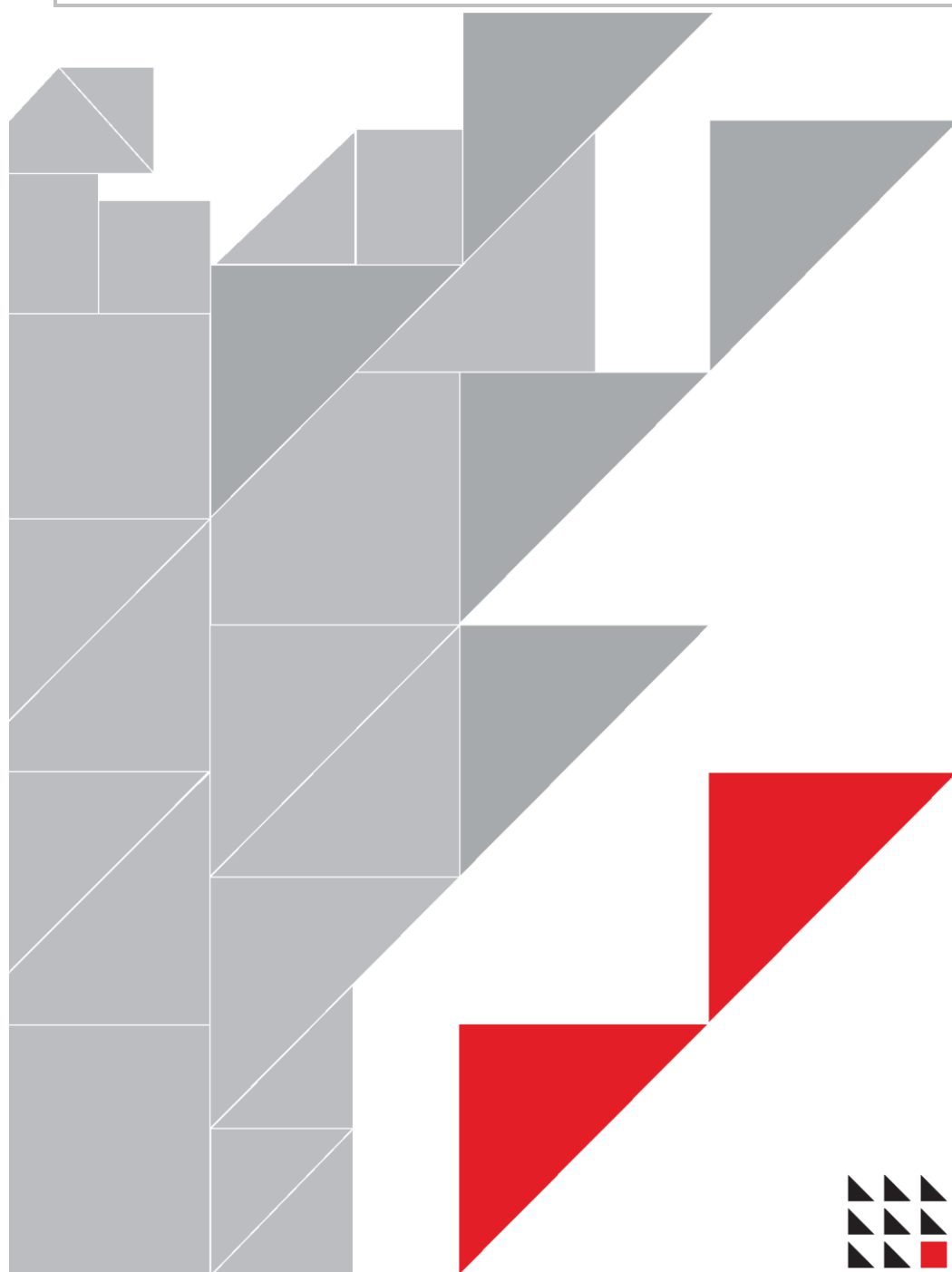


**AVALIAÇÃO EXTERNA DO PROJETO FAS 3 –
FORMAÇÃO AÇÃO SOLIDÁRIA**



Relatório Final

Dezembro de 2014



ÍNDICE

Apresentação do Relatório	3
1. Referencial e metodologia do Estudo de avaliação	5
1.1. Âmbito e objetivos do Estudo	5
1.2. Metodologia e fontes de informação	7
2. Apresentação do Projeto FAS3	12
2.1. Retrato das IPSS abrangidas	16
3. Resposta às questões de avaliação	21
3.1. Questões relativas às ações e realizações	21
3.2. Questões relativas aos resultados	31
3.3. Questões relativas à estimativa de impactos	44
4. Níveis gerais de satisfação e condições de qualidade	49
5. Síntese conclusiva	53
Anexo	60

Índice de quadros

<i>Quadro 1. Etapas e produtos do Estudo de Avaliação</i>	3
<i>Quadro 2. Questões de avaliação e domínios de análise</i>	5
<i>Quadro 3. Inquéritos por região e taxa de resposta</i>	8
<i>Quadro 4. Estudos de caso – caracterização geral</i>	10
<i>Quadro 5. Características gerais das ações de consultoria e formação-ação</i>	13
<i>Quadro 6. Número de colaboradores das IPSS</i>	17
<i>Quadro 7. Situação das IPSS no domínio dos sistemas de gestão da qualidade</i>	17
<i>Quadro 8. Situação económico-financeira das IPSS no início do FAS3</i>	17
<i>Quadro 9. Situação das IPSS por região</i>	18
<i>Quadro 10. Principais motivações para a adesão ao FAS3</i>	19
<i>Quadro 11. Estudos de caso – caracterização geral e motivações</i>	20
<i>Quadro 12. Taxas de execução - formação e consultoria</i>	21
<i>Quadro 13. Taxas de execução – formandos abrangidos</i>	22
<i>Quadro 14. Número e categoria profissional dos formandos envolvidos</i>	22
<i>Quadro 15. Estudos de caso – áreas de intervenção do FAS3</i>	27
<i>Quadro 16. Expectativas de contributos do FAS3 na fase intercalar do Projeto</i>	33
<i>Quadro 17. Exemplos de produtos, ferramentas e iniciativas desenvolvidas no âmbito do FAS3</i>	35
<i>Quadro 18. Domínios de resultado/ melhoria mais importantes no final do Projeto FAS3</i>	36
<i>Quadro 19. Contributos do FAS3 segundo a tipologia de IPSS (1)</i>	37
<i>Quadro 20. Contributos do FAS3 segundo a tipologia de IPSS (2)</i>	38
<i>Quadro 21. Estudos de caso - valorização das melhorias alcançadas, perspetivas até ao final Projeto e evidências</i>	40
<i>Quadro 22. Estudos de caso – Evidências da melhoria das condições de sustentabilidade</i>	47
<i>Quadro 23. Áreas de melhoria referidas pelas IPSS</i>	51
<i>Quadro 24. Estudos de caso – aspetos distintivos e mais valorizados do FAS3</i>	52
<i>Quadro 25. Áreas de melhoria do curso para dirigentes</i>	52

Índice de figuras

<i>Figura 1. Apresentação geral do Projeto FAS3</i>	15
<i>Figura 2. Situação económico-financeira da IPSS no início do FAS3 (%)</i>	17
<i>Figura 3. Áreas de intervenção prioritárias dos planos de melhoria e de formação (%)</i>	25
<i>Figura 4. Importância do Curso de Gestão para Dirigentes para a evolução das aprendizagens na área da gestão</i>	29
<i>Figura 5. Utilidade das aprendizagens adquiridas no Curso de Gestão para Dirigentes para a função de gestão da IPSS</i>	29
<i>Figura 6. Melhorias por área de intervenção</i>	32
<i>Figura 7. Relação entre áreas de atuação prioritária e contributos do FAS3</i>	34
<i>Figura 8. Contributos do FAS3 para a sustentabilidade das IPSS</i>	45
<i>Figura 9. Satisfação global com o Projeto FAS3</i>	49

Apresentação do Relatório

O Relatório Final do *Estudo de Avaliação Externa do FAS3 – Formação-Ação Solidária* corresponde ao produto associado à terceira e última etapa do trabalho de avaliação externa contratualizado entre a Quaternaire Portugal, Consultoria para o Desenvolvimento SA e a CNIS, Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade.

O Estudo está organizado em três etapas principais a que correspondem diversos produtos, conforme quadro seguinte.

Quadro 1. Etapas e produtos do Estudo de Avaliação

<i>Etapas</i>	<i>Produtos</i>
1. Estabilização da metodologia e imersão inicial no Projeto	Relatório Metodológico (fevereiro de 2014)
2. Avaliação intercalar da implementação do Projeto nas IPSS	Relatório síntese dos resultados do 1º inquérito às IPSS (abril de 2014) Relatório Intercalar de Avaliação
3. Avaliação dos resultados e conclusões	Relatório Final de Avaliação (dezembro de 2014)

A etapa 3 do Estudo, que culmina com a apresentação do Relatório Final de Avaliação, foi dedicada à recolha de informação e opinião suscetível de alimentar a resposta às questões de avaliação relativas às realizações, aos resultados diretos e à estimativa dos impactos do Projeto FAS3. A estratégia metodológica prosseguida juntou as perspetivas de análise quantitativa e qualitativa e baseou-se, fundamentalmente, na recolha de informação direta junto das IPSS participantes, por via da aplicação de um inquérito e da realização de estudos de caso, e nos contactos estabelecidos com a equipa de gestão e com as equipas de terreno (consultoras e entidades formadoras).

Os conteúdos do Relatório Final estão organizados do seguinte modo:

- O primeiro capítulo apresenta os elementos centrais do referencial conceptual e metodológico do Estudo, conforme definido em sede de Relatório Metodológico, incluindo a apresentação exaustiva dos instrumentos de recolha de informação utilizados.
- O segundo capítulo é dedicado à apresentação das principais componentes do objeto da avaliação - o Projeto FAS3 -, incluindo o retrato das IPSS abrangidas.
- O terceiro capítulo corresponde aos conteúdos centrais do Relatório e é dedicado à resposta às questões que orientaram o exercício de avaliação, com recurso aos resultados das diversas fontes de informação acionadas.

- O quarto capítulo complementa a análise anterior, por via do tratamento das questões da organização e funcionamento do Projeto e apresentação dos níveis de satisfação das IPSS participantes.
- Finalmente, o quinto capítulo apresenta uma síntese conclusiva, que evidencia as principais conclusões do trabalho de avaliação.

O Relatório encerra com um Anexo, que inclui elementos relativos às recolhas de informação realizadas junto das IPSS.

1. Referencial e metodologia do Estudo de avaliação

1.1. Âmbito e objetivos do Estudo

A avaliação externa do Projeto FAS3 está focada sobretudo na avaliação dos resultados das componentes de consultoria e de formação nas IPSS e do Curso para Dirigentes, e complementarmente na análise da organização e funcionamento do Projeto que cumpre o objetivo de apoiar a compreensão da avaliação dos resultados. Trata-se de uma avaliação que complementa o processo de avaliação contínua desenvolvido pela gestão do Projeto e equipas de consultoras e entidades formadoras.

Assim, a avaliação externa deverá disponibilizar informação relevante sobre os seguintes domínios:

- As realizações e os resultados que decorrem (i) do curso de formação de Gestão para Dirigentes e (ii) da intervenção direta nas IPSS, por via da consultoria e da formação-ação.
- Os fatores que justificam eventuais desvios (positivos ou negativos) no cumprimento dos objetivos do Projeto, associados aos dispositivos de formação e consultoria e às condições das IPSS participantes.

Este referencial geral é detalhado através das questões que orientam o exercício de avaliação, referenciadas às seguintes dimensões – ações e realizações, resultados diretos e imediatos e estimativa de impactos.

