica/interpretativa ou crítica/dialética são: entrevistas, observação, uso de diários e análise documental” (Teixeira, 2003, p. 189) enquanto na pesquisa quantitativa as técnicas de coleta de dados são, predominantemente, os questionários. A realidade é que “são várias as ferramentas que estão ao dispor do investigador para que este proceda à sua investigação. No entanto, é necessário que se tenha o devido cuidado para selecionar o método mais indicado no tratamento e análise de dados, face a estratégia desenhada, bem como ao paradigma assumido” (Rodrigues M., 2011, p. 171).

Conforme o que foi indicado anteriormente é necessário proceder-se à escolha dos métodos de recolha de dados sendo que para este estudo específico foi selecionado um: o inquérito por questionário.

Relativamente ao inquérito por questionário é necessário referir que, “sendo mais comum à sua utilização em estudos de grande escala, permite auscultar um número significativo de sujeitos face a um determinado fenómeno social pela possibilidade de quantificar os dados obtidos e de se proceder a inferências e a generalizações” (António Moreira, 2021, p. 14).

Através desta técnica descrita será possível a obtenção de dados, sendo estes “o resultado final dos processos de observação e experimentação” (Alves, 2017).

#### IV.4 Técnicas de análise de dados

Após a recolha de dados através das diversas técnicas enunciadas será necessário proceder a análise dos dados para se possam interpretar, sendo a mesma um “processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e

interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado” (Teixeira E. B., 2003, p. 191).

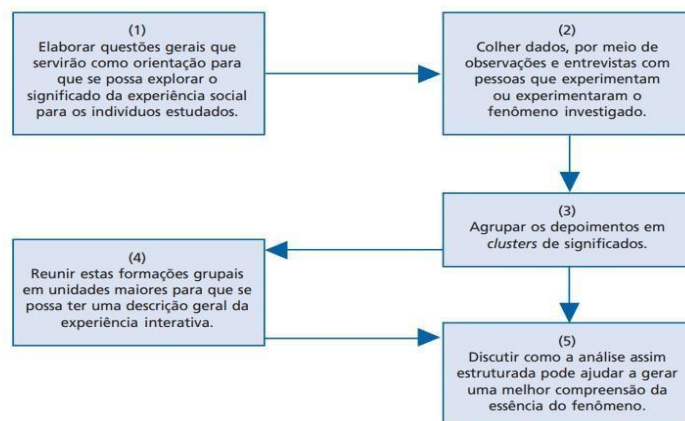
Este processo é um processo conhecido pela sua complexidade “que envolve retrocessos entre dados pouco concretos e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação. Estes significados ou entendimentos constituem a constatação de um estudo” (Teixeira E. B., 2003, p. 192).

Para o estudo de caso desta organização foi escolhido o “SPSS” dado o prestígio do mesmo na fase de análise de dados recolhidos. Este é apresentado como “um software que ajuda a organizar e analisar facilmente as informações não estruturadas, para tomar sempre as melhores decisões” (International, 2014, p. 1). O mesmo apresenta algumas vantagens como são exemplos “obter o máximo resultado dos dados – das informações de feedback do cliente e do funcionário sobre o desempenho do produto – para fazer novas descobertas e, no final das contas, tomar decisões melhores” (International, 2014, p. 1) gerir “facilmente suas informações e aprimorar o fluxo de trabalho interno e os processos de geração de relatórios” (International, 2014, p. 1) “fornecer informações de qualidade apoiadas em uma descoberta transparente e no processo de análise” (International, 2014, p. 1) entre outras.

De seguida, será apresentado um esquema que ilustra os passos para o angariar de dados e o tratamento dos mesmos.

**Figura 5**

*Passos para a Coleta e o Tratamento dos Dados*



Nota: Adaptado de Carvalho & Vergara (2002)

A figura 7, apresentada anteriormente, ilustra o modo como este e qualquer estudo deve ser realizado para se poder fazer um bom tratamento dos dados adquiridos. Numa primeira fase é necessário estabelecer etapas e questões que delimitem por onde se pretende ir para que, numa segunda fase, se realizem as entrevistas e questionários para obtenção de dados importantes para o estudo. Posteriormente, numa terceira fase, organizam-se os mesmos de forma a facilitar as fases posteriores de modo a chegarmos à fase final – compreensão da essência do fenómeno.

No fundo, a ilustração anterior demonstra que, se for criado um processo organizado de coleta e tratamento de dados, será benéfico para a obtenção de respostas mais concretas.

## **V – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Para a análise dos dados estatísticos foi usada a ferramenta SPSS, sendo que esta é um software estatístico que fornece uma gama de funções para coletar, organizar, analisar e interpretar dados. Desenvolvido pela IBM, possui uma interface intuitiva e amigável, adequada tanto para iniciantes quanto para especialistas em estatística (Pereira, 2012).

Um dos aspetos a ter em conta após a utilização do software “SPSS” é a percepção se os dados são válidos e consequentemente confiáveis. Esta análise é efetuada através da ferramenta estatística “Alpha de Cronbach”. Essa análise é relevante uma vez que cada pessoa tem uma percepção diferente da realidade, subjetividade essa que “vem do facto de que, muitas vezes, um produto ou processo de mesma qualidade pode ser visto de duas ou mais óticas distintas, como a do produtor e a do consumidor” (Matthiensen A. , 2011, p. 8).

Não podemos esquecer que “é muito importante poder avaliar se o instrumento utilizado na pesquisa consegue inferir ou medir aquilo a que realmente se propõe, conferindo relevância para a pesquisa” (Matthiensen A. , 2011, p. 9). Podemos referir ainda que o “coeficiente alfa de Cronbach é uma técnica utilizada para avaliação da confiabilidade e consistência interna de instrumentos de medição” (Shimoya, 2011, p. 4).

A seguir, apresentaremos a escala de confiabilidade dos casos e o grau de consistência interna dos questionários relativamente às questões de satisfação associada

à empresa e relativamente às suas opiniões acerca das ações de formação e das suas motivações para frequentar as mesmas.

**Figura 6**

*Resumo de processamento de casos*

<b>Resumo de processamento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	61	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	61	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

<b>Estatísticas de confiabilidade</b>	
Alfa de Cronbach	N de itens
,803	16

Através da análise da tabela acima apresentada (figura 8) percebemos que o grau de consistência interna deste estudo é bom uma vez que uma grande maioria dos resultados apresentados são credíveis dando um maior reconhecimento ao mesmo.

Na figura 9, apresentada seguidamente, é possível ver os graus de consistência interna.

**Figura 7**

*Graus de consistência interna*

<b>Valor do Alfa de Cronbach</b>	<b>Consistência interna</b>
$0,9 > \alpha$	Excelente
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Bom
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Aceitável
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Questionável
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceitável

Neste capítulo iremos aprofundar o inquérito por questionário que foi realizado e cada pergunta para que, posteriormente, se proceda uma análise mais detalhada. Com este estudo podemos perceber de que forma os processos de gestão estratégica, nomeadamente a formação, influenciam o comportamento profissional dos colaboradores.

É também importante perceber que as ações de formação são relevantes para os trabalhadores para que os mesmos se sintam motivados.




Para a análise de toda a informação necessária e relevante para o estudo foi utilizada a escala de Likert, escala esta utilizada frequentemente para a resolução de vários estudos. É uma escala psicométrica comumente utilizada em pesquisas por meio de questionários. É uma escala fechada de escolha forçada que permite aos respondentes escolher entre um conjunto linear de respostas que aumentam ou diminuem em força ou intensidade (França, 2021)

As escalas Likert são amplamente utilizadas em psicologia e outras pesquisas em ciências sociais hoje porque permitem aos pesquisadores coletar dados que fornecem nuances e insights sobre as opiniões dos participantes (Tran, 2023).

As escalas de Likert podem ser de variadas tipologias. Neste estudo de caso foram utilizadas escalas de concordância, escalas de frequência e também escalas de importância. Seguidamente, figura 10, estão apresentadas as escalas de Likert utilizadas para o desenvolvimento deste estudo de caso.

**Figura 8**

*Escala de Likert*

Concordância 	Frequência 	Importância 
<ul style="list-style-type: none"><li>• Discordo totalmente</li><li>• Discordo</li><li>• Neutro</li><li>• Concordo</li><li>• Concordo totalmente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nunca</li><li>• Raramente</li><li>• Ocasionalmente</li><li>• Frequente</li><li>• Muito frequente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nada importante</li><li>• Pouco importante</li><li>• Importante</li><li>• Muito importante</li><li>• Extremamente importante</li></ul>

Nota: Adaptado de Psicometria Online (2024)

## V.1 Inquérito por questionário

Como já abordado anteriormente, para o estudo mais aprofundado acerca da importância da gestão estratégica, foram realizados inquéritos aos colaboradores da “Cercig” para perceber que fatores poderão influenciar o seu modo de atuação e a forma como essas ferramentas auxiliam no trabalho que realizam na empresa.

Para a facilitação de recolha de dados, uma vez que grande parte dos colaboradores não apresentava competências digitais, o método considerado mais apropriado foi a deslocação à empresa com um tablet para que, individualmente, cada funcionário respondesse ao mesmo.

Dessa forma, uma das principais preocupações, foi explicar aos colaboradores que o sigilo ia ser cumprido.

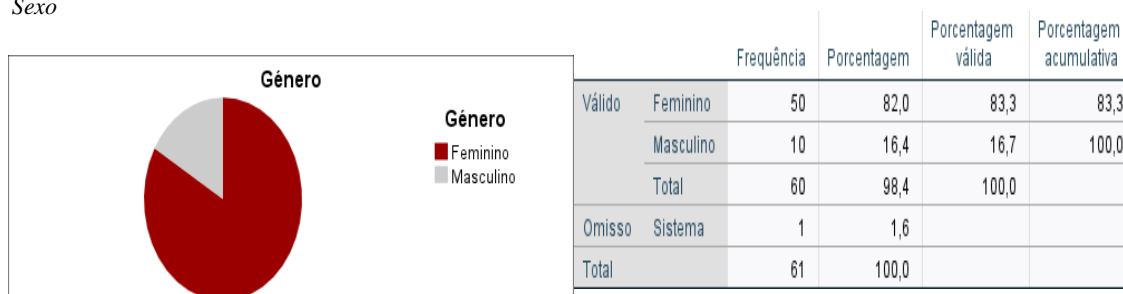
Após o seu preenchimento cada um submetia o questionário na plataforma.

## V.2 Caracterização dos inquiridos

### V.2.1 Análise do sexo

**Figura 11**

*Sexo*



O sexo tem sido um dos tópicos mais discutidos nos últimos anos, relativamente ao mundo do trabalho em si. Cada vez mais as mulheres representam maior percentagem principalmente nas organizações sociais e, de acordo com a revista (Nunes, 2017) a mulher tem tido um papel cada vez mais preponderante no cuidado dos mais necessitados.

No caso, como pode ser observado pela figura 11, o sexo feminino é preponderante, o que vai de encontro à ideia proposta pela revista *suprassumo* mencionada.

Apesar de existir uma grande discrepância entre o número de colaboradores do sexo masculino (16,7% da amostra) e do sexo feminino (83,3% da amostra) podemos realçar que nenhum colaborador do sexo masculino se considera “não apto” para a execução do seu trabalho habitual. Isso podia ser um aspeto positivo a ser abordado, mas também é perceptível que estes colaboradores apresentam menos confiança na sua aptidão do que os colaboradores do sexo feminino. Estes últimos apresentam uma maior percentagem de segurança no trabalho que desenvolvem – como é possível observar na tabela seguinte – tabela 1.