Quadro 2. Questões de avaliação e domínios de análise

Questões de avaliação e domínios de análise	
Ações e realizações	
1. Quais as principais características da execução do FAS3?	<p>Cumprimento dos indicadores de execução.</p> <p>Cumprimento do roteiro de implementação do Projeto nas IPSS (consultoria e formação-ação) e da intervenção prevista para o curso de formação para os dirigentes.</p> <p>Relação entre características-chave das IPSS e objetivos do FAS3.</p>
2. Qual a orientação da intervenção nas IPSS e a sua relação com os objetivos em matéria de promoção da gestão das organizações?	<p>Caraterização do tipo de intervenção desenvolvida nas IPSS</p> <p>Relação entre a intervenção e os objetivos do FAS3.</p> <p>Tipo de medidas e produtos/ instrumentos criados e implementados nos diferentes perfis de IPSS beneficiárias.</p> <p>Análise do tipo de medidas e dos produtos/ instrumentos de apoio à gestão criados e implementados, nos diferentes perfis de IPSS beneficiárias.</p> <p>Relação entre as áreas de incidência das medidas e dos produtos/</p>

Questões de avaliação e domínios de análise	
	instrumentos e os problemas de sustentabilidade da IPSS.
3. Em que medida é que se assistiu à melhoria dos conhecimentos e capacidades dos dirigentes das IPSS abrangidas?	<p>Dinâmica da procura do curso de gestão para dirigentes e evolução dos conhecimentos e capacidades dos dirigentes.</p> <p>Identificação de outros domínios de resultado decorrentes das ações de formação.</p> <p>Análise da relação entre os resultados da formação nos diferentes perfis de IPSS beneficiárias.</p>
Resultados	
4. Qual o contributo do Projeto para a melhoria da qualidade da gestão das IPSS?	<p>Resultados alcançados na qualidade de gestão: gestão estratégica, gestão económico-financeira, gestão de recursos humanos e sistemas de qualidade.</p> <p>Evolução do envolvimento da direção na gestão e relevância das novas competências em matéria de gestão.</p> <p>Análise das melhorias alcançadas na qualidade da gestão nos diferentes perfis de IPSS beneficiárias.</p>
5. Em que medida foram desenvolvidas as capacidades de inovação e eficiência necessárias à melhoria da qualidade dos serviços?	<p>Evolução do desempenho profissional dos colaboradores e impactos na melhoria da qualidade dos serviços.</p> <p>Análise das melhorias alcançadas na qualidade dos serviços nos diferentes perfis de IPSS beneficiárias.</p>
6. O Projeto produziu resultados noutras dimensões da vida organizacional das IPSS?	<p>Identificação de domínios de resultado não esperados ou estimados.</p> <p>Análise dos resultados segundo os diferentes perfis de IPSS beneficiárias.</p>
Estimativa de impactos	
7. Que impacto na sustentabilidade e viabilidade das IPSS beneficiárias é possível perspetivar?	<p>Contributo esperado do FAS3 para a sustentabilidade e viabilidade das IPSS.</p> <p>Análise do contributo esperado do FAS3 para a sustentabilidade e viabilidade nos diferentes perfis de IPSS beneficiárias.</p>
Condições de qualidade e satisfação	
8. Quais os fatores que influenciaram de forma mais decisiva o alcance dos resultados relacionados com a melhoria da qualidade da gestão e da prestação do serviço?	<p>Relação entre fatores críticos do Projeto FAS3 e das IPSS e grau de alcance dos resultados do Projeto.</p> <p>Análise e sistematização do modo como os fatores críticos se efetivaram nas diferentes regiões e segundo os diferentes perfis de IPSS beneficiárias</p> <p>Grau de satisfação global</p>
9. Qual o nível de satisfação das IPSS participantes?	

1.2. Metodologia e fontes de informação

A metodologia acionada contempla uma aproximação ao Projeto FAS3 de carácter quantitativo, que suporta a generalização das conclusões, e uma perspetiva qualitativa restrita a uma amostra de IPSS orientada para a compreensão mais detalhada das condições de efetivação do Projeto e de cumprimento dos seus objetivos.

Neste sentido, foi valorizada uma abordagem multimétodo, que contemplou a inquirição das IPSS e a realização de estudos de caso em dois momentos distintos – na fase intercalar de desenvolvimento do Projeto e na sua fase final. Deste modo, procurou-se garantir a recolha de informação capaz de captar a complexidade de facetas associadas ao desenvolvimento do Projeto e à produção dos resultados esperados. Adicionalmente, foram realizadas entrevistas com a equipa de consultoras, reuniões com a equipa de gestão e foi garantida a participação nas atividades periódicas de regulação e monitorização do FAS3 promovidas pela equipa de gestão.

Apresenta-se seguidamente informação mais detalhada relativa a cada uma das fontes de informação usadas.

Inquérito às IPSS

Objetivos: Recolher informação relativa ao contributo do Projeto para a melhoria das condições de sustentabilidade económico-financeira das IPSS, alteração dos procedimentos e medidas internas de garantia de sustentabilidade, outras mudanças organizacionais e impactos esperados em termos da qualidade dos serviços prestados à comunidade. Identificar fatores que influenciaram o cumprimento dos resultados esperados nas IPSS abrangidas.

O inquérito contemplou duas fases de aplicação. A primeira decorreu entre 27 de fevereiro e 20 de março de 2014. Os resultados da recolha reverteram para o Relatório Intercalar e permitiram obter uma reação inicial das IPSS ao funcionamento da consultoria e da implementação dos Planos de Formação e dos Planos de Melhoria para a Sustentabilidade e aos resultados preliminares alcançados. A segunda decorreu na primeira quinzena de Outubro, incidiu na informação relativa a questões gerais de organização e funcionamento e, sobretudo, na identificação da perceção dos resultados alcançados no final da intervenção da consultoria e da formação e do curso de formação para dirigentes.

Descrição: O inquérito foi aplicado, em modalidade *online*, ao universo de IPSS abrangidas pelo Projeto. Nos dois momentos de aplicação foram realizados reforços de pedido de resposta, na medida em que no período inicial as respostas ficaram aquém da amostra desejada, principalmente no primeiro período de aplicação. Como resultado desses esforços, que contaram com a participação das equipas de gestão e consultoras do Projeto, foi possível alcançar as seguintes taxas de resposta.

Quadro 3. Inquéritos por região e taxa de resposta

Região	IPSS abrangidas pelo FAS3	1º Inquérito		2º Inquérito	
		Nº de respostas	%	Nº de respostas	%
Norte	38	37	97,3%	37	97.3%
Centro	27	22	81,4%	24	88.8%
Alentejo e Algarve	16	10	62,5%	13	81.3%
Total	81	69	85,2%	74	91.4%

O modelo do inquérito aplicado em Outubro de 2014 é apresentado em Anexo.

Estudos de caso numa amostra de IPSS

Objetivos: Assegurar uma análise aprofundada das condições de desenvolvimento do Projeto nas suas diversas dimensões de operacionalização e do grau de alcance dos resultados intermédios, a partir do estudo da implementação do Projeto numa amostra de IPSS.

Descrição: Foram realizados cinco estudos de caso, selecionados em articulação com a equipa de consultoras e a gestão do Projeto a partir de uma bateria mais extensa de casos. Para a seleção dos casos foi usado como critério principal as expectativas de resultados no final do Projeto, tendo sido considerados três tipos de situação:

- IPSS em que se perspectivava alcançar mudanças com significado na “qualidade da gestão” e na “qualidade dos serviços”;
- IPSS com perspectivas mais moderadas de resultados, ou com resultados centrados de forma preponderante na dimensão “qualidade dos serviços”;
- IPSS com perspectivas de resultados modestos, longe do desejado em qualquer uma das dimensões.

Para além deste critério foram usados outros que asseguraram diversidade de situações, no que respeita nomeadamente à região, às características do contexto geográfico de inserção, à dimensão e à entidade formadora.

Em termos da afetação dos casos a cada uma das situações-tipo foi privilegiada a primeira situação, ou seja procurou-se conhecer com maior detalhe casos considerados de sucesso. Por razões operacionais não foi possível resolver em tempo oportuno as limitações no acesso ao caso selecionado relativo à terceira tipologia considerada (IPSS com perspetivas de resultados modestos).

Os estudos de caso foram desenvolvidos em dois momentos, de modo a garantir uma leitura aprofundada de diferentes dimensões: as condições de partida das IPSS, as condições da operacionalização da consultoria e da formação e a trajetória de construção dos resultados.

- No primeiro momento, que coincidiu com a produção do Relatório Intercalar de Avaliação (abril de 2014), os estudos estiveram centrados na análise das condições de operacionalização do Projeto e na identificação de resultados intercalares e expectativas para o final do Projeto.
- No segundo momento (novembro de 2014), coincidindo com a produção do presente Relatório, foram exploradas de forma mais detalhada as questões associadas aos resultados alcançados, cumprimento de objetivos e estimativa de impactos.

Nos dois momentos, as recolhas incidiram sobre a formação-ação e o curso de gestão para dirigentes.

A realização dos estudos envolveu diferentes fontes de informação, nomeadamente a informação documental relativa à intervenção realizadas nas IPSS (por exemplo, planos de melhoria e de formação e documentos de avaliação final) e as entrevistas aprofundadas à direção (órgãos sociais e direção técnica) e aos colaboradores.

O quadro seguinte apresenta as principais características das IPSS estudadas e as principais atividades de recolha de informação. Por razões de proteção das fontes e confidencialidade dos dados optou-se pelo anonimato dos casos.

Quadro 4. Estudos de caso – caracterização geral

<i>Região</i>	<i>IPSS</i>	<i>Localização</i>	<i>Dimensão</i>	<i>Entidade formadora</i>	<i>Data da recolha de informação</i>	<i>Nº de entrevistas</i>
IPSS com perspetivas de resultados com significado						
Norte	Caso 1	Freguesia periurbana do Ave próxima de cidade de dimensão média, com indústria, ruralidade e serviços	50	KWL	14 de abril 14 de novembro	Direção: 2 Colaboradores: 7
Norte	Caso 2	Freguesia do Alto Trás-os-Montes de meio rural desertificado e envelhecido com muita população emigrada.	36	Célula 2000	16 de abril 17 de novembro	Direção: 2 Colaboradores: 5
Centro	Caso 3	Freguesia do Baixo Vouga, de contexto rural periférico e próximo de indústrias.	45	DQMF	7 de abril 13 de novembro	Direção: 8 Colaboradores: 6
Alentejo/ Algarve	Caso 4	Cidade de pequena dimensão da Lezíria do Tejo com uma envolvente essencialmente rural.	17	Serga	3 abril novembro	Direção: 2 Colaboradores: 3
IPSS com perspetivas mais moderadas de resultados”						
Centro	Caso 5	Freguesia rural de um concelho de pequena dimensão do interior da NUT III Oeste.	53	C4G	4 de abril 18 de novembro	Direção: 4 Colaboradores: 5

Recolhas junto da equipa técnica do Projeto

Objetivos: Recolher elementos qualitativos para a análise aprofundada do quadro de implementação do Projeto; Recolher elementos relativos à execução física do Projeto; Monitorizar o trabalho de avaliação, no que respeita às metodologias e fontes de informação e aos resultados alcançados; Analisar e discutir os relatórios produzidos no âmbito do Estudo;

Descrição: Foram realizadas entrevistas individuais com elementos da equipa de consultoras do Projeto, em dezembro de 2013 e março de 2014, e com a equipa de gestão de forma mais continuada e sempre que se revelou necessário.

Simultaneamente, foi assegurada a presença nas sessões coletivas de monitorização e avaliação promovidas pela equipa de gestão do Projeto.

Estas sessões dedicadas à apresentação do ponto de situação da intervenção nas IPSS e do curso para dirigentes, por parte das consultoras e entidades formadoras, e ao balanço da execução e dos resultados alcançados, revelaram-se muito úteis, na medida em que permitiram um acompanhamento regular da execução do Projeto. Constituíram, também, uma oportunidade para a apresentação dos resultados intercalares da avaliação e organização das atividades da avaliação, que contaram com a participação ativa das equipas de terreno na componente de sensibilização das IPSS para a adesão às diversas iniciativas de recolha de informação.

2. Apresentação do Projeto FAS3

A fundamentação do Projeto FAS3 assenta na verificação da persistência de necessidades de evolução das IPSS nos domínios da gestão, o que pressupõe o desenvolvimento da qualificação dos seus órgãos sociais. Além disso, os desafios cada vez mais complexos com que se confrontam as IPSS exigem o reforço das estratégias de sustentabilidade e de viabilidade das organizações, que são indissociáveis do reforço do papel e das competências dos dirigentes, sem ignorar a importância do aumento da qualificação dos colaboradores e da sua participação nessas mesmas estratégias.

Assim, as ideias-chave do Projeto estão orientadas para *“Melhorar a qualidade da gestão com vista a garantir a sustentabilidade”*, e o seu foco principal é *“o reforço de competências e capacidades dos dirigentes das instituições como gestores de facto das instituições e, simultaneamente, responsáveis pelas estratégias de sustentabilidade e viabilidade por elas implementadas”*.¹

Esta moldura geral materializa-se nos seguintes objetivos estratégicos:

- Desenvolver as capacidades de inovação e eficiência para melhorar a qualidade dos serviços prestados;
- Implementar as medidas de gestão necessárias com vista à sustentabilidade das IPSS;
- Capacitar dirigentes e técnicos, nas competências de gestão estratégica e operacional.

O Projeto abrangeu 81 IPSS (38 Norte, 27 Centro, 14 Alentejo e 2 Algarve), desenvolveu-se durante 21 meses, terminou em outubro de 2014 e contemplou três linhas de ação principais:

- Curso de gestão para dirigentes das IPSS;
- Ações de formação-ação individualizada e consultoria em cada uma das IPSS;
- Ações de acompanhamento e disseminação de resultados.

As ações de formação-ação e consultoria apresentaram a seguinte organização geral.

¹ Memória descritiva do Projeto FAS3.

Quadro 5. Características gerais das ações de consultoria e formação-ação

Componente	Conteúdo	Duração	Recursos
Consultoria	Identificação das necessidades e áreas de melhoria nos processos de gestão; Identificação das necessidades de desenvolvimento das qualificações e competências dos dirigentes e colaboradores; Produtos previstos: Diagnóstico geral participado; Diagnóstico económico-financeiro, Plano de formação e Plano de melhoria para a sustentabilidade	80 horas (25h: diagnóstico geral; 45h: diagnóstico económico-financeiro). Duração prevista: 3 meses.	Equipa de consultores/as enquadradas pela equipa técnica do Projeto.
Formação-ação individualizada	Implementação do Plano de formação e do Plano de melhoria para a sustentabilidade, com base num processo articulado de implementação de ações de formação e de consultoria	Norte: 205h; Centro: 204h; Alentejo: 216h; Algarve: 256h.	Entidades formadoras enquadradas pela equipa técnica do Projeto e equipa de consultores

As Comissões de Acompanhamento Nacionais e Distritais, constituem uma outra componente, que é central para o acompanhamento do Projeto e disseminação dos seus resultados, incluindo, por isso, a monitorização da execução em cada uma das IPSS, mas também a mobilização das equipas das IPSS para espaços de reflexão e partilha de experiências.