**Tabela 1**

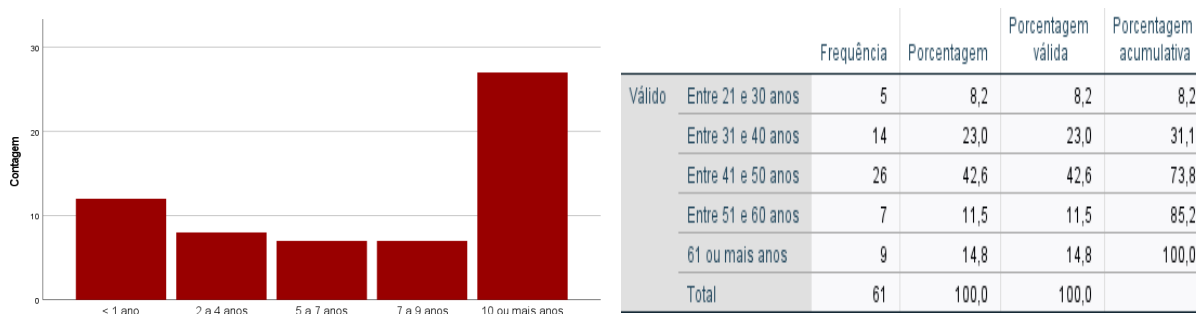
*Preparação dos sexos para exercer a sua função*

Experiência na organização	Gênero	Feminino					Masculino				
		Sinto-me preparado para exercer a minha função					Sinto-me preparado para exercer a minha função				
		Discordo totalmente Contagem	Discordo Contagem	Nem discordo nem concordo Contagem	Concordo Contagem	Concordo totalmente Contagem	Discordo totalmente Contagem	Discordo Contagem	Nem discordo nem concordo Contagem	Concordo Contagem	Concordo totalmente Contagem
< 1 ano		0	1	2	5	2	0	0	0	1	1
2 a 4 anos		0	0	0	3	2	0	0	1	1	1
5 a 7 anos		0	0	0	4	2	0	0	1	0	0
7 a 9 anos		0	1	1	2	1	0	0	1	1	0
10 ou mais anos		0	0	2	7	15	0	0	1	0	1

## V.2.2 Análise de experiência na organização

**Figura 13**

*Experiência no Trabalho*



Um bom ambiente de trabalho é, sem dúvida, um lugar onde as pessoas trabalham juntas para aumentar o sucesso empresarial.

Além disso, um colaborador, que é apreciado e motivado, tem a capacidade de desenvolver métodos mais inovadores e encontrar soluções efetivas para problemas internos. Esta motivação para além de aumentar a qualidade e a produtividade do trabalho, aumenta também o sentido de um propósito coletivo.

De facto, é de relevar que, quando um funcionário sente que está comprometido com os objetivos da organização, ele está mais inclinado a melhorar os processos, trabalhar em conjunto com outros e contribuir para o sucesso do grupo. Este também acaba por dar mais importância à formação fornecida pela organização porque consegue ver melhoras dentro da mesma.

Isso significa que um ambiente de trabalho motivador aumenta a produtividade e, ao mesmo tempo, cria uma cultura de inovação, colaboração e comunicação maior.

Portanto, a implementação de planos para melhorar o ambiente de trabalho e aumentar a satisfação dos funcionários pode ter um impacto significativo no desenvolvimento sustentável de qualquer empresa e este tipo de abordagem permite a criação de funcionários com mais experiência, visto que o ambiente fica propício para que isso aconteça (Krieger, 2024).

No caso da IPSS em questão, como é possível observar na figura 12 a maior parte dos funcionários revela experiência na área há pelo menos 10 anos, o que é positivo para a organização já que, quanto maior a experiência na área, melhor assistência pode ser proporcionada aos utentes. A formação neste caso torna-se indispensável para que colaboradores adquiram conhecimentos e acompanhem as mudanças no local de trabalho.

De facto, é de referir, que se pressupõe que, quanto maior a experiência, melhor os conhecimentos relacionados com o desenvolver das tarefas individuais. Assim, isso poderá ser um aspeto positivo, mas também um entrave à inovação organizacional.

Na tabela 2, a seguir apresentada, é possível constatar que, efetivamente, as pessoas que trabalham na empresa há um maior número de anos têm mais confiança para afirmar que se sentem preparadas para exercer as suas funções e nenhuma sente falta de preparação para executar as tarefas organizacionais. O mesmo não podemos referir acerca das

peças com menor experiência na organização porque são poucas as que “concordam totalmente” com as suas capacidades para o exercício das suas funções. Para além do mais, são variados os casos em que respondem que “discordam” ter essa preparação e existe ainda uma percentagem de colaboradores que responderam “nem discordo nem concordo” o que pressupõe também uma falta de confiança para afirmar que apresentam total capacidade para exercer a função mediante os objetivos organizacionais.

**Tabela 3**

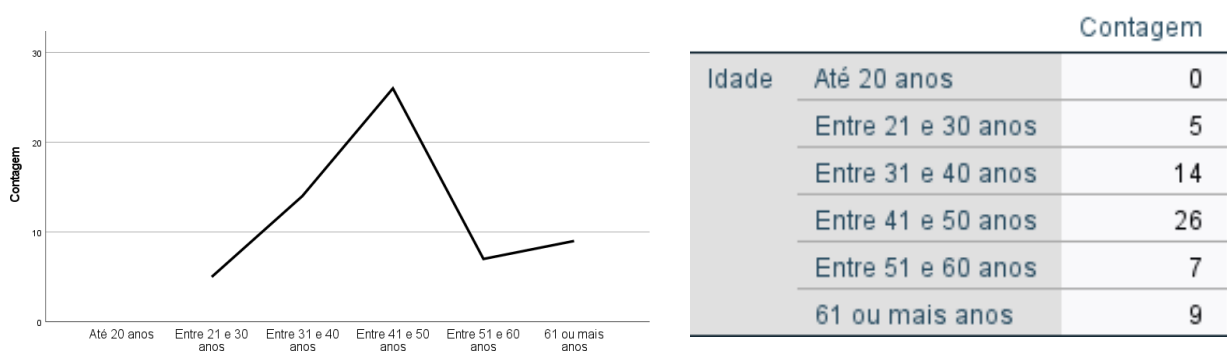
*Preparação dos colaboradores*

		Sinto-me preparado para exercer a minha função				
		Discordo totalmente Contagem	Discordo Contagem	Nem discordo nem concordo Contagem	Concordo Contagem	Concordo totalmente Contagem
Experiência na organização	< 1 ano	0	1	2	6	3
	2 a 4 anos	0	0	1	4	3
	5 a 7 anos	0	0	1	4	2
	7 a 9 anos	0	1	2	3	1
	10 ou mais anos	0	0	3	7	17

### V.2.3 Idade

**Figura 15**

*Idade*



Relativamente à idade percebemos, através da figura 13, que a faixa etária mais comum é entre os 41 e 60 anos. Neste intervalo de tempo os colaboradores não só já se encontram mais estáveis profissionalmente, como também ganham uma nova motivação

para pôr em prática aprendizagens desenvolvidas em formação.

A formação é uma hipótese para cada colaborador crescer pessoal e profissionalmente. A mesma permite-lhe atualizar os seus conhecimentos e obter outras perspetivas sobre as circunstâncias do atual mercado de trabalho, independentemente da área escolhida. E isso permite a mudança, a inovação e o avanço.

Outro aspeto a relevar é a pouca motivação em adquirir novas técnicas de aprendizagem por parte das pessoas com faixas etárias mais elevadas dado que, essas mesmas pessoas, terão desenvolvido métodos de trabalho que gostariam de manter. Decerto, o avanço tecnológico, vem modificar os métodos adotados por cada empresa tornando mais fulcral a formação nesta área para a aquisição de novos conhecimentos ligados às novas tecnologias.

De facto, a educação e a formação, são essenciais em todas as fases da nossa vida, não apenas no período escolar e académico - uma vez que não é saudável o colaborador sentir-se estagnado na função que ocupa (os profissionais qualificados procuram desafios ao longo da sua vida profissional – desafios esses que os poderão levar a patamares mais elevados e que, num futuro, os poderão fazer alcançar um grau de satisfação profissional superior).

Com a análise de todos os dados recolhidos foi possível perceber que a classe etária mais predominante na amostra é dos 41 aos 50 anos o que poderá explicar também a maior percentagem de pessoas com ensino secundário uma vez que nessa época não seria tão habitual a deslocação para a universidade para a aquisição de um grau académico superior apesar de, atualmente, os graus académicos universitários serem encarados “como uma receita capaz de resolver não só os problemas de baixa produtividade da economia portuguesa, mas também de promover a mobilidade social e diminuir a desigualdade” (Hugo Figueiredo, 2017, p. 25).

Com efeito, a tabela 3 apresenta a tabulação cruzada entre a idade e as habilitações literárias onde é possível observar que, quanto maior a idade do colaborador, menor o grau acadêmico. Enquanto que, para os colaboradores com idade superior a 50 anos, seria normal o abandono do ensino antes mesmo do 3º ciclo, o mesmo não acontece com os colaboradores mais jovens devido à estipulação de um grau de ensino obrigatório.

**Tabela 6**

*Tabulação Cruzada Habilitações literárias / Idade*

Contagem

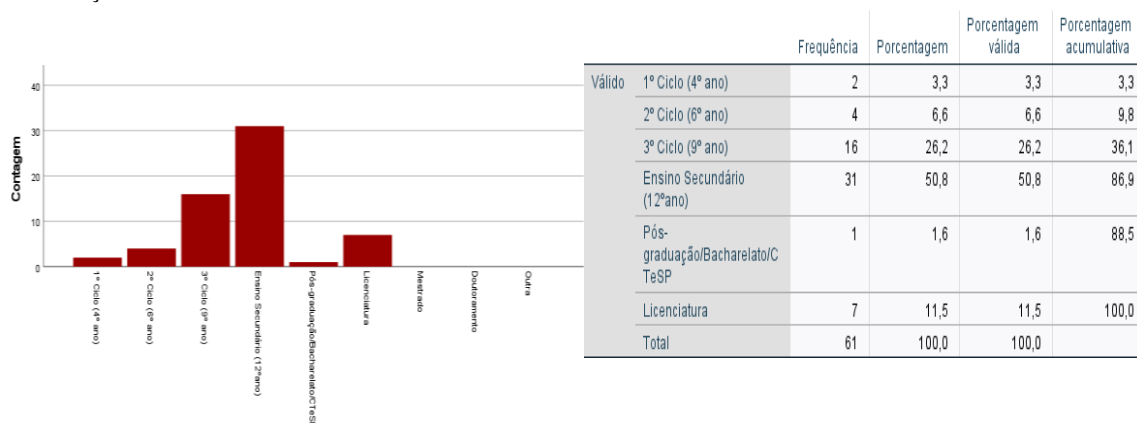
		Habilitações literárias						Total
		1º Ciclo (4º ano)	2º Ciclo (6º ano)	3º Ciclo (9º ano)	Ensino Secundário (12ºano)	Pós-graduação/Bacharelado/CTe SP	Licenciatura	
Idade	Entre 21 e 30 anos	0	0	1	4	0	0	5
	Entre 31 e 40 anos	0	0	4	7	0	3	14
	Entre 41 e 50 anos	1	0	7	15	0	3	26
	Entre 51 e 60 anos	1	1	2	1	1	1	7
	61 ou mais anos	0	3	2	4	0	0	9
Total		2	4	16	31	1	7	61

A classe etária, por mais que não pareça relevante, apresenta-se como um fator fundamental nomeadamente no que toca à dificuldade de aquisição de novos conhecimentos associados, por exemplo, às novas tecnologias. Assim, as horas disponíveis para formação nessa área são também necessárias para o acompanhamento desses profissionais às novas necessidades organizacionais. Realmente “as mudanças organizacionais podem acontecer de várias formas, entre as quais se encontram as revisões de processos internos ou até mesmo a reestruturação completa da organização. Existem ainda fatores que funcionam como gatilhos para ativar estas mudanças, sendo eles, por exemplo, a tecnologia, mercado, concorrência, leis, aumento de eficiência, entre outros” (Moreira, 2023, p. 1) – e a organização tem de estar preparada para o que foi mencionado precedentemente.