Todo este dispositivo de formação e consultoria assentou numa vasta equipa de profissionais, afeta às seguintes funções:

- promoção e gestão globais assumidas pela CNIS;
- apoio técnico e científico de carácter estratégico e operacional assegurado pela equipa técnica mobilizada pela Universidade Católica do Porto;
- função de consultoria nas IPSS assumida pela equipa de consultoras;
- função de formação nas IPSS assegurada por entidades formadoras.

Refira-se que a ação das consultoras e das entidades formadoras foi sempre enquadrada por um consultor coordenador e pela equipa técnica do Projeto.

O foco do Projeto no reforço de competências e capacidades dos dirigentes e da sua intervenção na gestão das organizações justificou a necessidade de complementar a intervenção nas IPSS com uma linha de ação específica - *Curso de Gestão para Dirigentes*.

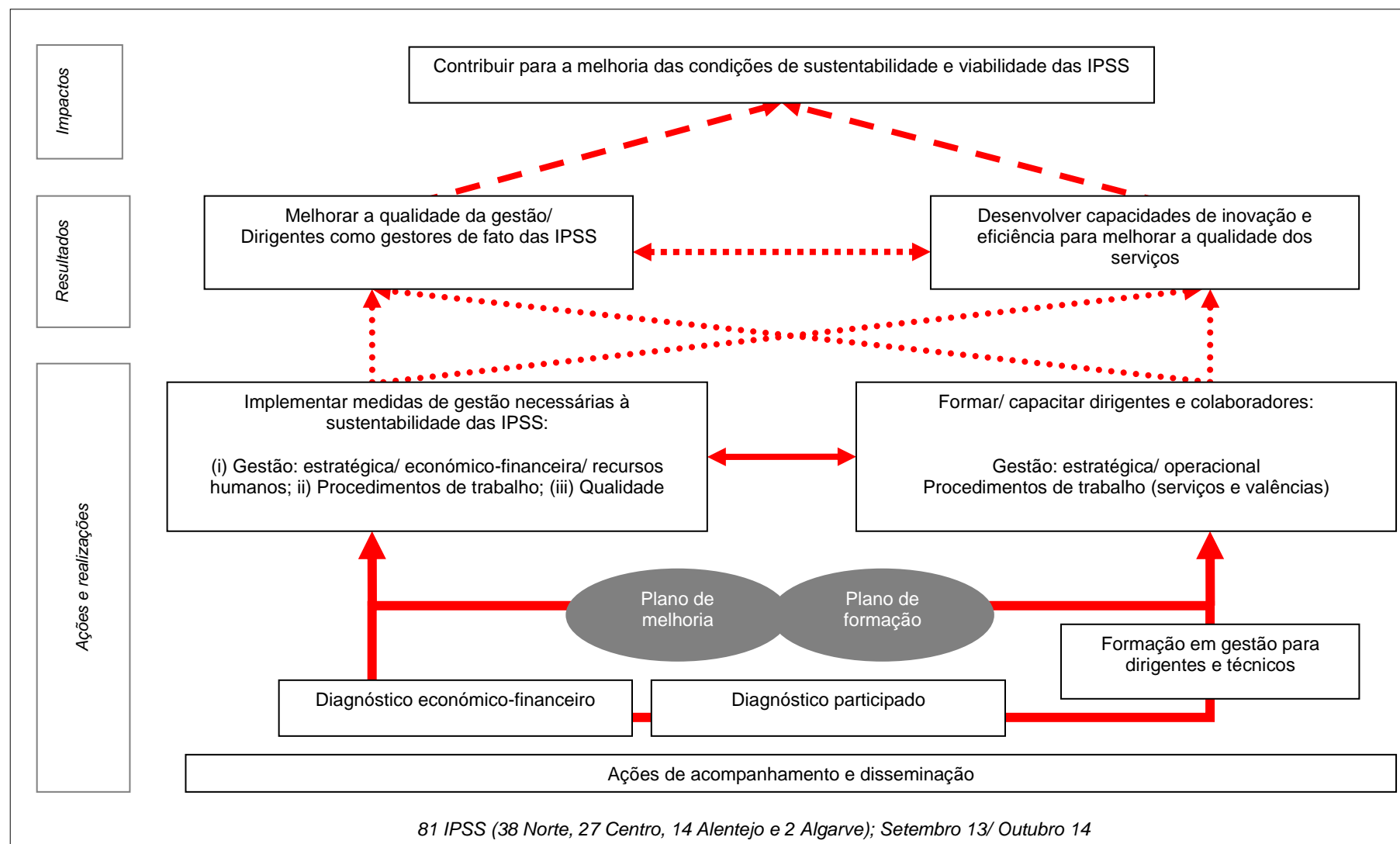
O Curso foi organizado em modalidade de formação padronizada, com a duração de 60 horas e visou a capacitação dos participantes nas seguintes áreas temáticas:

- Planeamento Estratégico para a Sustentabilidade; Gestão de Pessoas; Liderança e Negociação; Informação Contabilística de Apoio à Gestão; Gestão Financeira; Problemas e Políticas Sociais; Direito do Trabalho.

Realizado em horário pós-laboral, com periodicidade semanal, cada IPSS podia indicar 3 a 5 dirigentes e/ou diretores para a sua frequência, o que permitiu o envolvimento de órgãos sociais mas também de outros elementos diretivos, nomeadamente da direção técnica dos serviços.

A figura seguinte apresenta de forma esquemática as principais componentes do Projeto FAS3.

Figura 1. Apresentação geral do Projeto FAS3



2.1. Retrato das IPSS abrangidas

Neste ponto procede-se à apresentação das características gerais das IPSS abrangidas pelo FAS3, utilizando como fonte principal de informação o inquérito aplicado em Outubro de 2014. São também analisadas as motivações para a adesão ao Projeto.

Com base nos resultados do inquérito às IPSS pode-se concluir da diversidade das condições de partida das organizações abrangidas pelo Projeto FAS3.²

- Relativamente à dimensão a maioria tem até 50 trabalhadores (82%) e destas 38% podem ser consideradas de pequena dimensão – até 25 trabalhadores. As IPSS com mais de 50 colaboradores representam 18% dos respondentes (quadro 6 da página seguinte).
- No que concerne à adesão aos sistemas de qualidade, constata-se que a generalidade não tem experiência significativa nesta matéria - apenas 5% estava certificada ou em processo. Cerca de 1/3 refere que adota procedimentos de qualidade, mas sem relação com sistemas formais de certificação, e as restantes (54%) indica pouca ou nenhuma experiência (quadro 7 da página seguinte).
- A autoavaliação da situação económico-financeira das IPSS à data de início do Projeto revela, também, situações diferentes: 12% consideram a situação “boa/ muito boa”, 55% avaliam a situação como “razoável” e 32% como “fraca/ muito fraca”. Admite-se que a representatividade das IPSS com dificuldades económicas possa ser mais alta, em função da prudência natural na resposta a esta questão (quadro 8 e figura1 da página seguinte).

² Notas gerais relativas ao inquérito às IPSS:

- (i) O inquérito foi respondido maioritariamente por elementos da direção técnica ou de serviços das IPSS – 54% por respondentes; as restantes respostas distribuem-se entre os elementos da direção/ órgãos sociais (43%) e outros colaboradores (3%). A maioria dos respondentes apresenta uma qualificação ao nível da licenciatura ou superior (82%), e destes 18% possuem mestrado ou doutoramento. A diversidade etária dos respondentes é significativa. Uma fatia relevante (41%) tem idade inferior a 40 anos, 32% está no escalão entre os 40 e os 50 anos, 18% no escalão 51/64 anos e 10% tem idade superior a 65 anos.
- (ii) Sempre que o total de respostas não corresponde ao número de inquéritos válidos trata-se de não respostas.

Quadro 6. Número de colaboradores das IPSS

Escalão	Nº	%
Até 25 colaboradores	28	38
26/ 50 colaboradores	32	44
> 50 colaboradores	13	18
Total	73	100

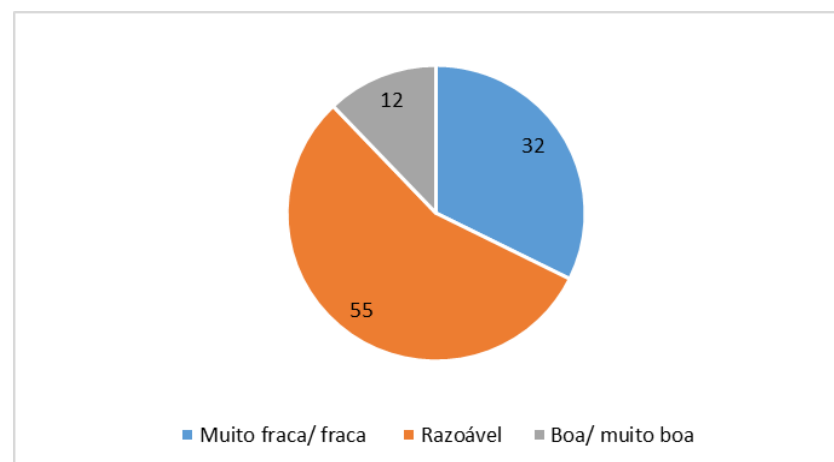
Quadro 7. Situação das IPSS no domínio dos sistemas de gestão da qualidade

	Nº	%
A IPSS estava certificada ou em processo de certificação	4	6
A IPSS não estava certificada mas adotava procedimentos de qualidade	39	53
A IPSS estava a iniciar a aproximação aos referenciais de qualidade	19	26
A IPSS não tinha experiência nos sistemas de gestão de qualidade	12	16
Total	74	100

Quadro 8. Situação económico-financeira das IPSS no início do FAS3

	Nº	%
Muito fraca	4	5
Fraca	20	27
Razoável	41	55
Boa	6	8
Muito boa	3	4
Total	74	100

Figura 2. Situação económico-financeira da IPSS no início do FAS3 (%)



Fonte: Inquérito às IPSS, outubro de 2014 (Quaternaire Portugal)

A análise das IPSS participantes no FAS3 por região revela algumas especificidades face ao universo de IPSS respondentes ao inquérito.

Quadro 9. Situação das IPSS por região

Região	Dimensão	Situação económico-financeira	Sistemas de gestão da qualidade
Norte	Maior representatividade das IPSS com pequena e média dimensão (até 50 trabalhadores).	Maior representatividade das IPSS com situação “muito fraca/ fraca”	Sem diferenças com significado face à tendência geral
Centro	Menor representatividade da pequena e média dimensão (até 50 trabalhadores).		Maior representatividade das IPSS com experiência em matéria de qualidade, embora sem certificação
Alentejo e Algarve	Maior representatividade das IPSS de menor dimensão – até 25 trabalhadores	Maior representatividade das IPSS com situação “razoável”	Maior representatividade das IPSS com reduzida experiência em matéria de qualidade

Esta análise por região reflete a diversidade anteriormente referida, sendo de destacar a maior debilidade da situação económico-financeira das IPSS das regiões do Norte e do Centro comparativamente com as do Alentejo e Algarve; nessas regiões pelo menos 1/3 das IPSS autoavaliam a sua situação como “fraca/ muito fraca”, enquanto nas IPSS do Sul esse valor é de 27%. Consequentemente é nesta região que se concentram as percentagens mais elevadas de IPSS com situação “razoável”, “boa” e “muito boa”

Apesar da situação económico-financeira constituir uma área problemática para a generalidade dos casos, embora com ênfases distintas, e dos objetivos nesta matéria, esta dimensão não se afigura como mote relevante para a adesão ao Projeto. De facto, na resposta à questão da motivação as IPSS apresentaram referências dispersas, nomeadamente:

- Necessidades de qualificação dos colaboradores, em alguns casos também dos dirigentes, formuladas de forma vaga e sem orientação em termos dos problemas ou objetivos visados;
- Tema da qualidade e melhoria da prestação dos serviços;
- Questões relacionadas com a sustentabilidade expressas numa perspetiva geral ou associadas aos problemas económico-financeiros;
- Finalmente, motivações relacionadas com objetivos na área da gestão das organizações, com alguma incidência nos recursos humanos.

O quadro seguinte apresenta as referências dos respondentes ao inquérito que melhor ilustram os diferentes tipos de motivações das IPSS.

Quadro 10. Principais motivações para a adesão ao FAS3

Tipo de motivação	Exemplos de referências
Motivações de ordem geral, sem orientação clara em termos dos problemas ou objetivos visados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Aquisição de conhecimentos que possam ser úteis na resolução dos diversos problemas que nos sujem no dia-a-dia; Melhorar a organização da Instituição; Melhorar o funcionamento, Obter mais ferramentas de trabalho ...”
Motivações associadas aos temas da “qualidade” e da melhoria do serviço aos utentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Adquirir noções básicas de sistema de gestão da qualidade, Certificação, Implementação de procedimentos da qualidade, Melhorar a qualidade a nível dos processos chave e dos serviços prestados ...”
Motivações relacionadas com a sustentabilidade e a vertente económico-financeira	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Criar um plano estratégico que permita a IPSS ser sustentável, Implementar uma gestão com conhecimentos, melhorar a situação económica ou financeira, Necessidade de qualificar a organização no domínio da gestão sustentável ...”
Motivações associadas à gestão da IPSS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Apoio e conhecimentos ao nível do Planeamento Estratégico, ao nível de novas práticas impulsionadoras de medidas e estratégias de mudança, Capacitar a instituição para a melhoria dos processos de gestão (quer dos recursos humanos, financeiros e práticas da organização), Reforço e melhoria da gestão interna da Instituição ...”

Conclui-se que o panorama das motivações para a adesão ao FAS3 se encontra alinhado parcialmente com os objetivos do Projeto e com a sua orientação primordial para o incremento da qualidade da gestão e do aumento da capacitação dos dirigentes e técnicos nesta matéria, como condição de promoção da sustentabilidade e viabilidade das IPSS.

Refira-se que o discurso das consultoras e das entidades formadoras também refere a diversidade da situação das IPSS abrangidas, no que respeita à estruturação interna, à situação económico-financeira, ao envolvimento da direções e às motivações para a adesão ao Projeto. Neste âmbito, é mencionada a diversidade de objetivos, com referência particular para as IPSS que se candidataram tendo por referência o FAS2 e sua orientação primordial para o tema da qualidade. Aliás, o interesse neste tema é comum a um número significativo de IPSS, em alguns casos com contornos mais difusos noutros assumindo o motivo mais decisivo, o que não é de estranhar considerando que apenas 6% das IPSS respondentes estavam certificadas ou em processo de certificação.

As IPSS estudadas através dos estudos de caso não acompanham esta tendência, na medida em que as preocupações com o tema da sustentabilidade estão mais presentes, mas simultaneamente é evidente que a esta questão acrescem outros interesses, em particular a temática da qualidade. Recorda-se que a

maioria dos casos estudados foram selecionados com a chancela de “casos de sucesso”, por isso seria expectável um maior centramento das motivações no espírito e objetivos do FAS3.

O quadro seguinte apresenta as motivações das IPSS/ estudos de caso e um conjunto de elementos de caracterização geral que contextualizam as análises subsequentes.

Quadro 11. Estudos de caso – caracterização geral e motivações

Norte: Caso 1	Norte: Caso 2	Centro: Caso 3	Alentejo/ Algarve: Caso 4	Centro: Caso 5
<i>Motivação para a adesão ao FAS3</i>				
Aposta nas áreas da qualidade e da sustentabilidade e forma de trabalhar a “resistência à mudança”.	Certificação da qualidade.	Apoio nas áreas da sustentabilidade, parcerias, comportamental e implementação de nova valência.	Procedimentos, qualidade, sustentabilidade e coesão da equipa.	Necessidade de garantir a sustentabilidade, de melhorar a angariação de fundos e encontrar outras formas de financiamento.
<i>Dimensão e colaboradores:</i> Em geral, equipas jovens, muito feminizadas e sem gestão profissionalizada, exceto um caso; dispersão de valências (creche, SAD, centro de dia, apoio social, banco alimentar, apoio a grupos específicos, p.e. ciganos e desempregados ...)				
50	36	45	17	56
<i>Contexto de inserção</i>				
Freguesia periurbana do Ave próxima de cidade de dimensão média, com indústria, ruralidade e serviços	Freguesia do Alto Trás-os-Montes de meio rural desertificado e envelhecido com muita população emigrada.	Freguesia do Baixo Vouga, de contexto rural periférico e próximo de indústrias	Cidade de pequena dimensão da Lezíria do Tejo com uma envolvente essencialmente rural.	Freguesia rural de um concelho de pequena dimensão do interior da NUT III Oeste.
<i>Experiência de formação interna</i>				
Sim, mas pontual e só para pessoal não técnico.	Sim, com regularidade, incluindo projeto similar	Sim, com regularidade.	Não.	Sim, com regularidade.
<i>Experiência na área da qualidade</i>				
Sem experiência.	Sem experiência.	Já estão certificados.	Sem experiência.	Sem experiência.
<i>Situação económico-financeira: dificuldades associadas aos investimentos recentes em equipamentos.</i>				
Fraca.	Boa.	Razoável.	Razoável.	Fraca.

3. Resposta às questões de avaliação

3.1. Questões relativas às ações e realizações

Quais as principais características da execução do FAS3?

Qual a orientação da intervenção nas IPSS e a sua relação com os objetivos em matéria de promoção e gestão das organizações?

A avaliação do FAS3 a partir de indicadores-chave relativos à execução do Projeto revela um saldo global positivo. Assim, relativamente ao volume de formação três das quatro regiões abrangidas apresentam taxas execução acima das metas definidas em candidatura, o que denota o forte investimento realizado e o elevado número de formandos envolvidos. No que respeita à consultoria, mantém-se o pendor positivo e a menor expressividade das taxas de execução justifica-se pela dinâmica de adesão das IPSS nas diferentes regiões.

Quadro 12. Taxas de execução - formação e consultoria

Região	Formação/ volume de formação			Consultoria/ nº de horas		
	Aprovado em Candidatura	Ações Concluídas	Taxa de Execução	Aprovado em Candidatura	Ações Concluídas	Taxa de Execução
Norte	67.512	75.107	111.25%	3.210	3.176	98.94%
Centro	46.148	53.579	116.10%	2.160	2.021	93.56%
Alentejo	25.016	25.267	101.00%	1.120	1.161	103.66%
Algarve	4.493	4.387	97.64%	160	163	101.88%

Fonte: Gestão do Projeto FAS3

De qualquer modo, no cômputo geral do Projeto estes desvios não colocam em causa as condições de execução do Projeto, até porque na perspetiva dos “formandos abrangidos” as taxas apuradas revelam que todas as regiões ultrapassaram de forma muito significativa os valores apresentados em sede de candidatura.

Quadro 13. Taxas de execução – formandos abrangidos

Região	Formandos abrangidos		
	Aprovado em Candidatura	Ações Concluídas	Taxa de Execução
Norte	710	4.628	651.83%
Centro	481	2.667	554.47%
Alentejo	264	1.555	589.02%
Algarve	98	298	294.90%

Fonte: Gestão do Projeto FAS3

O conceito “formandos abrangidos” contabiliza os formandos a partir do seu envolvimento nas diferentes ações de formação, ou seja não se trata dos indivíduos efetivamente envolvidos mas antes os formandos registados em cada uma das ações de formação realizadas.

A contagem dos participantes independentemente do número de ações frequentadas possibilita uma aproximação ao número de indivíduos, e desse esse apuramento resulta um valor muito expressivo – 6.490 indivíduos.

Refira-se que este apuramento não reflete o número total de indivíduos envolvidos, na medida em que contabiliza os dirigentes e colaboradores das 81 IPSS abrangidas pelo Projeto, incluindo o curso para dirigentes, mas não abarca os formandos deste curso oriundos de outras IPSS.

A distribuição dos formandos por região revela a importância das regiões norte e centro, que correspondem respetivamente a 51% e 33% do total de formandos. Quanto à categoria profissional é de salientar a importância de três grupos principais: dirigentes, quadros superiores e operários, que no caso das organizações envolvidas no Projeto corresponde à categoria de trabalhadores/ operacionais dos diversos serviços e valências.

Quadro 14. Número e categoria profissional dos formandos envolvidos

	Norte	Centro	Alentejo	Algarve	Total
Dirigentes	957	497	204	36	1694
Quadros superiores	664	414	167	32	1277
Chefias intermédias	81	109	44	12	246
Técnicos	388	237	104	10	739
Administrativos	99	68	52	4	223
Operários	1008	420	321	30	1779
Informáticos	1	0	4	0	5

	<i>Norte</i>	<i>Centro</i>	<i>Alentejo</i>	<i>Algarve</i>	<i>Total</i>
Voluntários	7	0	10	0	17
Outro pessoal	88	387	30	5	510
Total	3293	2132	936	129	6490

Fonte: Gestão do Projeto FAS3

O valor apurado para o grupo dos dirigentes confirma a orientação estratégica de reforço do seu envolvimento no Projeto, por via da intervenção direta nas IPSS e no curso especificamente formatado para este grupo. Como reflexo das suas características socio demográficas, é nesta categoria que se encontra uma elevada representatividade do género masculino. Nas restantes categorias predominam as mulheres, o que também espelha a estrutura dos recursos humanos – quadros e colaboradores - do universo das IPSS.

Relativamente ao roteiro que serviu de apoio à implementação das ações de formação-ação individualizada e consultoria nas IPSS, a orientação adotada seguiu de perto a prática dos projetos anteriores (FAS1 e FAS2), distinguindo-se contudo pela introdução do diagnóstico económico-financeiro e pelas sinergias esperadas com a formação específica para os dirigentes (curso de gestão para dirigentes).

A intervenção desenvolvida em cada uma das IPSS assenta, assim, em quatro elementos que servem de guião para a intervenção nas IPSS:

- O Diagnóstico de caracterização da organização, realizado com base numa metodologia participativa com o envolvimento de todos os dirigentes e colaboradores;
- O Plano de Formação;
- O Plano de Melhoria para a Sustentabilidade;
- O Diagnóstico Económico-Financeiro.

Este último, constitui um aspeto diferenciador face às edições anteriores, dado que assume papel central na identificação de necessidades de intervenção e nas ações a desenvolver no âmbito dos Planos de Formação e de Melhoria para a Sustentabilidade.

A metodologia participativa, elemento identitário do Projeto, assume relevância na fase inicial, mas é suposto acompanhar toda a intervenção e é encarada como condição para a prossecução das mudanças desejadas. De facto, o envolvimento e participação ativa dos diferentes níveis funcionais das IPSS (dirigentes, técnicos e colaboradores) é fundamental para a implementação das estratégias em prol da sustentabilidade, na fase do diagnóstico e na implementação das medidas de consultoria e da formação-ação.

Por seu lado, o conceito de formação-ação apela a uma intervenção centrada nos contextos de trabalho e na realidade concreta das organizações, que servem de mote para a estruturação da consultoria e da formação.

Deste modo, a ação formativa visa não só dotar os dirigentes e colaboradores de melhores competências mas também contribuir para resolver os problemas e potenciar as oportunidades das organizações, e é este contexto que funciona, simultaneamente, como espaço de aprendizagem e de melhoria organizacional.

Estes princípios metodológicos foram, globalmente, prosseguidos. A operacionalização da intervenção em cada uma das regiões foi orientada por este roteiro e princípios comuns, a que acresceram a obrigatoriedade de elaboração do plano estratégico da organização, a integração na fase inicial da formação da temática comportamental e a vocação para conceber na consultoria e na formação produtos concretos com utilidade direta no apoio à atividade das IPSS.

Mas constata-se, igualmente, diferenças no modo de operacionalização do Projeto em cada uma das regiões. Por exemplo, no Alentejo e Algarve foi pré-definido um menu de temas de formação, que foi acionado em função dos casos concretos das IPSS. Este menu era composto por nove módulos distintos: Trabalho em equipa e sustentabilidade, Plano estratégico para a sustentabilidade, Qualidade como fator de sustentabilidade, Otimização de custos, Gestão financeira, Trabalho em equipa, Gestão de parcerias, Gestão de projetos para a sustentabilidade e Marketing e comunicação.

Além disso, verificou-se alguma pluralidade na orientação da intervenção entre as diferentes regiões. Enquanto neste caso é assumido que a intervenção nos serviços é sempre complementar à ação na área da gestão, que assume o protagonismo central, na região do Norte é mais acentuada a diversidade da orientação do FAS3 e a relevância dos objetivos em matéria de qualidade. A multiplicidade de entidades formadoras, com diversas perspetivas e formas de atuação, não foram alheias às características da implementação do Projeto em cada uma das regiões, mas as condições de partida das IPSS e os seus interesses e motivações forma também um elemento decisivo.

Conforme referido, as IPSS apresentaram uma diversidade significativa de motivações para o envolvimento no Projeto e tinham a legítima expectativa de resposta a esses intuitos, até porque a ideia de “formação à medida”, constitui um importante fundamento do FAS3. Porém, responder a este princípio e, simultaneamente, respeitar o alinhamento da intervenção com os objetivos do Projeto e as suas áreas de atuação privilegiadas foi, em alguns casos, um equilíbrio difícil de alcançar. Sendo certo que o investimento das IPSS está fortemente dependente da utilidade reconhecida à intervenção na resolução dos problemas e dificuldades experimentados pelas organizações e dirigentes, mesmo que nem sempre completamente alinhados com os objetivos centrais do Projeto, nestes casos as exigências colocadas às equipas técnicas foram significativas.

A análise das áreas de atuação prioritária do Projeto revela que os planos de melhoria e de formação abrangeram diferentes áreas de intervenção.

As áreas da gestão – estratégica, económico-financeira e recursos humanos – assumem protagonismo significativo, bem como as temáticas dos sistemas de qualidade e a comunicação interna e externa. Paralelamente, é também atribuído relevo à formação e capacitação dos dirigentes/ órgãos sociais.

Somente as áreas “procedimentos de trabalho nos serviços” e “parcerias e cooperação com outros agentes” assumem menor relevância, mas ainda assim não deixam de ter importância, sobretudo no primeiro caso porque se admite que esta dimensão também foi abrangida coberta pela ação no domínio dos sistemas de qualidade.

Figura 3. Áreas de intervenção prioritárias dos planos de melhoria e de formação (%)



Fonte: Inquérito às IPSS, outubro de 2014 (Quaternaire Portugal)

A dispersão da intervenção por múltiplas áreas é, assim, uma marca relevante da consultoria e da formação realizadas nas IPSS participantes, que é convergente com o seu perfil de motivações, que já apontava para a disseminação de áreas de interesse, e com as suas características, que refletiam organizações com múltiplas áreas-problema.