## V.1.4 Análise das habilitações literárias

**Figura 18**

*Habilitações literárias*



Outro aspeto a ser analisado está diretamente relacionado com as habilitações literárias pois as mesmas permitem que, cada colaborador, tenha uma bagagem teórica mais aprofundada, para que possam aplicar em contexto de trabalho. Inquestionavelmente, o grau académico poderá estar diretamente relacionado ao modo de atuação dos profissionais da “Cercig” associado às formações que o mesmo frequenta.

Concluindo, podemos referir que o grau académico do colaborador poderá assim influenciar diretamente a perceção de cada pessoa relativamente às ações de formação no contexto de trabalho (Mendes, 2014).

Neste caso, através da tabela 4 compreendemos que, a maior parte dos trabalhadores, tem o ensino secundário o que corresponde à média de idades acima supramencionadas. A motivação dos colaboradores poderá então estar relacionada à aquisição de formações para aumento de escolaridade já que, seguidamente, nível de escolaridade mais predominante é o 3º ciclo (16 dos 61 colaboradores apresenta este grau de ensino) – como observado na figura 14.

É ainda possível que, os 6 colaboradores com grau académico mais reduzido (2 com 1º ciclo e 4 com o 2º ciclo) se prendam à ideia de que, com as formações profissionais, poderão atingir, pelo menos, o 9º ano.

**Tabela 8**

*Habilitações literárias / Idade*

		Habilitações literárias					Licenciatura	Total
		1º Ciclo (4º ano)	2º Ciclo (6º ano)	3º Ciclo (9º ano)	Ensino Secundário (12ºano)	Pós-graduação/Bacharelato/CTe SP		
Idade	Entre 21 e 30 anos	0	0	1	4	0	0	5
	Entre 31 e 40 anos	0	0	4	7	0	3	14
	Entre 41 e 50 anos	1	0	7	15	0	3	26
	Entre 51 e 60 anos	1	1	2	1	1	1	7
	61 ou mais anos	0	3	2	4	0	0	9
Total		2	4	16	31	1	7	61

### V.1.5 Estado civil

Outro fator relevante a ser analisado é o estado civil dos colaboradores que, apesar de parecer um fator irrelevante, em muitos casos, poderá levar à contratação e manutenção dos trabalhadores numa determinada empresa. Esta afirmação poderá ser justificada pelo facto de que “a noção de que os funcionários casados são vistos como mais responsáveis do que os solteiros, e que os líderes de sucesso são mais frequentemente casados do que solteiros”. É de notar que “a vida matrimonial e a paternidade apresentam desafios únicos que podem levar ao desenvolvimento de habilidades transferíveis para o local de trabalho, como gerenciamento de tempo, solução de problemas e capacidade de lidar com situações estressantes” (Chibueze, 2023). Assim constatamos que “essa percepção pode influenciar as expectativas e julgamentos dos líderes e colegas de trabalho” (Chibueze, 2023).

Uma grande percentagem dos trabalhadores da Cercig é casada (47,5%) ou encontra-se em união de facto (16,4%) como é observado pela tabela 5 - o que poderá ser visto como um fator positivo por parte dos líderes organizacionais. A estabilidade matrimonial e a responsabilidade, que está direcionada aos líderes familiares, é observada como um fator relevante para as empresas e pode ser um fator decisivo no momento da contratação.

É de referir que, como analisado após a observação da tabela 9, 27,9% dos colaboradores encontra-se solteiro o que pode ser justificado pelo casamento tardio nos dias de hoje ou pela crescente desvalorização do casamento.

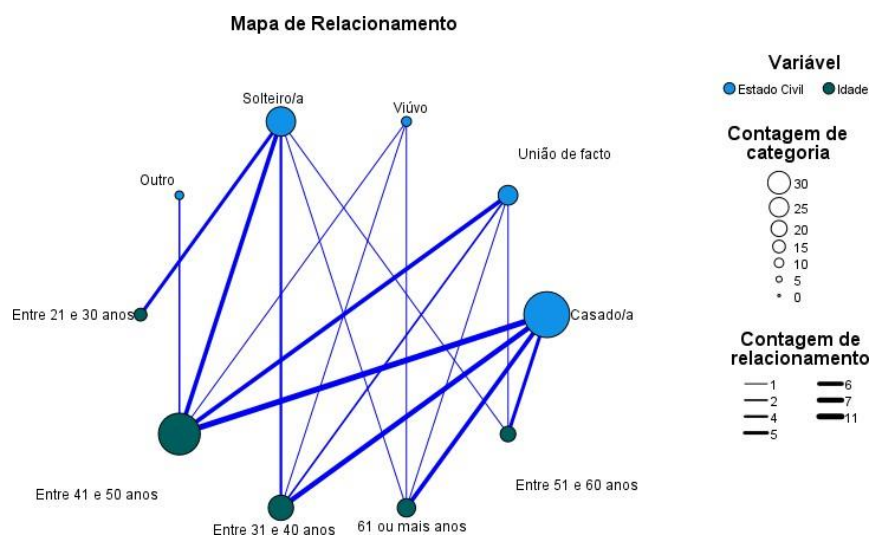
**Tabela 11**

*Estado Civil*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Solteiro/a	17	27,9	27,9	27,9
	União de facto	10	16,4	16,4	44,3
	Casado/a	29	47,5	47,5	91,8
	Viúvo	3	4,9	4,9	96,7
	Outro	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Figura 20**

*Mapa de relacionamento*



Na figura assinalada como figura 15 é possível visualizar a relação entre as idades e o estado civil. É perceptível que o relacionamento é maior interligando fatores como são exemplos – faixa etária dos 41-50 anos com o estado civil “casado”, faixa etária dos 31-40 com o estado civil mencionado anteriormente, entre outros. Como já afirmado, pode ser justificado pelos valores passados nessa época – valores esse que, atualmente ainda se praticam, mas não de uma maneira tão preponderante.

## V.1.6 Residência

Com a tabela 6, seguidamente apresentada, percecionamos que a grande maioria da amostra reside no distrito da Guarda, mesmo que temporariamente. Este fator poderá ser bastante influenciador na disposição dos trabalhadores uma vez que, a distância para o local de trabalho, poderá desmotivar o trabalhador (Soares, 2021).

De facto, é de relevar que, em caso de necessidade da empresa num imprevisto que surja, poderá ser ultrapassada por quem se encontrar perto do local e conseguir atuar mais rapidamente (Nascimento, 2012).

**Tabela 13**

*Residência dos Colaboradores*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	51	83,6	83,6	83,6
	Não	10	16,4	16,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Para além do referido anteriormente podemos constatar, através da tabela 10, que a grande maioria da amostra reside no distrito da Guarda, onde a empresa está inserida (83,6%), o que poderá significar uma maior estabilidade que poderá conduzir a uma maior satisfação dos colaboradores para a execução pretendida das suas atividades podendo ser também um fator benéfico para a organização.

Abordando as motivações que levam as pessoas a participar em ações de formação as mesmas podem ser de variadas tipologias mediante as aspirações de cada profissional e das suas carências pessoais.

Vejamos os seguintes casos:

**Exemplo 1:** Pessoas de uma faixa etária superior, que pretendem aumentar conhecimentos face às mudanças constantes, inclusive em cada organização. Estes colaboradores com uma idade mais avançada (que nunca se viam obrigados a ter graus de ensino maiores) vêm-se agora obrigados a tentar colmatar as dificuldades existentes do mundo atual com o aumento, se possível, do nível de escolaridade.

Como observado na tabela 7 a grande maioria dos colaboradores afirmam que as formações para aumento do nível de escolaridade são muito ou totalmente relevantes para as mesmas.

**Tabela 16**

*Importância Ações de Formação (Aumento do Nível de Escolaridade) / Idade*

Classifique nas seguintes motivações, o que poderá levá-lo a frequentar ações de formação: [Aumento do nível de escolaridade]

		Totalmente irrelevante Contagem	Pouco relevante Contagem	Nem irrelevante nem relevante Contagem	Muito relevante Contagem	Totalmente relevante Contagem
Idade	Até 20 anos	0	0	0	0	0
	Entre 21 e 30 anos	0	1	2	1	1
	Entre 31 e 40 anos	0	1	0	9	4
	Entre 41 e 50 anos	1	2	6	15	2
	Entre 51 e 60 anos	0	1	3	3	0
	61 ou mais anos	2	0	2	4	1

**Exemplo 2:** Pessoas com faixas etárias acima dos 40 anos que procuram conhecimentos associados a novas tecnologias devido ao crescente avanço tecnológico que ninguém pode deixar de acompanhar.

De facto, através da tabela 8, é percecionado que, a grande maioria dos colaboradores com idades acima dos 41 anos considera muito ou totalmente relevante as formações para o aprofundar destes conhecimentos.

**Tabela 19***Importância Ações de Formação (Domínio de Novas Tecnologias) / Idade*

Classifique nas seguintes motivações, o que poderá levá-lo a frequentar ações de formação: [Domínio de novas tecnologias]

		Totalmente irrelevante Contagem	Pouco relevante Contagem	Nem irrelevante nem relevante Contagem	Muito relevante Contagem	Totalmente relevante Contagem
Idade	Até 20 anos	0	0	0	0	0
	Entre 21 e 30 anos	0	1	0	3	1
	Entre 31 e 40 anos	0	1	0	5	8
	Entre 41 e 50 anos	1	0	5	10	10
	Entre 51 e 60 anos	0	0	1	4	2
	61 ou mais anos	2	0	1	4	2

**Exemplo 3:** Pessoas que pretendam progressão de carreira. Neste campo percebemos que esta motivação é quase unânime relativamente à sua importância, independentemente da faixa etária – como pode ser visível na tabela 9. Isto pode ser explicado pela vontade de cada colaborador ter uma vida profissional e pessoal mais estáveis.

**Tabela 22***Importância Ações de Formação (Aumento de Progressão de Carreira) / Idade*

Classifique nas seguintes motivações, o que poderá levá-lo a frequentar ações de formação: [Aumento de progressão de carreira]

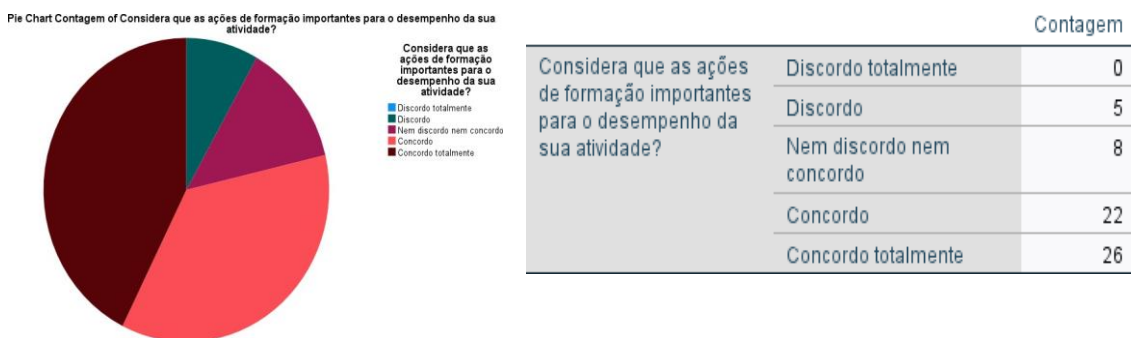
		Totalmente irrelevante Contagem	Pouco relevante Contagem	Nem irrelevante nem relevante Contagem	Muito relevante Contagem	Totalmente relevante Contagem
Idade	Até 20 anos	0	0	0	0	0
	Entre 21 e 30 anos	0	1	2	0	2
	Entre 31 e 40 anos	0	1	1	9	3
	Entre 41 e 50 anos	0	0	4	20	2
	Entre 51 e 60 anos	0	0	2	5	0
	61 ou mais anos	1	0	3	3	2

O nível de satisfação dos colaboradores empregados em cada empresa é relevante para o desenvolver das suas funções. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa acerca do nível de satisfação dos colaboradores face a vários tópicos considerados relevantes como são o caso o desempenho da organização, as ações de formação realizadas por parte da mesma, recursos disponibilizados pela organização, clima organizacional, estratégias de gestão, entre outros tópicos. De facto, observamos colaboradores bastante satisfeitos com as ações da empresa onde prestam serviço, nomeadamente relativamente às ações de formação que frequentam – apresentando as mesmas como fulcrais para o desenvolvimento do seu trabalho.

Relativamente às ações de formação, como apresentado na figura 16, apresentada abaixo, percecionamos que os colaboradores consideram as ações de formação realizadas relevantes para a sua atividade o que torna o nível de motivação superior.

**Figura 22**

*Relevância das Ações de Formação no Contexto de Trabalho*



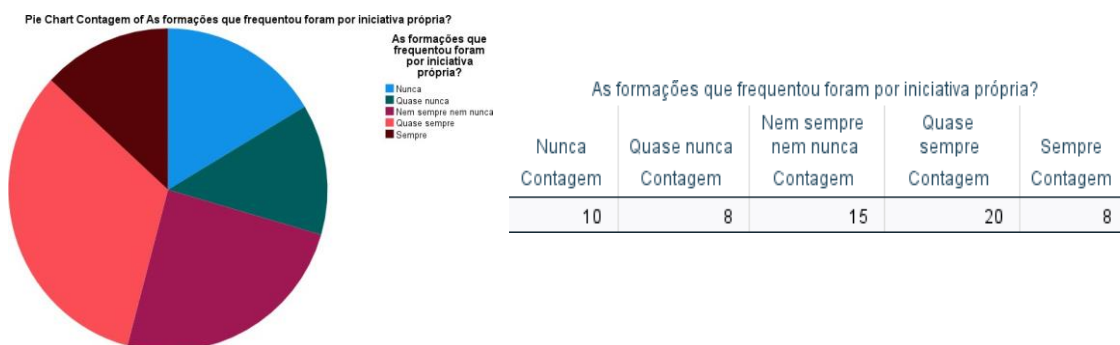
Outro aspeto importante a realçar é o papel imprescindível que as organizações ocupam no aumento de conhecimentos dos profissionais dado o número de horas obrigatórias.

É necessário que essas horas sejam um investimento para a atividade laboral, quanto mais relevante for a formação para o exercício, mais o benefício a empresa tem - sendo este o objetivo final: ter colaboradores aptos e importantes no que toca ao sucesso profissional.

Na figura a seguir apresentada (figura 17) podemos observar que a grande parte dos colaboradores participa em ações de formação por iniciativa própria o que pressupõe, que os mesmos se se sentem também motivados a participar naquelas que as empresas disponibilizam.

**Figura 23**

*Formações Frequentadas por Iniciativa Própria*

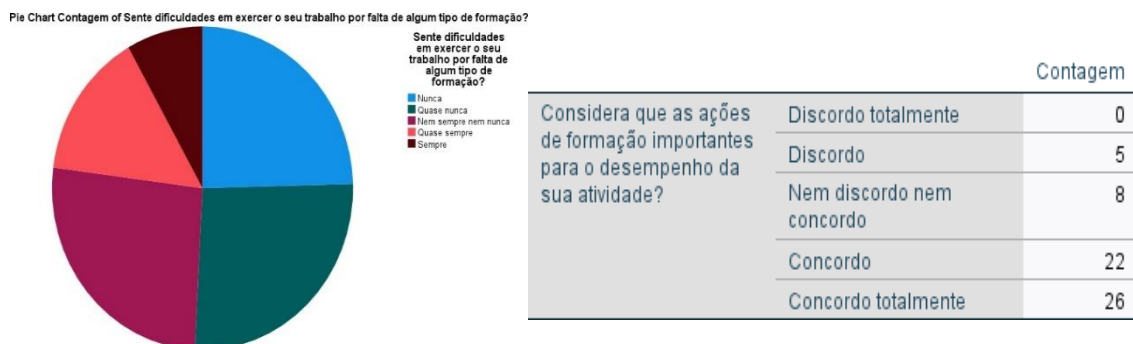


No fundo, o objetivo principal é que as pessoas não sintam dificuldade no exercício da sua atividade. A “Cercig” apresenta percentagens bastante positivas uma vez que apenas uma pequena percentagem dos seus colaboradores sente dificuldades no seu trabalho por motivo de falta de formação.

Observando a figura 18, é perceptível que os colaboradores têm consciência que as formações são relevantes no seu dia a dia laboral e que não sentem dificuldades em exercer a sua atividade por falta de formações adequadas.

**Figura 24**

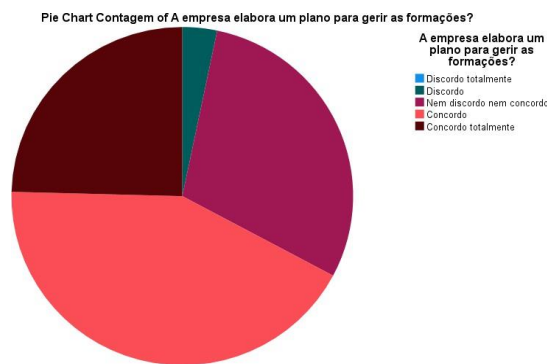
*Dificuldade no Exercer de Funções por Falta de Formação na Área*



De facto, a maioria dos colaboradores percebe o trabalho que a empresa tem para que os mesmos tenham direito aos conhecimentos, anualmente. Através da figura 19 percebemos que uma grande percentagem tem consciência que a empresa realiza um plano de formações.

**Figura 25**

*A Empresa Elabora um Plano para Gerir as Formações?*



Assim, podemos referir que a grande maioria da amostra recolhida, conclui que se sente satisfeita relativamente ao desempenho da organização.

O balanço apresenta-se como bastante positivo acerca do que diz respeito às ações de formação uma vez que os colaboradores, na sua grande maioria afirmam conseguir transferir para o trabalho os conhecimentos adquiridos nas formações assistidas (51 colaboradores dos 61 da amostra, afirmam concordar com essa afirmação, não tendo nenhum colaborador indicado que não o conseguiria fazer). Um colaborador que consiga colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos é um colaborador que, ao longo do tempo, vai tendo mais importância para a organização e através da tabela 10 é perceptível que a “Cercig” apresenta resultados bastante positivos.

**Tabela 24**

*Aplicação de Conhecimentos Adquiridos nas Formações no Trabalho*

De 1 a 5 (sendo 1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente) dê a sua opinião relativamente aos seguintes tópicos: [Sou capaz de transferir para o meu trabalho o que aprendi em contexto de formação ]	Discordo totalmente	0
	Discordo	0
	Nem discordo nem concordo	10
	Concordo	37
	Concordo totalmente	14

Concluindo, podemos referir que as ações de formação se apresentam como bastante benéficas para os inquiridos e que os mesmos se mostram motivados para estas ações. De um modo geral, eles consideram que através das mesmas eles adquirem conhecimentos que lhes permitem a realização de um trabalho mais qualificado.

### V.3 Motivações para frequentar ações de formação

Aquando do progresso profissional é necessário que os trabalhadores procurem conhecimentos para acompanhar as tarefas que lhes estão atribuídas.

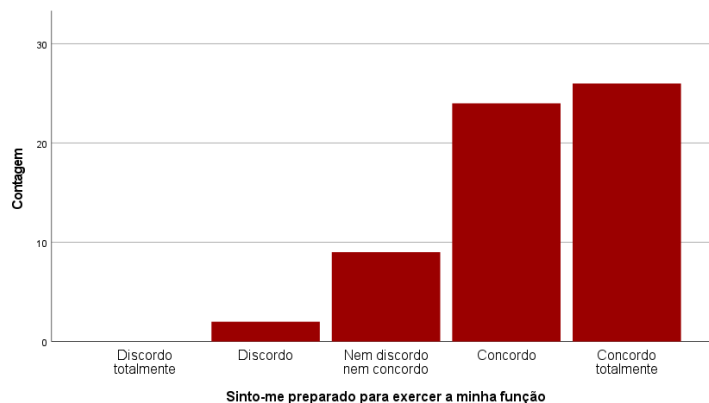
De facto, cada organização sofre alterações recorrentes ao longo do tempo e, dessa forma a mesma, tem de acompanhar essas mudanças do ambiente em que está inserida. As ações de formação, sejam elas as estabelecidas pela organização ou aquelas que cada colaborador procura, são então relevantes para o sucesso organizacional.

Toda a formação deverá prender-se em metodologias inovadoras para que consiga interessar os colaboradores uma vez que “se o aprendiz não valorizar a atividade que está a realizar, se não considerar que os resultados da aprendizagem estão dependentes do seu próprio esforço, ou se sentir que não é o responsável pelos resultados da tarefa, poderá empreender menor esforço, fazer apelo a estratégias de estudo menos elaboradas durante a execução da tarefa, ou poderá mesmo desistir de a realizar” (Ferreira P. L., 2010, p. 49).

Na figura 11 é possível observar que os colaboradores se sentem aptos para exercer a sua função o que poderá levar à motivação dos mesmos no seu local de trabalho, concordando ou concordando totalmente (a grande maioria), que possuem as condições necessárias para exercer as funções e consequentemente atingir resultados organizacionais. De facto, estes são os colaboradores que se sentem motivados para aprender novas técnicas de trabalho quando possível e esse nível de motivação poderá ser explicada posteriormente neste estudo de caso.

**Figura 27**

*Nível de preparação para exercer funções*



Ao questionar os colaboradores acerca da aptidão para o exercício das suas atividades conseguimos adquirir resultados bastante positivos uma vez que, apenas uma pequena percentagem, revela que não se sente apto para a execução das tarefas laborais – figura 20.

Após a realização de questionários percebemos as principais razões para as pessoas se sentirem motivadas para frequentar ações de formação.