As áreas de intervenção prioritárias por tipologia de IPSS, segundo a situação económica de partida e a dimensão, traz para a análise aspetos com interesse:

- A dimensão das IPSS não teve efeito nas áreas de intervenção prioritárias, dado que o perfil da relevância de cada uma das áreas não é dissonante face aos diferentes escalões de dimensão;
- No que respeita à situação económico-financeira a situação é mais diversificada. As áreas da “gestão de recursos humanos”, “comunicação interna” e “gestão e sistemas de qualidade”, têm relevância similar em todas as IPSS, assumindo-se como áreas que registavam necessidades de evolução, independentemente da situação económica- financeira;

- A “gestão estratégica e planeamento global” e a “gestão económica- financeira” assumem maior relevo nas IPSS com situação “muito fraca/ fraca/ razoável”, denotando que estas IPSS apresentavam as debilidades nestas matérias comparativamente às IPSS que se encontravam em situação “boa/ muito boa”;
- É também nesta última tipologia de IPSS que a “comunicação externa” atinge maior destaque; esta tendência abrange igualmente a área da “formação e capacitação dos dirigentes/ órgãos sociais”, mas neste caso também é relevante nas IPSS com situação “razoável”, indicando menor predisposição das IPSS com situação “muito fraca/ fraca” para este tipo de investimento.

As IPSS abordadas através dos estudos de caso, apesar das situações diferenciadas, refletem a tendência geral aferida através do inquérito e permitem uma leitura mais detalhada da orientação temática das intervenções.

- Um caso distingue-se pela sua forte vocação para a certificação da qualidade. Trata-se de IPSS com situação económico-financeira autoavaliada como “boa”, o que leva a crer que a própria IPSS não valorizou a orientação do projeto em matéria de sustentabilidade;
- Um outro caso diferencia-se pela orientação do Plano de Formação para o apoio à instalação de uma nova valência.
- Nas restantes três IPSS, a dispersão de temas e áreas é significativa – uma intervenção alargada a diversas áreas funcionais das organizações, que em geral contempla sempre a temática da qualidade, ainda que com relevância distinta.

Quadro 15. Estudos de caso – áreas de intervenção do FAS3

Norte: Caso 1	Norte: Caso 2	Centro: Caso 3	Alentejo/ Algarve: Caso 4	Centro: Caso 5
Situação económico-financeira: dificuldades associadas aos investimentos recentes em equipamentos.				
Fraca	Boa	Razoável.	Razoável	Fraca
Motivação para a adesão ao FAS3				
Aposta nas áreas da qualidade e da sustentabilidade e forma de trabalhar a “resistência à mudança”.	Certificação da qualidade.	Apoio nas áreas da sustentabilidade, parcerias, comportamental e implementação da nova valência (deficiência)	Procedimentos, qualidade, sustentabilidade e coesão da equipa.	Necessidade de garantir a sustentabilidade, de melhorar a angariação de fundos e encontrar outras formas de financiamento.
Áreas de intervenção – Planos de melhoria e de formação/ medidas e ações				
Planeamento estratégico/ sustentabilidade Relações interpessoais; Ética Lealdade/Respeito Envolvimento; União; Espírito de Equipa Gestão de Stress Recursos Humanos/ Avaliação de Desempenho Comunicação interna Infraestruturas e equipamentos Redução de custos/ otimização de recursos Projetos de inovação Processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade	Relacionamento e Trabalho em Equipa Comunicação Interna Gestão estratégica Qualidade Gestão de Recursos Humanos Gestão Documental e da Informação Infraestruturas e equipamentos Compras Gestão Operacional Prestação de serviços	Planeamento e Gestão de Projetos Elaboração do Plano Estratégico/ angariação de fundos, Sustentabilidade; Trabalho em parceria; Rentabilização e gestão dos recursos Plano de redução de custos Gestão do Pessoal Planeamento e Gestão do Pessoal, Liderança e Motivação de Equipas Gestão de Tempo e Equipas Gestão Comportamental Formação para a intervenção com Jovens com Deficiência e Crianças	Trabalho em equipa e plano estratégico para a sustentabilidade Qualidade como fator de sustentabilidade Gestão financeira/ otimização de custos Trabalho em equipa Parcerias Marketing e comunicação Gestão de projetos para a sustentabilidade	Animação sócio cultural Planeamento estratégico Gestão do marketing social e da comunicação Sistemas de Gestão da Qualidade e avaliação de desempenho Ética e relacionamento com o utente Gestão de Conflitos, tempo e stress e relação interpessoal Redução de desperdícios energéticos e de consumíveis Comunicação interna Melhorar infraestruturas e equipamentos Desenvolver novas atividades e projetos tendo em vista a sustentabilidade

Um aspeto relevante a considerar a propósito do protagonismo do tema da qualidade tem a ver com as suas implicações em termos das exigências de trabalho complementar, ou seja trata-se de uma área que não se esgota nas horas específicas de formação e de consultoria. Ora, num quadro de planos de melhoria e de formação repartidos por diversas temáticas, as implicações deste tema não deixarão de ter relevância, na medida em que exige um trabalho das equipas que corre o risco de limitar o investimento nas áreas-chave do Projeto,

Refira-se, ainda, que raramente figuram nos planos de formação módulos com relevo em matéria de gestão económico-financeira, a sua importância é sempre residual face a outras temáticas. A este propósito é também importante assinalar que o diagnóstico económico-financeiro não figura no discurso dos entrevistados como peça importante da intervenção. A fragilidade das situações de partida, a dificuldade na interpretação destas peças de gestão por parte da direção (órgãos sociais e direção técnica) e, em alguns casos, a ideia de uma certa superficialidade do exercício, serão fatores justificativos, que contudo não deixam de questionar a sua importância como elemento de trabalho junto das IPSS.

No polo oposto, é de assinalar a relevância que é dada à formação na área comportamental. Os conflitos nas relações de trabalho e as necessidades de desenvolvimento das competências em matéria das relações interpessoais justificam essa relevância. Além disso, esta dimensão é fundamental para trabalhar a coesão institucional e garantir o envolvimento de todos nas estratégias de mudança que se pretendem implementar. Neste sentido, os resultados imediatos desta formação são, regra geral, muito valorizados, mas a sua continuidade no médio e longo prazo está dependente de uma intervenção mais estruturada na gestão dos recursos humanos.

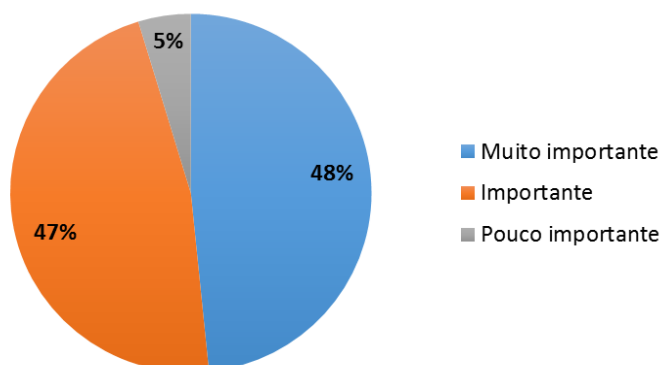
Em que medida é que se assistiu à melhoria dos conhecimentos e capacidades dos dirigentes das IPSS abrangidas?

A informação usada neste ponto é restrita aos dirigentes auscultados no inquérito e nos estudos de caso. No inquérito este grupo de questões obteve 64 respostas, que correspondem aos inquiridos respondentes que tinham frequentado o Curso de Gestão para Dirigentes. Trata-se, assim de uma amostra reduzida do universo de formandos do curso, aspeto que deve ser tomado em conta na leitura dos resultados que se apresentam seguidamente.

A análise da opinião expressa pelos respondentes revela uma apreciação muito positiva do curso.

Relativamente à evolução das aprendizagens na área da gestão, a esmagadora maioria dos inquiridos valoriza positivamente o contributo do curso e 48% considera que o curso foi “muito importante”; apenas 5% dos inquiridos desvalorizam as aprendizagens adquiridas.

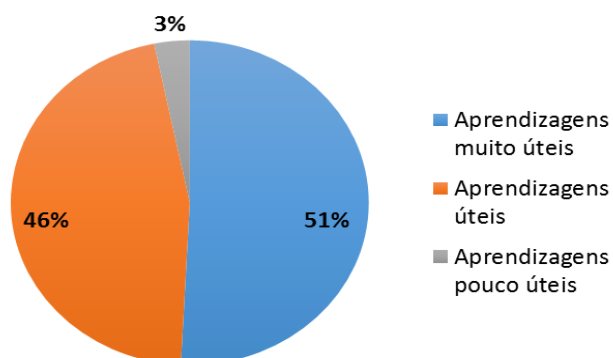
Figura 4. Importância do Curso de Gestão para Dirigentes para a evolução das aprendizagens na área da gestão



Fonte: Inquérito às IPSS, outubro de 2014 (Quaternaire Portugal)

Relativamente à utilidade das aprendizagens para a função de gestão, aspeto que remete para a transferência das conhecimentos e capacidades apreendidos em contexto de formação para o posto de trabalho, a apreciação segue o mesmo padrão. A esmagadora maioria dos respondentes considera as aprendizagens úteis, uma percentagem muito significativa (51%), avalia essas “aprendizagens como muito úteis”.

Figura 5. Utilidade das aprendizagens adquiridas no Curso de Gestão para Dirigentes para a função de gestão da IPSS



Fonte: Inquérito às IPSS, outubro de 2014 (Quaternaire Portugal)

Nos estudos de caso foram auscultados 18 dirigentes e técnicos participantes nos cursos de formação para dirigentes. A opinião recolhida reforça a valorização positiva dos resultados do curso, em termos das aprendizagens e da utilidade para a função de gestão, pese embora o facto de a generalidade dos

dirigentes e técnicos auscultados por esta via apresentarem um nível diferenciado de qualificação para a função, que não se pode generalizar ao universo das IPSS participantes.

Algumas referências específicas ajudam a compreender a valorização do curso, que é assumida pelos interlocutores que não tinham formação específica em gestão, bem como pelos que possuíam essa formação, referindo neste caso o valor acrescentado em termos da reciclagem dos conhecimentos:

- Acesso a especialistas - *“ouvir quem sabe”*;
- Alargar horizontes para a gestão global e a tomada de decisão, *“mudou a visão sobre a atuação na área social”*, perspectivando-se contributos mais relevantes ao nível da visão do que a nível executivo;
- Contributo para a cultura social dos dirigentes e partilha de práticas com outras IPSS.

3.2. Questões relativas aos resultados

Qual o contributo do Projeto para a melhoria da qualidade da gestão das IPSS?

Em que medida foram desenvolvidas as capacidades de inovação e eficiência necessárias à melhoria da qualidade dos serviços?

O Projeto produziu resultados noutras dimensões da vida organizacional das IPSS?

A análise da opinião dos respondentes ao inquérito quanto às melhorias suscitadas nas IPSS por via da ação do FAS3 revela uma apreciação positiva dos resultados obtidos, sendo residual o número de inquiridos que desvaloriza as melhorias alcançadas. A opinião recenseada revela que o Projeto teve um “contributo forte/ muito forte” para a introdução de melhorias que englobam as vertentes da Gestão estratégica e planeamento global, Gestão de recursos humanos, Sistemas de qualidade, Procedimentos de trabalho nos serviços e a Comunicação interna e externa. Além disso, é também amplamente valorizada a melhoria ao nível da Formação e capacitação dos dirigentes/ órgãos sociais.

As áreas em que os resultados são mais moderados, ainda que mantendo o pendor positivo, são a Gestão económico-financeira e as Parcerias e cooperação com outros agentes.

Figura 6. Melhorias por área de intervenção



Fonte: Inquérito às IPSS, outubro de 2014 (Quaternaire Portugal)

Refira-se que existe uma relação bastante próxima entre as melhorias alcançadas nas diversas áreas de intervenção no final do Projeto e as expetativas enunciadas no inquérito aplicado em março/ abril de 2014, exceto no que se refere à área Procedimentos de trabalho nos serviços e valências, em que se perspectivavam resultados mais significativos. Relativamente às áreas da Gestão económica e financeira e Parcerias e relação com outros agentes, as IPSS já apontavam para resultados mais moderados, antecipando dificuldades que vieram a concretizar-se.