Com os gráficos apresentados abaixo é possível entender que as principais motivações dos trabalhadores são o enriquecimento pessoal, aquisição de novos conhecimentos e domínio de novas tecnologias. Este último pode ser justificado com a digitalização de muitos processos.

Os fatores que levam a um maior nível de satisfação são a aquisição de novos conhecimentos (figura 21) e o enriquecimento pessoal (figura 22). Através da análise dessas tabelas é perceptível que uma grande percentagem os considera “muito relevante” ou “totalmente relevante”.

Apesar de não serem os fatores mais significativos, o aumento do nível de escolaridade e a progressão de carreira são também fatores relevantes para os colaboradores. Os mesmos podem ser visualizados nas figuras 23 e 24 onde é possível visualizar que existe uma menor percentagem que considera estes tópicos “Totalmente

relevante” tendo bastantes colaboradores referido não ser “relevante nem irrelevante”.

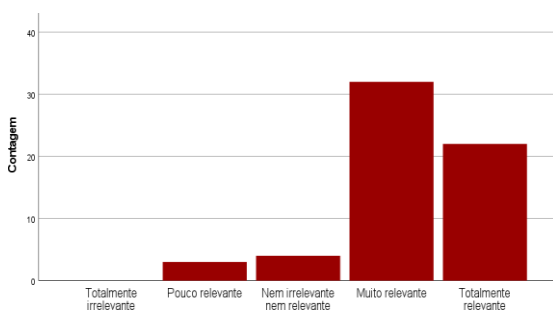
Já através da figura 25 (domínio de novas tecnologias) e da figura 26 (reconhecimento por parte dos superiores) é percecionado que os colaboradores dão também uma grande importância aos mesmos pontos já que, a grande maioria, indica serem “relevantes e “totalmente relevantes” no que toca às ações de formação.

Concluindo, podemos referir que a probabilidade do sucesso das ações de formação atingirem bons resultados está diretamente relacionado com a motivação que o colaborador sente na participação dessas mesmas formações “a informação só se torna conhecimento quando o indivíduo lhe atribui sentido, quando a interpreta” (Costa A. B., 2017, p. 64).

De seguida, é possível observar as tabelas descritas anteriormente.

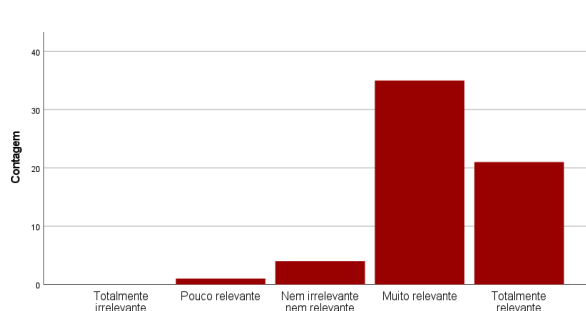
**Figura 21**

*Aquisição de Novos Conhecimentos*



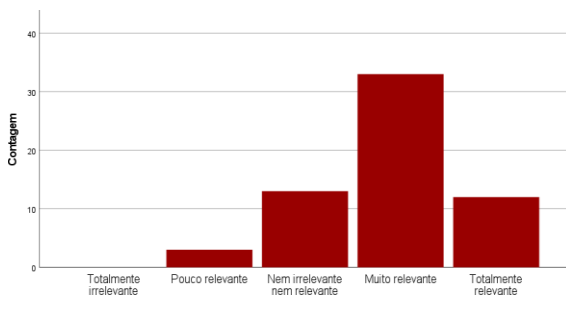
**Figura 22**

*Enriquecimento Pessoal*



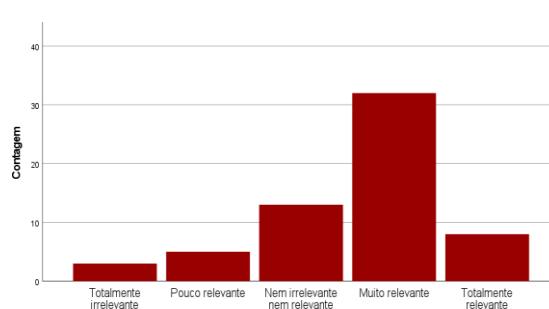
**Figura 23**

*Aumento do Nível de Escolaridade*



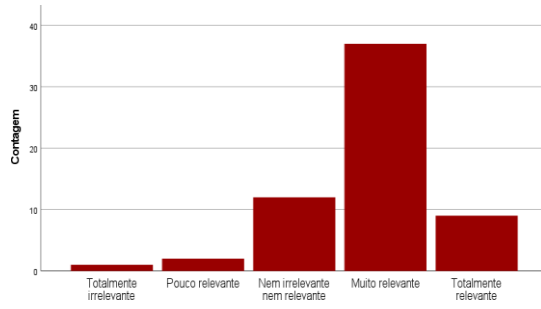
**Figura 24**

*Progressão de Carreira*



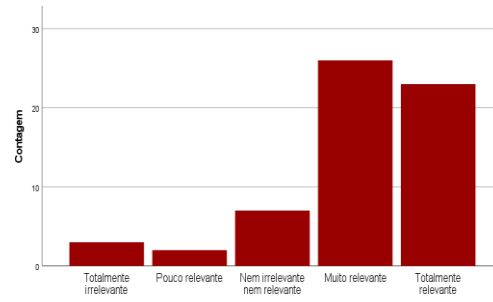
**Figura 25**

*Domínio de Novas Tecnologias*



**Figura 26**

*Reconhecimento dos Superiores*

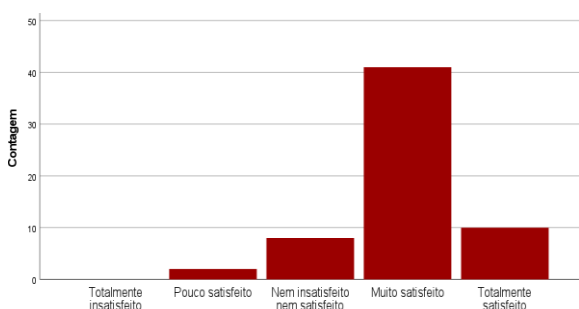


## V.4 Nível de satisfação dos colaboradores

Podemos referir que são vários os fatores que poderão sustentar a satisfação dos colaboradores nomeadamente as formações realizadas e as normas estabelecidas que, na opinião dos colaboradores são os fatores mais relevantes. Outros exemplos são clima organizacional e os recursos disponibilizados pela organização sejam eles equipamentos ou condições de higiene. Com a realização deste estudo chegamos aos seguintes resultados associados ao grau de satisfação dos seguintes fatores:

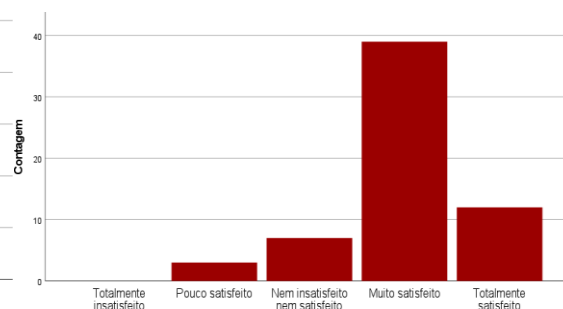
**Figura 27**

*Normas estabelecidas*



**Figura 28**

*Ações de formação*



Através da figura 27 é possível observar que a grande maioria dos colaboradores se sentem satisfeitos acerca das normas estabelecidas pela empresa (sendo que apenas uma pequena percentagem – cerca de 2% - se descreve como “pouco satisfeito”).

Sendo as normas “regras ou regulamentos que envolvem um procedimento (...) constituídas de comandos diretos e objetivos de cursos de ação ou de conduta que devem ser seguidos fielmente” é natural que, quanto melhor estas estejam estabelecidas, mais motivados se sentem os colaboradores. A isso deve-se o facto de através das mesmas “muitos aspetos da cultura organizacional são percebidos facilmente” (Costa S. D., 2012, p. 46). De facto, é positivo que os trabalhadores se sintam orientados através de “padrões de influência e de poder” (Costa S. D., 2012, p. 46).

Geralmente as denominadas ações de formação auxiliam os Gestores de RH à

manutenção de trabalhadores e ao aumento do seu empenho “as estratégias de formação “pró-ativas” orientam-se para o envolvimento e valorização dos trabalhadores no que diz respeito ao projeto da empresa” (Costa S. D., 2012, p. 25).

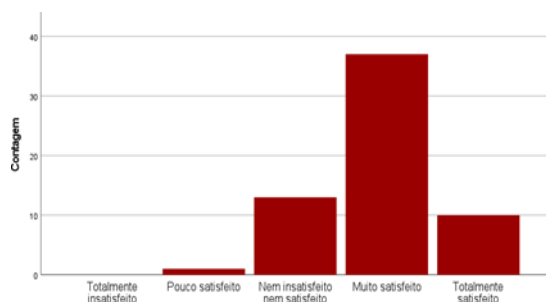
No que diz respeito às práticas de Gestão de Recursos Humano (GRH) podemos referir que têm um papel fulcral no desenvolvimento dos colaboradores dado que “geralmente, é atribuída à escola o papel de preparar os cidadãos e os futuros trabalhadores, e às empresas a função de assegurar a adaptação dos trabalhadores às suas necessidades e características específicas” (Costa S. D., 2012, p. 23).

Concluindo pode ser referido que a “política de GRH cujas práticas são orientadas para a valorização dos RH (Recursos Humanos), e que é capaz de reter os trabalhadores e potencializar o seu empenho na estratégia das empresas” (Costa P. F., 2019, p. 23).

É perceptível, através da análise da figura 28, que o grau de satisfação dos colaboradores relativamente às mesmas se apresenta positivo.

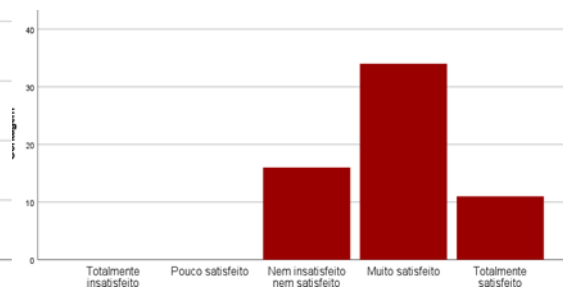
**Figura 29**

*Higiene e segurança*



**Figura 30**

*Equipamento de trabalho*



Na figura 29 é apresentado outro fator relevante e que as empresas devem ter em conta - condições de higiene e segurança no trabalho (SHT) que oferecem aos seus colaboradores, já que um trabalhador seguro e com todas as condições para exercer o seu trabalho, é um trabalhador muito mais motivado e devido à “rápida globalização, transformando as condições de trabalho de muitas pessoas, estas mudanças tiveram impacto visível em Segurança e Higiene no Trabalho (SHT)” (Oliveira A. L., 2020, p. 3).

Como verificamos na mesma, a grande maioria da amostra sente que essas condições são muito relevantes ou totalmente relevantes para o trabalho que prestam na Cercig.

É de realçar que “o ambiente laboral está em constante mudança e o trabalhador pode estar exposto a vários riscos no seu dia-a-dia” tornando-se a segurança um desafio para as organizações (Oliveira A. L., 2020, p. 3).