Quadro 16. Expectativas de contributos do FAS3 na fase intercalar do Projeto

	Contributo fraco	Contributo razoável	Contributo forte/ muito forte
Gestão estratégica e planeamento global	0.0%	22%	78%
Gestão económica e financeira	5%	41%	54%
Gestão de recursos humanos	3%	25%	72%
Gestão e sistemas de qualidade	5%	19%	76%
Procedimentos de trabalho nos serviços e valências	3%	18%	79%
Parcerias e relação com outros agentes	11%	42%	47%

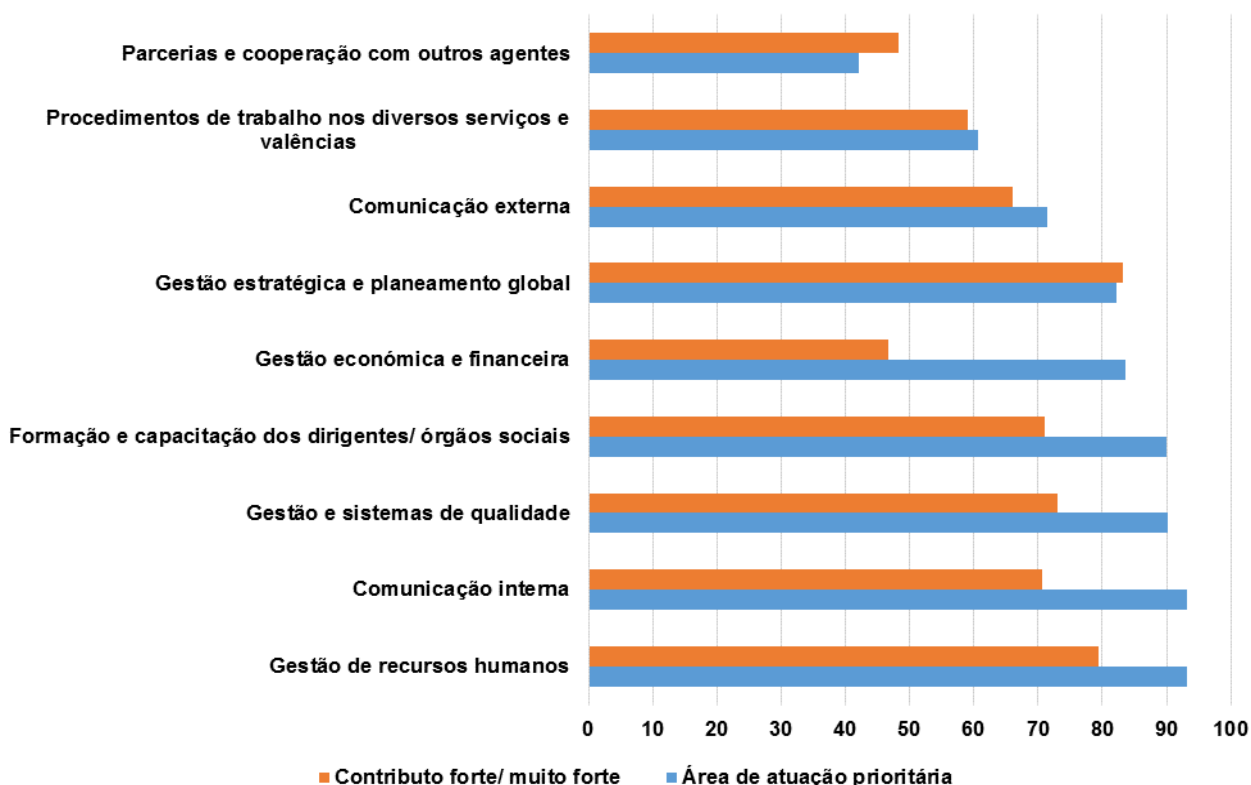
Fonte: Inquérito às IPSS, março/ abril de 2014 (Quaternaire Portugal)

A análise da relação entre áreas prioritárias de atuação, ou seja as áreas em que o investimento terá sido mais relevante, e os resultados produzidos no final do Projeto permite sinalizar situações de desfasamento entre o investimento realizado e as melhorias produzidas, com particular evidência para a área da Gestão económico-financeira. Noutras áreas constata-se maior aproximação entre os resultados percecionados e o trabalho desenvolvido, de que é exemplo evidente a área da “Gestão estratégica e planeamento global”.

Esta constatação reflete a complexidade das intervenções e a situação de partida das IPSS, em muitos casos com condições de fragilidade, nomeadamente no grau de estruturação do modelo organizacional e da liderança e na situação económico-financeira, por isso a obtenção de resultados estará mais dificultada. A dispersão das áreas de atuação é também fator explicativo, na medida em que obsta a um maior aprofundamento das intervenções.

Além disso, estes desfasamentos podem estar relacionados com resultados que necessitam de maior tempo para se evidenciarem e/ ou dificuldades específicas das áreas de intervenção. Por exemplo, ao nível dos sistemas de qualidade, em alguns casos os resultados podem ser imediatos, mas consoante o ponto de partida e o investimento necessário na elaboração dos processos e instrumentos de trabalho os resultados podem demorar um tempo significativo para se evidenciarem. Já no que respeita às questões da gestão económico-financeira as problemáticas serão de outra ordem e relacionam-se com a complexidade inerente à produção de resultados visíveis e significativos atendendo às dificuldades que atravessam a generalidade das IPSS inquiridas.

Figura 7. Relação entre áreas de atuação prioritária e contributos do FAS3



Fonte: Inquérito às IPSS, março/ abril de 2014 (Quaternaire Portugal)

Relativamente às áreas em que se constata, no final do Projeto, uma maior aproximação entre o investimento e as melhorias alcançadas, por um lado correspondem a áreas em que o investimento foi significativo, por outro a produção de resultados imediatos é mais exequível. Por exemplo, as ações em matéria de gestão estratégica e planeamento global e os produtos associados, mormente o plano estratégico, são suscetíveis de alimentar de forma imediata a atividade da organização. O mesmo se pode afirmar em relação à comunicação externa, já que a melhoria dos suportes e plataformas de comunicação podem ter uma visibilidade imediata, (por exemplo, site e *facebook*),

Para além destes resultados, o Projeto gerou um conjunto de produtos, ferramentas e iniciativas que suportam os resultados alcançados e funcionam como instrumento de aprendizagem, na medida em que a sua produção se desenvolveu no quadro da consultoria e da formação, constituindo, por isso, um importante contributo para a prossecução dos resultados e melhorias alcançadas nas IPSS e para a capacitação dos participantes.

A tipologia de produtos é variada, conforme é apresentado no quadro seguinte. Inclui produtos pré-definidos, como é o caso do plano estratégico e do diagnóstico económico-financeiro, mas também múltiplas iniciativas de angariação de fundos, suportes de apoio à comunicação externa e iniciativas mais

particulares e muito relevantes de que são exemplo o apoio à elaboração de candidaturas e à criação de valências e serviços, por exemplo a criação de uma Escola de Música.

Quadro 17. Exemplos de produtos, ferramentas e iniciativas desenvolvidas no âmbito do FAS3

Área	Exemplos de produtos, ferramentas e iniciativas
Gestão estratégica e planeamento global	Plano Estratégico, Plano de Atividades, Ferramentas de apoio à gestão, Criação de indicadores e plano de ações com vista a um planeamento estratégico; Plano de marketing, Plano de comunicação interna ...
Gestão económica e financeira	Estudo Financeiro, Instrumento de Controlo, Criação de documentos em Excel que visam facilitar os planos/procedimentos ...
Gestão de recursos humanos	Manual de Avaliação de Desempenho e respetivos instrumentos, Código de ética, Guia de Acolhimento ao Cliente e ao Colaborador, Manual de Funções, Manual de Formação Profissional ...
Gestão e sistemas de qualidade e Procedimentos de trabalho nos serviços e valências	Manual da Qualidade, Política da Qualidade, Sistema de higienização, Introdução de novas ferramentas através da criação de registos de todas as atividades, Novos documentos de trabalho, Implementação de gestão da qualidade, Atualização de informação relativamente aos PDI, Manuais de Boas Práticas: Intervenção com idosos e intervenção com jovens portadores de deficiência, ...
Comunicação externa	Alteração do logótipo, Blogue, Plano de comunicação, <i>Refreshing</i> de marca com registo e alteração do logotipo, Criação de página web, Dia Aberto à comunidade, <i>Newsletter</i> ...
Outros Angariação de fundos Candidaturas e apoio ao desenvolvimento de projetos	Diversas iniciativas de Angariação de Fundos, Candidaturas: Fundo de Socorro Social, BPI, BES, Implementação da academia de estudos de Ferrel, Instrumentos para gestão de projetos (formulários e folhas de cálculo), para além da capacitação de técnicos neste âmbito ...

Fonte: Inquérito às IPSS, março/ abril de 2014 (Quaternaire Portugal)

Instados a explicitar de forma concreta os resultados/ melhorias mais importantes alcançadas no final do Projeto, a resposta das IPSS apresenta os seguintes contornos principais:

- O tema da qualidade sobressai como referência mais comum, embora com menções distintas, que vão desde a sensibilização/ informação até ao apoio à implementação do SGQ;
- Seguidamente, com importância igualmente significativa mas inferior ao tema da qualidade, são referidos os domínios da Gestão estratégica e planeamento global, da Gestão económico-financeira e da Gestão Recursos humanos;
- A formação/ capacitação dos colaboradores também merece destaque, apesar de não estar associada a dimensões precisas, mas antes a referências gerais no domínio dos procedimentos de

trabalho nos diversos serviços e valências, que por sua vez surgem muitas vezes relacionadas com melhorias ao nível da organização interna.

O quadro seguinte explicita as referências mais ilustrativas dos respondentes ao inquérito, quanto aos domínios de resultado mais relevantes.

Quadro 18. Domínios de resultado/ melhoria mais importantes no final do Projeto FAS3

Domínios de resultado	Exemplos de referências
Qualidade	"Reformulação do Manual de Qualidade da Instituição, Procedimentos de Qualidade mais evidentes, Definição de procedimentos de qualidade no Lar de Infância e Juventude, Criação de Manuais/melhor organização dos processos, Preparação dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade; Sensibilização dos/as colaboradores/as para a melhoria da qualidade dos serviços ..."
Gestão estratégica e planeamento global, Gestão económico-financeira e Gestão RH	"Atualização do plano estratégico, Estrutura orgânica mais \limpa\ e assertiva", ferramentas de apoio à gestão, Desenvolvimento de iniciativas de angariação de fundos, Melhoria na planificação e avaliação das atividades realizada, Organização, eficácia e eficiência da gestão da organização, principalmente ao nível dos recursos humanos, planeamento de atividades, e planeamento estratégico/financeiro, realização do manual de funções, adaptação de medidas de redução de custos, melhor inter-relacionamento entre colaboradores ..."
Formação dos colaboradores Procedimentos de trabalho e organização interna	Formação/qualificação e consciencialização das equipas, Formação dos recursos humanos, de acordo com as necessidades encontradas na Instituição, Qualificação de Recursos Humanos, Melhoria de técnicas e procedimentos de trabalho, Melhoria na prestação dos serviços aos clientes, Reflexão e redefinição de procedimentos de trabalho, Melhoria na organização interna dos serviços,
Comunicação externa e comunicação interna	"Melhoria na organização e comunicação internas Criação de web site, Nova imagem da Instituição, Melhoria na comunicação interna da instituição ..."

Fonte: Inquérito às IPSS, março/ abril de 2014 (Quaternaire Portugal)

A formação e capacitação dos dirigentes e as parcerias são domínios menos referenciados, mas a título de exemplo apresentam-se alguns depoimentos das IPSS relativos a estas dimensões:

- “Bom resultado e mais experiência para trabalhar em parceria com outras instituições e empresas, Aumento da capacitação dos órgãos de gestão através do Curso para Dirigentes, Formação e capacitação dos dirigentes (valorização por parte da Direção em participar na formação - ex: em 5 elementos participaram 3)”.

Neste panorama de valorização eminentemente positiva dos resultados alcançados é possível encontrar algumas variações nas perceções das IPSS consoante as suas características, nomeadamente:

- As IPSS de menor dimensão valorizam de forma mais significativa as melhorias alcançadas nas diferentes áreas de intervenção do Projeto, com exceção para a área das parcerias, que é percecionada de forma mais positiva pelas IPSS de média e grande dimensão;
- Na área da gestão económico-financeira os resultados alcançados não são afetados pela dimensão das IPSS, contudo na perspetiva da situação económico-financeira de partida os resultados alcançados nesta matéria são mais valorizados pelas IPSS com situação “boa/ muito boa” e num segundo patamar pelas IPSS com “situação fraca/ muito fraca”. Em contraponto, são as IPSS com situação “razoável” que apresentam uma valorização genericamente menos positiva dos resultados alcançados, na medida em que se concentra nesta tipologia de IPSS maior predominância de de “contributo razoável”.

Os quadros seguintes explicitam estas ideias genéricas para cada uma das áreas de intervenção do Projeto.

Quadro 19. Contributos do FAS3 segundo a tipologia de IPSS (1)

	Dimensão			Situação económico-financeira		
	Até 25 colaboradores	26/50 colaboradores	>50 colaboradores	Muito fraca/ fraca	Razoável	Boa/ muito boa
Área de intervenção	38% dos respondentes	44% dos respondentes	18% dos respondentes	32% dos respondentes	55% dos respondentes	12% dos respondentes
Gestão estratégica e planeamento global	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo forte/muito forte	Contributo forte/muito forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo forte/muito forte	Contributo Razoável
						Contributo Forte/ Muito Forte
Gestão económica e financeira	Contributo Razoável	Contributo Razoável	Contributo Razoável	Contributo forte/muito forte	Contributo Razoável	Contributo Forte/ Muito Forte
	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte			
Gestão de recursos humanos	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte

Área de intervenção	Dimensão			Situação económico-financeira		
	Até 25 colaboradores	26/50 colaboradores	>50 colaboradores	Muito fraca/ fraca	Razoável	Boa/ muito boa
	38% dos respondentes	44% dos respondentes	18% dos respondentes	32% dos respondentes	55% dos respondentes	12% dos respondentes
Gestão e sistemas de qualidade	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo forte/muito forte	Contributo forte/muito forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte
Procedimentos de trabalho nos serviços e valências	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Razoável	Contributo Razoável	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Razoável
		Contributo Forte/ Muito Forte				
Parcerias e relação com outros agentes	Contributo Razoável	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo forte/muito forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Razoável
Comunicação interna	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte
Comunicação externa	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Razoável	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte
				Contributo Forte/ Muito Forte		
Formação e capacitação dos dirigentes/ órgãos sociais	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Forte/ Muito Forte	Contributo Razoável

Fonte: Inquérito às IPSS, março/ abril de 2014 (Quaternaire Portugal)

Quadro 20. Contributos do FAS3 segundo a tipologia de IPSS (2)

	Tipologia de IPSS dimensão e situação económico-financeira
Gestão estratégica e planeamento global	Predomina a perceção de contributos “fortes/ muito fortes” para a melhoria desta área, independentemente das características das IPSS, mas esses contributos são mais incisivos no caso das IPSS de menor dimensão e com situação económico- financeira “fraca/ muito fraca”.
Gestão económica e financeira	As opiniões repartem-se entre contributo “razoável” e “forte/ muito forte”; esta tendência não é diferente consoante a dimensão da IPSS, contudo segundo a situação económico- financeira das IPSS as melhorias alcançadas são mais valorizadas pelas IPSS com situação “boa/ muito boa” e menos pelas IPSS com situação “razoável”;
Gestão de recursos humanos	Domínios de resultado amplamente valorizados por todas as IPSS independentemente da sua situação, sendo que no caso dos SGQ a valorização das IPSS de pequena dimensão é ainda mais forte;
Gestão e sistemas de qualidade	
Procedimentos de trabalho nos	Trata-se uma área de intervenção sem um padrão valorativo homogéneo. Valorização muito significativa das melhorias alcançadas por parte das IPSS de

	<i>Tipologia de IPSS dimensão e situação económico-financeira</i>
serviços e valências	menor dimensão e com situação económico-financeira mais débil, mas menos consideradas pelas IPSS de maior dimensão e com situação económico-financeira mais estável;
Parcerias e relação com outros agentes	Regra geral, a apreciação é também muito positiva, exceto nas IPSS de menor dimensão e com situação económico-financeira “boa/ muito boa”, admitindo que nos dois casos poderá não ter constituído prioridade de intervenção, embora por razões distintas
Comunicação interna	Domínios de resultado muito valorizados por todas as tipologias de IPSS independentemente da sua situação, mas no caso da comunicação externa assiste-se a uma menor valorização nas IPSS com situação económico-financeira mais frágil;
Comunicação externa	
Formação e capacitação dos dirigentes/ órgãos sociais	Num quadro de valorização muito positiva das melhorias alcançadas, sem relação com a situação de partida das IPSS merece destaque a menor apreciação por parte das IPSS com situação económico-financeira “boa/ muito boa, admitindo-se que nestas IPSS as necessidades sentidas a este nível seriam menores.