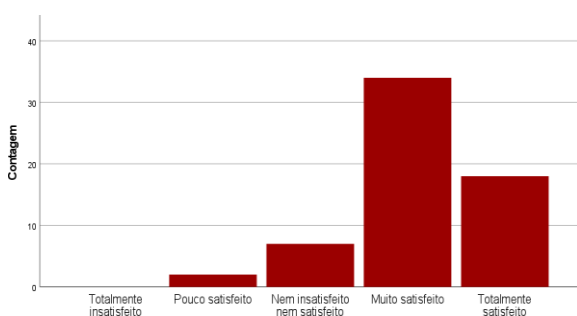
Para potenciar os colaboradores ao desenvolvimento do seu trabalho de forma acessível é necessário termos de dar equipamentos para os capacitar. De facto, todos os empregos têm equipamentos facilitadores no dia a dia “o trabalho está presente ao longo de toda a vida das pessoas e ocupa uma fração bastante significativa do nosso dia-a-dia, constituindo uma forma de autorrealização e de construção de nós próprios”. (Oliveira A. L., 2020, p. 17). Assim, este fator apresenta-se como um dos mais favoráveis para os trabalhadores, como é observado na figura 30 – onde 0% da amostra referiu estar totalmente insatisfeita.

É importante referir que todas as organizações têm de dar condições para capacitar os colaboradores para o desenvolvimento do seu trabalho já que o "trabalho decente é um conceito central que não podemos descurar e que envolve a segurança no trabalho, a proteção social, melhores perspetivas para o desenvolvimento pessoal e a integração social” (Oliveira A. L., 2020, p. 8).

O aumento da competitividade faz com que empresas também tenham de oferecer condições facilitadoras aos seus trabalhadores qualificados para os manter.

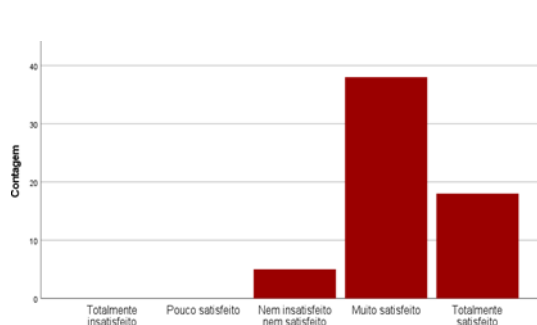
**Figura 29**

*Recursos disponibilizados pela instituição*



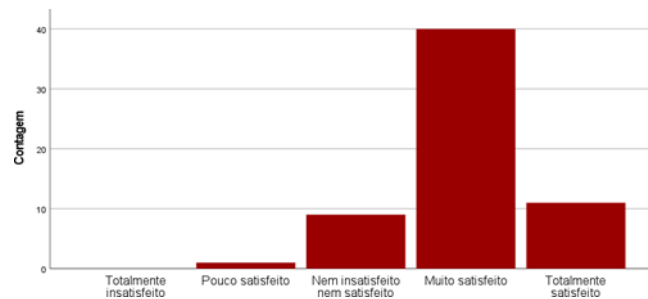
**Figura 28**

*Clima organizacional*



**Figura 30**

*Objetivos Organizacionais*



Sendo que as pessoas cada vez mais procuram desafios para o enriquecimento pessoal, as mesmas procuram empresas que potenciarão o seu desenvolvimento. De facto, empresas com objetivos bem delimitados são, a partida, empresas que seguem um caminho de sucesso e tornam-se mais apelativas do que as demais que se encontram na concorrência “os objetivos organizacionais incluem a sobrevivência, crescimento sustentado e lucratividade da empresa, enquanto os objetivos individuais dos funcionários” (Luana, 2023). Através das figuras 31, 32 e 33, podemos referir que o clima organizacional, os recursos disponibilizados pela organização e os objetivos organizacionais são também fatores de satisfação dos colaboradores face à “Cercig”, uma vez que 0% da amostra refere sentir-se “totalmente insatisfeito” com os mesmos fatores, apenas cerca 2% dos colaboradores se sente insatisfeito com os recursos disponibilizados pela organização e apenas de cerca de 1% dos trabalhadores se sente insatisfeito relativamente aos objetivos organizacionais.

Apesar da satisfação dos colaboradores relativamente ao trabalho desenvolvido pela mesma empresa é de notar que, por mais que uma organização consiga atingir a satisfação da maioria dos seus colaboradores, existem sempre pontos de possíveis melhorias a adotar. Além do referido “o gestor deverá ter capacidade de gerir harmoniosamente todas as variáveis... É importante ter em consideração que nunca vai ser possível satisfazer todas as variáveis por completo... irá sempre existir alguém que não vai estar satisfeito. O papel do gestor é satisfazer o maior número de variáveis possíveis” (Moreira, 2023, p. 43).

Essa mesma insatisfação dos colaboradores poderá ser explicada pela falta de mecanismos que os mesmos considerem relevantes. No caso da “Cercig” a grande maioria

dos colaboradores consideram que seria necessário o aumento de condições salariais e melhores condições de horário (como pode ser analisado no gráfico seguidamente apresentado).

Após a observação da figura 34 é de ressaltar que, apenas uma pequena percentagem, considera que existe pouca formação na área o que demonstra que as horas de formação obrigatórias por lei estão a ser bem distribuídas. Desta forma, percecionamos que, a grande maioria dos colaboradores não sente carência associada à formação disponibilizada pela empresa.

**Figura 31**

*Mecanismos que Carecem na Organização*

Equipamentos e materiais necessários	1	Melhores recursos e instalações, Mais formação específica na área, Melhores condições salariais	1
Equipamentos, Melhores recursos e instalações, Melhores condições salariais	2	Melhores recursos e instalações, Melhores condições salariais, Melhores condições de horário	2
Equipamentos e materiais necessários, Melhores recursos e instalações, Melhores condições de horário	1	Mais formação específica na área	3
Equipamentos e materiais necessários, Mais formação específica na área, Melhores condições de horário	1	Mais formação específica na área, Melhores condições salariais	4
Equipamentos e materiais necessários, Melhores condições salariais	1	Mais formação específica na área, Melhores condições salariais, Melhores condições de horário	4
Equipamentos e materiais necessários, Melhores condições salariais, Melhores condições de horário	5	Melhores condições salariais	9
Melhores recursos e instalações	6	Melhores condições salariais, Melhores condições de horário	15
		Melhores condições de horário	6

## CONCLUSÕES

Com a análise mais aprofundada acerca do tema podemos retirar várias constatações acerca da formação como ferramenta de gestão estratégica e o que a mesma representa para a organização em causa – “Irmãs Hospitaleiras Guarda – Casa de Saúde Bento Menni”.

A mesma, sendo um direito dos colaboradores e um dever da empresa, tem um impacto significativo no desenvolvimento de conhecimentos teóricos para que seja possível transferi-los para a prática. Com os dados recolhidos é perceptível que os colaboradores se sentem preparados para exercer a sua função e isso está inteiramente relacionado com as ações de formação desenvolvidas pela empresa, uma vez que os profissionais consideram que as ações desenvolvidas vão ao encontro das carências que apresentam e que auxiliam no desenvolvimento da sua atividade (48 dos 61 inquiridos tem essa mesma opinião e apenas 5 consideram o contrário).

Por lei, cada organização tem o dever de fornecer aos funcionários 40 horas anuais de formação sendo que esta “é uma necessidade imperativa para o sucesso a longo prazo das organizações e uma obrigatoriedade empresarial” (Anónimo, 2024). É então fulcral que as mesmas tenham coerência face às necessidades da organização, uma vez que “para que o sucesso seja medido de forma consciente e justa não devemos atentar só à quantidade. Mas sim, e principalmente à qualidade daquilo que fazemos (...) E é aqui que surge a importância do conhecimento, da informação e da formação num mundo que se desfigurou em 100 anos e que promete não abrandar o ritmo” (Silva P., 2023).

Ora, se os colaboradores afirmam que as ações vão ao encontro das necessidades e que se sentem mais preparados para exercer as suas funções, quer dizer que os superiores hierárquicos têm realizado um bom trabalho no que toca às escolhas das mesmas.

No que diz respeito às ações de formação é necessário perceber que as mesmas se apresentam como um investimento estratégico que procura a adaptação da empresa e dos colaboradores às mudanças, um maior envolvimento dos colaboradores nos objetivos coletivos e consequentemente uma vantagem competitiva e “é vital que dediquemos tempo ao nosso intelecto, que aprendamos a lidar com a efemeridade das coisas e que criemos estratégias ajustadas à individualidade de cada um, servindo consequentemente um todo” (Silva P. , 2023).

Num mundo cada vez mais tecnológico e cada vez mais competitivo, as empresas para continuarem a exercer as suas atividades, precisam de preparação para o acompanhamento das necessidades que poderão surgir “nos últimos três anos, o mercado de trabalho passou por mudanças significativas, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças sociais e novas expectativas do consumidor. O futuro do mercado de trabalho é, cada vez mais, pautado pela tecnologia e inovação, exigindo profissionais atualizados e empresas preparadas para se adaptarem às novas realidades” (Anónimo, 2023). Dessa forma, é fulcral as mesmas tenham profissionais motivados para acompanharem as constantes mudanças e com vontade de aprender.

Aí surgem as ações de formação que têm um papel bastante relevante no que toca à gestão estratégica da empresa para a sua manutenção no mercado e é de realçar que “o aperfeiçoamento de ativos tornou-se uma necessidade que levou várias entidades públicas e privadas a adotarem meios de formação, com o intuito de aperfeiçoar as competências dos já profissionais, em ações geralmente de curta duração” (Lourenço, 2015, p. 13).

Outra importante conclusão retirada do estudo é o facto da maioria das pessoas frequentarem ações de formação por iniciativa da empresa e não por iniciativa própria. Dessa forma é ainda mais perceptível a importância da formação como ferramenta de gestão estratégica dada a necessidade de constante aprendizagem no mundo atual uma vez que a aprendizagem e “a necessidade de alargamento da Formação Profissional são tópicos centrais da política económica atual” (Lourenço, 2015, p. 1).

Esse investimento no capital humano é relevante dado o crescente “foco no capital intelectual das empresas e a medição dos ativos intangíveis das próprias empresas, pois assim aumenta a possibilidade de proporcionar benefícios reais de negócios às organizações” (Marr B) “revelando a existência de relação direta entre investimento em capital humano e desempenho económico-financeiro em diferentes proporções” (Cunha, 2022, p. 17).

Com a abordagem aos colaboradores foi perceptível que o seu grau de motivação era elevado devido ao trabalho realizado pelos superiores hierárquicos e por terem a possibilidade de frequentar ações de formação que poderiam aumentar o seu nível académico e desempenho profissional. De facto, a busca por condições melhores e por reconhecimento por parte dos superiores eram umas das justificações apontadas pelas pessoas quando perguntadas acerca da importância da formação (Delgado, 2015).

Com toda a informação adquirida e analisada é perceptível a importância da realização deste estudo uma vez que permitiu confirmar a relevância da formação como ferramenta de gestão estratégica para as organizações do terceiro setor.

As limitações sentidas no estudo foram a realização dos questionários de modo a obter dados certos para que se conseguisse responder à pergunta inicial e que as questões do mesmo fossem perceptíveis por toda a amostra não dependendo da faixa etária nem das habilitações literárias. Apesar dessa sensibilidade na realização de perguntas de fácil compreensão foi necessário o auxílio a uma pequena parte da amostra realizando esses mesmos questionários com as próprias pessoas e o facto de serem apresentados diversos estudos acerca do tema, uma vez que foi necessário procurar formas de tornar este estudo de caso distinto.

Uma futura pesquisa poderia estar relacionada com entraves à formação uma vez que os mesmos poderão influenciar a atuação das empresas sejam eles entraves monetários, sociais, entre outros.

Concluindo, podemos afirmar que a formação apresenta um impacto bastante positivo para a empresa e para os seus colaboradores e tornou-se uma necessidade imperativa para o sucesso a longo prazo das empresas e um dever empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

- 7/2009, D. N. (2009). Diário da República nº 30. *Artigo 133.º - Conteúdo da Formação Contínua*.
- Abel, C. R. (2012). *Contributo das Formações Modulares Certificadas, no "Percurso Profissional de Agente de Geriatria": Estudo de Caso dos Trabalhadores das IPSS do Concelho de Aljustrel em 2010/2011*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Universidade de Évora, Évora.
- Almeida, V. (2005). A Lógica Sócio-Económica do Terceiro Sector. Obtido de <https://hdl.handle.net/10316/42605>
- Álvares, M. (2021). Introdução à Investigação Quantitativa e Análise SPSS. p. 42. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.2/10529>
- Alves, D. V. (2017). *Métodos, Instrumentos e Técnicas de Recolha de Dados*. Obtido de WordPress: <https://cienciaeducacao.wordpress.com/2017/11/24/metodos-instrumentos-e-tecnicas-de-recolha-de-dado/>
- Anónimo. (2017). *Runrun.it*. Obtido de [blogsrunrunit: https://blog.runrun.it/missao-visao-e-valores/](https://blog.runrun.it/missao-visao-e-valores/)
- Anónimo. (10 de setembro de 2023). *O que mudou no Mercado de Trabalho nos Últimos 3 anos - Impactos e Tendências*. Obtido de Do it Better: <https://doitbetter.pt/2023/09/10/o-que-mudou-no-mercado-de-trabalho-nos-ultimos-3-anos-impactos-e-tendencias/>
- Anónimo. (19 de março de 2024). *A Importância da Formação Contínua para o Sucesso Empresarial*. Obtido de Traininghouse: <https://traininghouse.pt/a-importancia-da-formacao-continua-para-o-sucesso-empresarial/>
- António Moreira, P. S. (Março de 2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: Métodos*. Aveiro: UA Editora Universidade de Aveiro. doi: <https://doi.org/10.34624/hmtj-qg49>
- Antunes, C. L. (2020). *Aspetos Particulares da Associações sem Fins Lucrativos: Obrigações Declarativas, Contabilísticas e Fiscais*. Relatório de Estágio - Mestrado em Contabilidade e Finanças, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Azevedo, S. N. (2019). *Determinantes e Efeitos da Satisfação no Trabalho – Uma Análise Empírica*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade dos Açores, Açores. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.3/5859>
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação* (1 ed.). Edições Sílabo.
- Bilhim, J. A. (2002). *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Bertrand.
- Sousa, C. (2021). *Insatisfação com o Trabalho, Aspectos Psicossociais, Satisfação Pessoal e Saúde Mental de Trabalhadores e Trabalhadoras da Saúde*.
- Chaves, J. L. (2001). *A Economia Social na União Europeia*. CIRIEC.
- Chibueze, A. (2023). *Casados x Solteiros no Ambiente de Trabalho: Um Estudo de Percepções*

*e Realidades Corporativas.*

- Costa, A. B. (2017). *Formação Continuada de Docentes: Contribuições do Sindicato visando a uma Educação de Qualidade*. Dissertação Mestrado em Educação, Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/21890>
- Costa, P. F. (2019). *O Desafio da Formação Profissional em Contexto Empresarial: a Realidade de uma Academia prestadora de Serviços de Formação*. Relatório de Estágio Mestrado em Sociologia, FLUP Faculdade de Letras Universidade do Porto, Porto.
- Costa, S. D. (2012). *Organização e Normas do trabalho*. Belém: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.
- Cunha, M. B. (2022). *Remuneração e Desempenho Organizacional: Uma Análise da Relação entre o Investimento em Capital Humano e o Desempenho Econômico-Financeiro das Concessionárias de Distribuição de Energia Elétrica Brasileiras*. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro.
- Delgado, B. F. (2015). *A Importância do Capital Humano nas Organizações: Estudo Aplicado numa Seguradora Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças, Instituição Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Fernandes, D. (2011). *Articulação da Aprendizagem, da Avaliação e do Ensino: Questões Teóricas, Práticas e Metodológicas*. Lisboa: Porto Editora. Obtido de <http://hdl.handle.net/10451/6988>
- Ferreira, P. L. (2010). *A Natureza dos Motivos para a Formação nos Adultos que frequentam Cursos EFA*. Universidade Católica, Coimbra.
- Ferreira, S. (Março de 2005). O que tem de Especial o Empreendedor Social? O Perfil de Emprego do Empresário Social em Portugal. p. 43. Obtido de <https://hdl.handle.net/10316/11131>
- Ferreira, S. (2009). A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. doi:<https://doi.org/10.4000/rccs.422>
- Ferreira, V. (21 de agosto de 2023). *Vivemos em uma Época de Rápidas Mudanças Tecnológicas e Sociais*. Obtido de ABCIS - Associação Brasileira CIO Saúde: <https://abcis.org.br/2023/08/21/vivemos-em-uma-epoca-de-rapidas-mudancas-tecnologicas-e-sociais/>
- Filho, M. J. (2006). *Desafios da Pesquisa*. Faculdade de História, Direito e Serviço Social.
- Fontainhas, L. T. (2008). *A Importância da Adaptabilidade: A carreira, o Indivíduo e a Organização: Estudo Exploratório*. Dissertação Mestrado em Psicologia, Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10451/3155>
- França, A. (2021). *Entenda o que é Escala Likert*. Obtido de Ispringpro: <https://www.ispringpro.com.br/blog/escala-de-likert>

- Freixo, L. C. (2010). *Das Fontes de Satisfação no Trabalho à Satisfação Organizacional: Estudo em duas Empresas do Setor Metalúrgico do Norte do País*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Universidade Fernando Pessoa Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Porto.
- Frota, A. S. (2015). Guia Básico para a Elaboração do Projeto de Pesquisa.
- Galvão, A. P. (2023). *A Eficácia da Formação na Motivação dos Colaboradores e no Sucesso das Organizações: Estudo de Caso na Empresa Delta Serviços*. Dissertação Mestrado em Gestão de PME, IPP - Instituto Politécnico de Portalegre, ESTG - Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Portalegre. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/50718>
- Garcia, F. S. (2015). Metodologia da Pesquisa Científica: Organização Estrutural e os Desafios para Redigir o Trabalho de Conclusão. *Diálogos Acadêmicos*.
- Genésio, J. C. (2017). *Avaliação da Perceção do Stress em Cuidadores Formais: Um Programa de Intervenção*. Dissertação de Mestrado em Envelhecimento Ativo, Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Saúde, Bragança.
- Godoy. (1995). *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*. SciELO - Scientific Electronic Library Online.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley. Obtido de [https://www.homeworkforyou.com/static\\_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf](https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf)
- Hill, M. M. (2008). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.2/8497>
- Hugo Figueiredo, M. P. (2017). *Benefícios do Ensino Superior: Introdução ao Estudo*.
- International, Q. (2014). NVivo 10 [software program]. Version 10. QSR International.
- Jamba, I. C. (2018). *Políticas e Práticas de Formação Profissional Continua: O caso de um Grupo de Empresas de Consultoria e Engenharia*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Kanaane, D. B. (2007). Relevância da Gestão de Pessoas no Clima Organizacional de uma Empresa de Engenharia. p. 16. Obtido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94627213>
- Kodama, M. (2001). Strategic Community Management Promoted by Innovation Communities. Em Vlatka, *Knowledge and Process Management* (Vol. 31, p. 248). Wiley.
- Leonardo Lemos da Silveira Santos, R. C. (2007). Formação Estratégica nas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Centro - Oeste Mineiro. p. 15.
- Lourenço, T. M. (2015). *A Importância da Formação Profissional enquanto Investimento em Capital Humano*. Relatório de Estágio de Mestrado em Economia, na especialidade de Economia Financeira, FEUC - Faculdade de Coimbra - Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Luana, T. (28 de agosto de 2023). *Objetivos Organizacionais X Individuais*. Obtido de SCRIBD: <https://pt.scribd.com/doc/19151545/Objetivos-Organizacionais-x->

## Individuais-2

- Luz, M. P. (2016). *Impacto da Formação e do Desenvolvimento do RH no Capital Humano: O Caso da Empresa Projetos Educativos de Angola*. Dissertação Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Machado, F. I. (2016). *Percursos de Transformação: das Trajetórias Escolares de Insucesso ao Sucesso das Trajetórias Formativas*. Instituto Superior de Serviço Social do Porto.
- Mansur, E. (2007). Upstream Competition and Vertical Integration in Electricity Markets. *EconPapers*, 50.
- Mariane Patrícia Sargi, J. R. (07 de 02 de 2024). Amostragem e Análise de Dados: Um Estudo de Caso sobre Pesquisas Eleitorais Brasileiras de 2022.
- Marques, A. d. (2019). *Sistema de Gestão Estratégica: Estudo de Caso em uma Instituição Pública Brasileira*. Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto, Porto.
- Marqueze, E. C. (2005). *Satisfação no Trabalho - Uma breve Revisão*. Brasil: Scielo Brazil.
- Martins, C. A. (2013). *Formação Profissional em Contexto Empresarial*. Relatório de Estágio Mestrado em Ciências da Educação, Universidade de Lisboa - Instituto de Educação, Lisboa.
- Martins, D. A. (2016). *Terceiro Setor: As Contribuições de uma Organização sem Fins Lucrativos para a Cidade de Marília*. Trabalho de Curso de Administração, Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha", Marília.
- Mateus, A. C. (2020). *Metodologia de Trabalho de Projeto: Potencialidades e Desafios*. Dissertação de Mestrado em Educação pré-Escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico, ISEC - Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa.
- Matthiensen, A. (2011). Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários. (V. EMBRAPA, Ed.)
- Melo, M. (Agosto de 2011). Profissionalização Institucional no Terceiro Setor e Atuais Demandas.
- Mendes, A. S. (2014). *O Impacto da Formação no Desempenho dos Colaboradores*. Universidade Católica Portuguesa.
- Miranda, R. J. (2009). *Qual a Relação entre o Pensamento Crítico e a Aprendizagem de Conteúdos de Ciências por Via Experimental?: Um Estudo no 1º Ciclo*. Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade de Lisboa Faculdade de Ciências, Departamento de Educação, Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10451/5489>
- Moreira, T. A. (2023). *Mudanças Organizacionais - Gestão do Processo de Mudanças Organizacionais*. Dissertação Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo Público, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto, Porto.
- Moresi, E. (2003). *Metodologia da Pesquisa*. Pós Graduação em Gestão do Conhecimento e