Fonte: Inquérito às IPSS, março/ abril de 2014 (Quaternaire Portugal)

A análise aprofundada à amostra de IPSS abordadas através da metodologia de estudo de caso proporcionou uma leitura mais detalhada da apreciação dos resultados alcançados no final do FAS3. Seguidamente procede-se à apresentação da apreciação das IPSS e respetivas evidências.

Quadro 21. Estudos de caso - valorização das melhorias alcançadas, perspectivas até ao final Projeto e evidências

Tipo de contributo para a melhoria da área					
		Fraco	Razoável	Forte/ Muito forte	
	Norte: Caso 1	Norte: Caso 2	Centro: Caso 3	Alentejo/ Algarve: Caso 4	Centro: Caso 5
Gestão estratégica e planeamento global	Comunicação com os colaboradores/ cartazes/ melhoria das atitudes	Ligeiras reformulações dos objetivos e plano de atividades	Introdução de melhorias em procedimentos já muito evoluídos	<i>Salto qualitativo significativo; plano estratégico e plano de atividades em curso;</i>	<i>Reformulação dos valores da IPSS; consolidação da identidade da IPSS.</i>
Gestão económica e financeira	<i>Diagnóstico económico-financeiro/ envolvimento da direção/ consciência da necessidade de redução de custos</i>			<i>Efetiva redução de custos: renegociação com fornecedores e implementação de normas de poupança;</i>	<i>Relevância do diagnóstico económico-financeiro para a tomada de opções e equilíbrio das contas;</i>
Gestão de recursos humanos	<i>Consolidação da gestão das equipas: resolução de conflitos, maior partilha maior coesão institucional.</i>	<i>Área em que as evidências se vêm nos registos criados no âmbito da Qualidade.</i>	Melhorias nas relações interpessoais e funcionamento e organização das equipas.	Criação de uma ferramenta de avaliação de desempenho; Reforço do espírito de equipa e melhoria da comunicação entre colegas.	<i>Elaboração do Manual de Funções, inclusive para a Direção.</i>
Gestão e sistemas de qualidade	<i>Processo de implementação do SGQ em curso, sem investir muito dinheiro</i>	<i>O SGQ foi revisto e melhorado., a evolução é muito significativa; em breve, vão pedir a auditoria de certificação;</i>	Já estavam certificados. Trabalho realizado permitiu algumas evoluções, nomeadamente ao nível da transparência.	<i>Manual da Qualidade; Procedimentos da Qualidade definidos, mas ainda não implementados</i>	<i>Intervenção centrada na Gestão da Qualidade. Iniciaram o Manual da Qualidade (em elaboração)</i>
Procedimentos de trabalho nos serviços e valências		<i>Os próprios registos inerentes aos procedimentos de trabalho/ SGQ</i>	Melhorias ao nível da organização dos serviços, (informatização de procedimentos, registos ...)	Alguna orientação quanto a procedimentos de trabalho.	<i>Reformulação dos procedimentos, com impacto na qualidade "humana" da prestação dos serviços; Código de Ética.</i>
Parcerias e relação com outros agentes			<i>Assinatura de protocolos com parceiros estratégicos;</i>	Reflexão; base de dados de parcerias; rede de parcerias alargada;	
Comunicação interna	<i>Novos suportes de comunicação; maior partilha colaboração, menor departamentalização e maior coesão institucional</i>	<i>Evolução significativa no registo e partilha de informação e maior coesão institucional</i>	Melhorias assinaláveis, pois os colaboradores passaram a sentir-se parte integrante da instituição e, por isso, mais comprometidos com os resultados.	<i>Comunicação mais fluida entre os diversos patamares da cadeia hierárquica e entre pares;</i>	<i>Melhoria da monitorização dos processos internos, com reflexos na melhoria da comunicação interna;</i>
Comunicação externa		Práticas de atualização do site e do Facebook;	<i>Construção do site e FBFB; suportes e comunicação com o exterior; passaram a emitir comunicados de imprensa;</i>	<i>Construção do site e maior dinâmica do FB, participação nas festas locais; renovação da imagem gráfica,</i>	<i>Reformulação do site e dinâmica do FB; maior atenção à comunicação com o exterior;</i>

	Norte: Caso 1	Norte: Caso 2	Centro: Caso 3	Alentejo/ Algarve: Caso 4	Centro: Caso 5
Formação e capacitação dos dirigentes/ órgãos sociais	<i>Atitude dinâmica e aplicada da direção</i>	Posicionamento mais informado e esclarecido quanto à estratégia da IPSS.	Gestão económico-financeira e controlo de custos;	<i>Direção passou a reunir mais assiduamente; maior segurança na tomada de decisões; maior capacidade de reflexão;</i>	<i>Melhorou mais a capacidade de reflexão do que a capacitação operacional.</i>
Aumento das competências dos trabalhadores com níveis de qualificação baixos/ médios	<i>Constatam-se diferenças evidentes entre o desempenho dos colaboradores que participaram no FAS3 e os que não participaram.</i>	Melhorias na comunicação interna Passaram a evidenciar o que já era bem feito	Melhoria do desempenho com reflexo na qualidade dos serviços;		<i>Desde o diagnóstico que o envolvimento dos colaboradores aumentou, sentem-se mais valorizados e trabalham com maior empenho; a formação serviu para reforçar o que já sabiam,</i>
Aumento das competências dos trabalhadores com níveis de qualificação superior	<i>Capacidade de pôr os colaboradores a pensar na IPSS de forma mais global e de os responsabilizar mais quanto ao seu contributo.</i>	Grande capacitação na área da Qualidade, mas nada a assinalar nas áreas técnicas.	Melhoria do desempenho, maior comprometimento com a liderança das suas equipas para a obtenção de resultados.	<i>Reforço da figura do “coordenador”, com impacto na organização das equipas, comunicação interna e visão global da IPSS; maior sensibilidade para a área financeira e sustentabilidade.</i>	Aumentou a motivação; Constituíram grupos de melhoria.
Ambiente		No âmbito do SGQ foram introduzidas melhorias; têm uma política ambiental implementada;	. A informatização dos sistemas de informação permitiu menores gastos em papel e tinteiros.		
<i>Sistemas de informação</i>			Todos os postos de trabalho passaram a ter acesso informático; informatização dos serviços; redução de custos e maior eficiência		

Tipo de contributo para a melhoria da área	Fraco	Razoável	Forte/ Muito forte
--	-------	----------	--------------------

As conclusões que se podem retirar destes casos não se afastam da tendência geral identificada através do inquérito:

- (i) Constata-se uma apreciação muito positiva das melhorias alcançadas nas diferentes áreas de atuação do FAS3, em particular nos seguintes domínios: Comunicação interna, Competências dos trabalhadores com níveis de qualificação superior, Gestão estratégica e planeamento global, Gestão e sistemas de qualidade, Procedimentos de trabalho nos serviços e valências e Comunicação externa,
- (ii) Com pendor de apreciação igualmente positiva, mas com menor incidência apresentam-se os resultados alcançados nos domínios da Gestão de recursos humanos, Formação e capacitação dos dirigentes e Competências dos trabalhadores com níveis de qualificação médios/ baixos. Na escala mais baixa da apreciação encontram-se as áreas da Gestão económica e financeira e as Parcerias.

Não é possível associar o tipo de valorização dos resultados à dimensão e contexto de inserção geográfica das IPSS, contudo constata-se algumas regularidades quanto a outras características:

- Das três IPSS que apresentam uma valorização mais positiva dos resultados, duas apresentavam uma situação económico-financeira fraca e uma razoável e nenhuma tinha experiência na área dos sistemas da qualidade. O caso em que presumivelmente se assistiu a um salto qualitativo e transformador mais decisivo em função da ação do FAS3 - caso 4 - integra-se neste grupo e justifica-se pela debilidade mais marcante da situação de partida, designadamente na estruturação das diversas formas de gestão e respetivas competências.
- As duas IPSS que valorizam os resultados de forma, igualmente, positiva mas menos incisiva, revelam menos debilidades de partida – a situação económico-financeira está mais acautelada (razoável e boa) e ambos assumem experiência formativa regular. Um dos casos tem certificação de qualidade e no outro a intervenção do FAS3 centra-se exclusivamente nesta área. Contudo, mesmo nestes casos com maior maturidade das formas de gestão, é de referir que as mudanças implementadas neste domínio são valorizadas, em particular no que se refere à gestão económico-financeira. Por outro lado, é neste grupo que são referidos resultados em áreas distintas (ambiente e sistemas de informação), indiciando maior disponibilidade para diversificar as áreas de aposta.

Adicionalmente, as IPSS referem outros resultados, principalmente o alargamento da rede de relações profissionais, o conhecimento de outras IPSS, a valorização institucional na comunidade, o incremento da reflexão sobre as práticas e uma certa ideia de aumento da *autoconfiança* “somos capazes de pensar de outra maneira”, que no seu conjunto constituem, igualmente, domínios de resultado com relevo.

Refira-se que a participação no curso para dirigentes é alvo de avaliação positiva e terá também impacto nesta apreciação, pelas sinergias geradas com outras organizações e pelo impacto na vida interna das IPSS.

Retornando à análise do grupo de IPSS inquiridas, o confronto das suas apreciações com as expectativas recolhidas na fase intercalar da avaliação, revela o alinhamento entre os resultados alcançados e as expectativas nas matérias relacionadas com os SGQ e com as temáticas da gestão, sobretudo ao nível da Gestão dos recursos humanos, e da Comunicação interna. Mas os resultados alcançados nos domínios da Gestão estratégica e planeamento global, Comunicação externa e Formação e capacitação dos dirigentes/órgãos sociais parecem ter ultrapassado as melhores perspetivas, na medida em que a sua valorização no final do Projeto é superior à antecipada na fase intercalar.

Finalmente, nas vertente Económico-financeira e Parcerias os resultados alcançados afiguram-se idênticos às ideias apresentadas na fase intercalar, que já perspetivavam contributos moderados e alguma reserva quanto ao potencial de atuação do Projeto.

As IPSS abordadas através dos estudos de caso distinguem-se desta tendência pela menor relação entre os resultados alcançados e as expectativas iniciais nas áreas da Gestão dos recursos humanos e da Gestão estratégica e planeamento global, porém na Comunicação interna os resultados alcançados são superiores ao previsto.

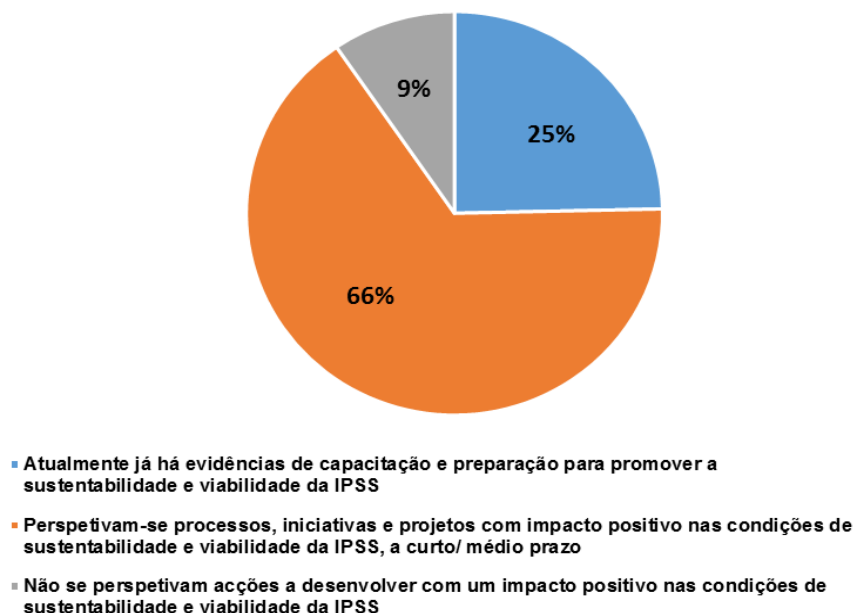
3.3. Questões relativas à estimativa de impactos

Que impacto é que se estima que o FAS3 venha a ter na sustentabilidade e viabilidade das IPSS beneficiárias?