- Tecnologia da informação, Universidade Católica de Brasília - UCB, Brasília.
- Nascimento, E. P. (2012). *Trajectoria da Sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao económico*. Universidade de Brasília, Distrito Federal, Brazil. Scielo.
- Neves, C. A. (25 de 01 de 2022). Perceived Organizational Support, Coworker's Conflict and Organization Citizenship Behavior: The Mediation Role of Work-Family Conflict. p. 12. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci12010020>
- Nobre, D. P. (2016). *Ferramentas Estratégicas em uso: uma Investigação Prática às Empresas em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão, ISCTE-IUL, Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/12461>
- Nunes, V. d. (2017). O Conceito de Género em três Tradições de Estudos: uma Introdução. *Vértices*, 19(3). doi.: <https://doi.org/10.5935/1809-2667.v19n32017p7-29>
- Oliveira, A. L. (2020). *Influência das Condições de Segurança e Higiene no Trabalho no Absentismo*. Dissertação de Mestrado em Higiene e Segurança no Trabalho, Instituto Politécnico de Lisboa Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa, Lisboa.
- Oliveira, L. M. (2018). *As Ferramentas de Gestão Estratégica e o impacto da sua aplicação na Performance das PME Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Leiria.
- Paschoarelli, L. C. (2015). *Características Qualitativas, Quantitativas e Quali-quantitativas de Abordagens Científicas: Estudos de Caso na Subárea do Design Ergonómico*. FAAC/UNESP, Departamento de Design.
- Pereira, A. (2012). *SPSS - Guia prático de utilização*.
- Praça, F. S. (2015). Metodologia da Pesquisa Científica: Organização Estrutural e os Desafios para redigir o Trabalho de Conclusão.
- Queiroz, M. d. (2012). *Formação Profissional e Qualidade nas IPSS: Um Estudo Comparativo*. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Portalegre - Escola Superior de Portalegre, Portalegre.
- Raymond Quivy, L. V. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Gradiva.
- Rodrigues, M. (2011). *O Tratamento e Análise de Dados*. Escolar Editora.
- Rodrigues, M. D. (2016). *Desenvolvimento e Atualização de Competências: a Formação como Ferramenta de Gestão Estratégica de Recursos Humanos - Estudo de Caso*. Dissertação de mestrado em Marketing e Comunicação, ESEC - Escola Superior de Educação, Politécnico de Coimbra, Coimbra.
- Santos, S. X. (2012). *Organização do Terceiro Setor*. Natal/ RN: EdUnP.
- Saraiva, S. S. (Dezembro de 2023). A Gestão da Qualidade como Diferencial Competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes.
- Shimoya, I. d. (2011). Avaliação da confiabilidade de uma Pesquisa utilizando o Coeficiente Alfa de Cronbach. (S. d. Goiás, Ed.) p. 7.

- Silva, B. M. (2020). *O Papel das Instituições do Terceiro Setor na Coesão Social: Aplicação ao Concelho de Arcos de Valdevez*. Dissertação de Mestrado em Economia Social, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão. Obtido de <https://hdl.handle.net/1822/67875>
- Silva, C. (18 de maio de 2017). *Estratégias de negociação em contexto comercial*. Obtido em 7 de maio de 2020
- Silva, P. (2023). *Importância da Formação Interna e Contínua nas Organizações*. Obtido de <https://factorialhr.pt/blog/formacao-interna-e-continua/>
- Soares, S. (2021). *Influência da Liderança na Motivação dos Colaboradores: Comparação entre Pequenas e Grandes Empresas*. Instituto Politécnico de Lisboa - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Lisboa: ISCAL. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.21/13954>
- Stake, R. E. (2009). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. (F. C. Gulbenkian, Ed.)
- Sumbo, H. B. (2019). *Formação Profissional Contínua nas Organizações: Relevância do Diagnóstico de Necessidades de Formação*. Dissertação de Mestrado em Educação e Formação, Universidade de Lisboa - Instituto de Educação, Lisboa.
- Teixeira, E. B. (2003). *A Análise de Dados na Pesquisa Científica - Importância e Desafios em Estudos Organizacionais*. p. 26. Obtido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75210209>
- Teixeira, H. H. (2016). *A Perceção da Identidade Organizacional e Identificação pelos Colaboradores da Administração Pública Portuguesa*. Dissertação Mestrado em Comunicação Integrada, Instituto Superior Novas Profissões, Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/23330>
- Tran, A. (13 de novembro de 2023). *Importância da Escala Likert na Pesquisa (Atualizações de 2024)*. Obtido de AhaSlides: <https://ahaslides.com/pt/blog/likert-scale-in-research/>
- Velada, A. R. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional; Factores que afetam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Tese de Psicologia Social e Organizacional, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Lisboa.
- Venâncio, P. M. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Vitorino, A. M. (2019). *O Processo de Formação de um Professor: a Procura pelo Desenvolvimento Constante*. Relatório de Estágio Profissional, Universidade do Porto, Porto. Obtido de <https://hdl.handle.net/10216/125553>
- Xavier, J. C. (2018). *Avaliação da Eficácia da Formação no Âmbito do Sistema de Formação Profissional da Marinha*. Instituto Universitário Militar, Departamento de Estudos Pós Graduados, Pedrouços.







## ANEXOS

### Inquérito

# Importância da formação para os colaboradores

No âmbito da tese de mestrado em Gestão de Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego foi realizado um inquérito acerca da importância da formação para as organizações sociais e qual o seu impacto nos colaboradores.

O mesmo é estritamente anónimo e confidencial destinando-se as respostas apenas para análise de dados uma vez que é um instrumento de pesquisa imprescindível para o estudo de caso. Todas as respostas deverão refletir a realidade da IPSS onde trabalha.

Agradeço desde já a sua participação!

#### Género \*

- Feminino
- Masculino
- Outro

Idade \*

- Até 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 60 anos
- 61 ou mais anos
- Outra: .....

Habilitações literárias \*

- 1º Ciclo (4º ano)
- 2º Ciclo (6º ano)
- 3º Ciclo (9º ano)
- Ensino Secundário (12ºano)
- Pós-graduação/Bacharelato/CTeSP
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra

Estado Civil \*

- Solteiro/a
- União de facto
- Casado/a
- Viúvo
- Outro

Reside no distrito da Guarda, mesmo que temporariamente? \*

- Sim
- Não

Experiência na organização \*

- < 1 ano
- 2 a 4 anos
- 5 a 7 anos
- 7 a 9 anos
- 10 ou mais anos
- Outra: .....

## Desempenho profissional

De acordo com a escala a seguir apresentada (escala de Likert) classifique de 1 a 5 os seguintes tópicos (sendo 1- discordo totalmente e 5 - concordo totalmente) consoante a sua opinião

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem Concodo	Concordo	Concordo totalmente

Sinto-me preparado para exercer a minha função \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Em caso de desacordo selecione até 3 opções de mecanismos que acha que carecem na organização? \*

- Equipamentos e materiais necessários
- Melhores recursos e instalações
- Mais formação específica na área
- Melhores condições salariais
- Melhores condições de horário

Indique o seu nível de satisfação relativamente aos aspetos a seguir mencionados \*

	Totalmente insatisfeito	Pouco satisfeito	Nem insatisfeito nem satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
Desempenho da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos disponibilizados pela organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamentos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene e Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As estratégias de gestão são desenvolvidas mediante os objetivos organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considera que as ações de formação importantes para o desempenho da sua atividade? \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

## Formação profissional

As formações que frequentou foram por iniciativa própria? \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Em caso de ter frequentado ações de formação por iniciativa própria, quantas frequentou nos últimos 5 anos?

.....

As ações que frequentou foram por iniciativa da empresa \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Em caso de ter frequentado ações de formação por iniciativa da empresa, quantas frequentou nos últimos 5 anos?

.....

As formações frequentadas são úteis para o exercício da sua atividade laboral? \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre



De 1 a 5 (sendo 1-discordo totalmente e 5 - concordo totalmente) dê a sua opinião relativamente aos seguintes tópicos:

\*

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Conheço os objetivos e conteúdos programáticos inerentes às ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou capaz de transferir para o meu trabalho o que aprendi em contexto de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha motivação no trabalho aumenta quando utilizo novas técnicas e conhecimentos que aprendi em ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os casos e situações práticas apresentados na formação são muito parecidas com aqueles com que me confronto no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou motivado(a) a aplicar no meu local de trabalho os novos conhecimentos/técnicas que aprendi em contexto de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu superior hierárquico mostra interesse relativamente ao que aprendo nas ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho as condições necessárias para desempenhar as minhas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O meu grupo de trabalho está aberto a mudanças se as mesmas melhorarem o nosso desempenho

Participo sempre que possível em ações de formação que conduzem a um melhor desempenho profissional

A formação contribuiu para:

Obter mais autonomia no desempenho de funções \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Melhorar as relações humanas no local de trabalho (médicos, colegas de trabalho e utentes) \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Um maior desenvolvimento de competências profissionais

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

A empresa passou a aceitar as sugestões dos colaboradores \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Aumentar a dedicação profissional \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Relativamente às necessidades de formação profissional seleccione até 3 opções para caracterizar a sua empresa \*

- A qualificação dos colaboradores corresponde às necessidades exigidas
- Dificuldades financeiras da empresa para realização de formações
- Dificuldades financeiras dos colaboradores para frequentar ações de formação
- Falta de predisposição dos colaboradores e motivação para frequentar ações de formação
- Falta de tempo para frequentar ações de formação
- Outra

Classifique nas seguintes motivações, o que poderá levá-lo a frequentar ações de formação: \*

	Totalmente irrelevante	Pouco relevante	Nem irrelevante nem relevante	Muito relevante	Totalmente relevante
Adquirir novos conhecimentos para aplicação em contexto de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enriquecimento e valorização pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter maior reconhecimento e valorização por parte dos superiores hierárquicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de progressão de carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento do nível de escolaridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Domínio de novas tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Emails Trocados com a Organização

### Inquérito tese - Soraia Teixeira Caixa de entrada x

**Soraia Teixeira** <soraia.teixeira99@gmail.com>

quinta, 14/12/2023, 19:48

para Direcao ▾

Boa tarde.

Há uns meses atrás mandei email para abordar a minha ambição de realizar um estudo de caso acerca desta organização situada na Guarda. Após ser aceite desloquei-me para falar com o diretor da mesma combinando então enviar posteriormente um inquérito para ser respondido anonimamente pelos colaboradores.

Poderei então enviar o inquérito que será reencaminhado para os trabalhadores? Ou seria melhor outra alternativa por muitos não terem acesso à ferramenta do email?

Deixo o meu contacto caso seja necessária alguma informação adicional: 925157844.

Obrigada. aguardo atentiosamente uma resposta!

Com os melhores cumprimentos,

Soraia Teixeira



**Direcao CSBM** <direcao.csbm@irmashospitaleiras.pt>

sexta, 15/12/2023, 09:43

para mim ▾

Bom dia Soraia,

A melhor forma seria enviar-nos os questionários para analisarmos.

Depois para obter as respostas, o melhor é vir ao Centro e com um tablet ir recolhendo as respostas, se tiver o questionário num formulário da google ou similar.

Os melhores cumprimentos,



**Rui Pinto**  
Diretor Gerente  
**CASA DE SAÚDE BENTO MENNI**  
R. José dos Santos 40, Guarda  
Tef [+351] 271 200 840 [chamada para a rede fixa nacional]  
**irmashospitaleiras.pt**

**Soraia Teixeira** <soraia.teixeira99@gmail.com>

15/12/2023, 09:58

para Direcao ▾

Bom dia.

Envio então o link do inquérito para a análise do mesmo: <https://forms.gle/zm77xXA5VzsHpW3y9>

Continuação de bom trabalho!

Com os melhores cumprimentos,

Soraia Teixeira