Nesta questão de avaliação não se pretende obter uma resposta definitiva do impacto do Projeto na sustentabilidade das IPSS, que em coerência com o próprio conceito de “impacto” só faz sentido abordar numa fase posterior, mas antes recolher a perceção das IPSS quanto aos efeitos potenciais das mudanças alcançadas, nomeadamente ao nível da gestão. Além disso, na generalidade dos casos o trabalho iniciado com o FAS3 mantém-se para além do final do Projeto, em particular no que respeita ao desenvolvimento das ações contempladas nos Planos de Melhoria. Assim, a análise dos impactos na sustentabilidade das IPSS é necessariamente preliminar e indicativa de tendências, cuja concretização só poderá ser confirmada num tempo mais alargado.

Segundo a informação recolhida através do inquérito aplicado na fase final do Projeto a perceção das IPSS quanto a esta componente é muito positiva: a esmagadora maioria (91%) considera que a intervenção do FAS3 terá impacto na sustentabilidade das organizações. Deste grupo, 66% afirma que se perspetivam *processos, iniciativas e projetos com impacto positivo nas condições de sustentabilidade e viabilidade das IPSS, no curto/ médio prazo* e 25% declara que no final do Projeto já eram evidentes os *efeitos na capacitação e preparação para promover a sustentabilidade e viabilidade das IPSS*. Apenas 9% das IPSS não antecipa resultados nesta matéria.

Figura 8. Contributos do FAS3 para a sustentabilidade das IPSS



Fonte: Inquérito às IPSS, março/ abril de 2014 (Quaternaire Portugal)

Assim, para além da maioria das IPSS perspetivar que a prazo a intervenção do FAS3 produzirá impactos positivos na sustentabilidade das suas organizações, uma percentagem com relevo (¼ das IPSS inquiridas) assume uma posição mais afirmativa ao considerar que no final do Projeto já eram visíveis progressos nesta matéria.

Os principais argumentos apresentados pelas IPSS para justificar esta tendência de opinião são os seguintes:

- A relevância das melhorias em termos operacionais relacionadas com a construção e disponibilização de ferramentas, instrumentos e documentos de suporte ao planeamento e racionalização da intervenção das IPSS, que suportam a introdução de novas práticas com efeito na melhoria da organização interna;
- A promoção de projetos e iniciativas de âmbito mais alargado (desenvolvimento dos SGQ, valorização ou criação de valências, apresentação de candidaturas para financiamento ...), que terão impacto nas condições de sustentabilidade da organização;
- A importância das melhorias ao nível da gestão, da organização e da comunicação internas, que permitiram “arrumar a casa” e melhorar a qualidade e a eficácia da gestão;

- A ideia de mais tempo e disponibilidade para pensar outros projetos e iniciativas, o incremento das condições para a melhoria da qualidade de serviço, as perspetivas de aumento da procura dos utentes, aumento das receitas e melhor preparação geral para enfrentar as dificuldades e desafios de desenvolvimento das organizações;
- Finalmente, mas com menor peso em termos de referências, são nomeados os resultados já alcançados em termos da redução de custos, por via, por exemplo, de procedimentos de economia e racionalização de gastos e revisão de acordos de cooperação e condições de empréstimos.

A análise da opinião por tipo de IPSS indica o seguinte:

- Nas IPSS de maior dimensão (> 50 trabalhadores), que correspondem a 18% do universo de respondentes, não se regista nenhum caso de não antecipação de resultados em matéria de sustentabilidade;
- O mesmo se passa com as IPSS que avaliaram a sua situação económico-financeira no início do Projeto como "boa/ muito boa", grupo que corresponde a 12% do universo de respondentes. O grupo com situação "razoável" (55% dos respondentes) avalia mais positivamente a evolução em matéria de condições de sustentabilidade do que as IPSS com situação "fraca/ muito fraca" (32% dos respondentes). Ou seja, segundo estes dados os resultados nesta matéria são melhores nas IPSS que à partida já apresentavam uma situação mais favorável;
- Relativamente ao estado em termos dos sistemas de gestão de qualidade não há diferenças de resultados nas IPSS com reduzida ou nula experiência neste âmbito, que como referido correspondia à maioria das IPSS inquiridas. Todavia, os quatro casos de IPSS certificadas ou em processo de certificação no início do Projeto enquadram-se nas opiniões mais positivas, admitindo-se, por isso, que esta condição favoreceu a produção dos impactos desejados em matéria de sustentabilidade;
- Regionalmente, os respondentes ao inquérito do Alentejo e do Algarve (13 IPSS) apresentam melhores resultados comparativamente à média das IPSS - maior percentagem de IPSS que valoram mais positivamente a intervenção e nenhum caso de IPSS que afirma "não se perspetivam resultados...". No polo oposto, é a Região Norte que apresenta maior percentagem de IPSS que não perspetivam resultados (14% dos respondentes dessa região); no Centro esse valor é de 8%.
- Quanto à valorização dos resultados consoante o estatuto dos respondentes, os órgãos sociais valorizam mais positivamente os resultados alcançados.

A informação recolhida nos estudos de caso permite ilustrar estas tendências de opinião, quer no que se refere às evidências do contributo do FAS3 para a melhoria das condições de sustentabilidade e viabilidade, quer ao nível dos fatores que influenciaram os resultados conseguidos.

Quadro 22. Estudos de caso – Evidências da melhoria das condições de sustentabilidade

Norte: Caso 1	Norte: Caso 2	Centro: Caso 3	Alentejo/ Algarve: Caso 4	Centro: Caso 5
<i>Evidências ao nível da melhoria da sustentabilidade</i>				
Utilidade do diagnóstico económico-financeiro; Apoio na elaboração de candidaturas; Apoio na gestão do endividamento; Iniciativas de angariação de fundos;	Atenção ao SGQ levou à necessidade de investimentos para completar o processo de implementação; Expectativas de retorno deste investimento, com a redução do desperdício e iniciativas complementares.	Colaboradores mais empenhados na redução de custos; Informatização levou à redução de consumíveis; Maior visibilidade externa e adesão da comunidade às iniciativas da IPSS; Mensurabilidade dos resultados influenciada pelo reduzido tempo de implementação das medidas;	Redução de custos e reforço de verbas por via de novos projetos. Mas espera-se um contributo mais relevante a longo prazo, nomeadamente na redução da dependência do financiamento da Segurança Social.	Redução de despesas; Iniciativas de angariação de alguns fundos; Maior atenção à gestão das contas;
<i>Fatores que potenciaram os resultados alcançados</i>				
Empenho e esforço dos colaboradores na ação do FAS3 e nas iniciativas de angariação de fundos;	Empenho e esforço dos colaboradores na ação do FAS3;	Empenho e esforço dos colaboradores na ação do FAS3;	Empenho e esforço da Direção; qualidade e experiência dos formadores e consultores; adequação dos conteúdos de formação às necessidades da IPSS;	Empenho e esforço dos colaboradores na ação do FAS3
<i>Fatores que limitaram os resultados alcançados</i>				
Redução dos recursos disponíveis por parte das famílias; Regras de compartição da Segurança Social nas valências da IPSS;	Reduzida capacidade financeira para os investimentos associados ao SGQ, considerados, em alguns casos desajustados da realidade da IPSS; reduzida cultura de parceria das IPSS;	Regras da Segurança Social e seu desajustamento face à realidade das IPSS; reduzida cultura de parceria das IPSS;	Reduzida dimensão acarretou dificuldades na constituição dos grupos de formação e implicou ritmo intenso, ainda que sem perda de motivação;	Regras da Segurança Social e seu desajustamento face à realidade das IPSS;

Os resultados neste grupo de IPSS remete para uma perspetiva positiva das evoluções em matéria de sustentabilidade, que se podem considerar com maior estruturação face ao discurso e expectativas registadas na fase intercalar da avaliação. Contudo, os efeitos positivos já alcançados ou que se perspetivam alcançar, materializados por exemplo, na redução de custos, nas iniciativas de angariação de fundos e na maior atenção e reflexão sobre a temática, que não se pode dissociar da evolução na área da gestão e planeamento estratégicos, são condicionados por fatores externos que estruturam e condicionam a ação das organizações.

Neste âmbito, os principais fatores de contexto nomeados são os regulamentos e condições de estruturação da ação das IPSS no quadro da regulação da Segurança Social e do seu apoio financeiro. É também referida a reduzida cultura de parceria e constituição de redes de cooperação interinstitucional, aspeto em que, aliás, os resultados do Projeto se revelaram menos conseguidos. Convém, contudo, situar esta questão nas características do contexto de inserção das organizações, e nos casos estudados em profundidade o quadro institucional local é genericamente débil e o próprio tecido empresarial é escasso, o que limita o potencial de parceria, nomeadamente ao nível da mobilização e diversificação de recursos. Por outro lado, as ligações às instituições locais e às forças políticas jogam também um papel importante, que em alguns casos potencia as parcerias, noutros é um obstáculo.

Em qualquer caso, o esforço realizado em matéria de comunicação externa e os resultados alcançados a este nível confirmam a maior sensibilidade das IPSS para esta dimensão e o seu melhor apetrechamento nas ferramentas de comunicação com a comunidade. Na perspetiva dos doadores esta é uma também dimensão relevante, na medida em que a visibilidade da participação é uma importante contrapartida a considerar.

Relativamente aos fatores que favoreceram ou podem vir a favorecer a sustentabilidade das organizações, é notória a relevância atribuída ao esforço e empenho dos colaboradores. Nesta matéria, as ações de reforço da comunicação interna e os incrementos em termos de coesão das equipas e da identidade corporativa são elementos importantes a considerar. Também o maior envolvimento da direção/ órgãos sociais na gestão é relevante, ainda que neste grupo de IPSS apenas um caso refira esta questão, o que está relacionado com uma situação generalizada de forte implicação do corpo dirigente anterior à intervenção do Projeto.

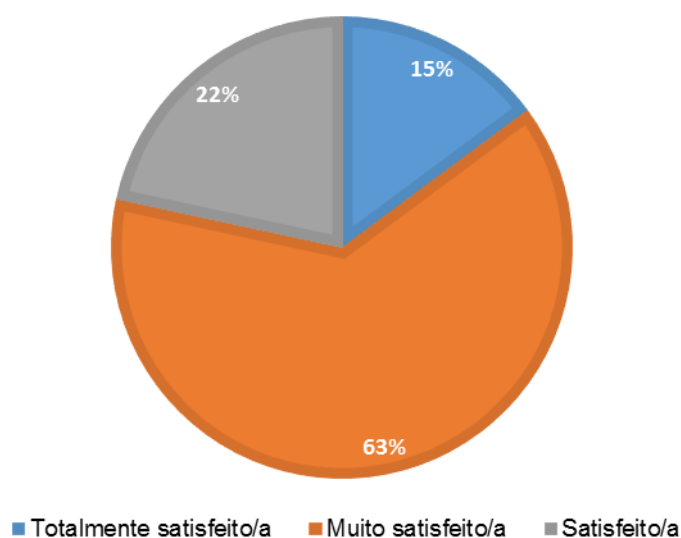
4. Níveis gerais de satisfação e condições de qualidade

Qual o nível de satisfação das IPSS participantes?

Quais os fatores que influenciaram de forma mais decisiva o alcance dos resultados relacionados com a melhoria da qualidade da gestão e da prestação do serviço?

As opiniões inventariadas nos estudos de caso e no inquérito revelam uma satisfação elevada com o Projeto FAS3. As respostas ao inquérito revelam que nenhuma IPSS se posiciona nos níveis negativos “pouco ou nada satisfeito”, 22% declara estar “satisfeito” e a esmagadora maioria - 78% - afirma-se “totalmente/ muito satisfeito”.

Figura 9. Satisfação global com o Projeto FAS3



Fonte: Inquérito às IPSS, março/ abril de 2014 (Quaternaire Portugal)

Comparativamente aos dados recolhidos na fase intercalar de avaliação, regista-se uma evolução dos níveis de satisfação dos participantes, que se reflete no incremento significativo das respostas “muito satisfeito” e na diminuição da representatividade das IPSS que apresentavam uma leitura mais moderada dos níveis de satisfação.

A análise destes resultados por características das IPSS indica o seguinte:

- As IPSS de média e pequena dimensão apresentam melhores níveis de satisfação, comparativamente com as de maior dimensão (> 50 trabalhadores), tendo sobretudo em consideração o facto de nenhum respondente deste escalão de IPSS ter optado pela hipótese "totalmente satisfeito";
- As IPSS com situação económico-financeira mais extremada ("boa/ muito boa" e "fraca/ muito fraca") revelam uma apreciação mais positiva comparativamente com os resultados do total dos respondentes, em particular as que se inserem no primeiro grupo;
- Relativamente à situação em termos do processo de certificação não há diferenças nos resultados consoante a situação de partida, porém os quatro casos de IPSS certificadas ou em processo de certificação são os que apresentam os níveis de satisfação mais elevados;
- Por região, as IPSS do Alentejo e do Algarve (13 IPSS) apresentam os níveis de satisfação mais elevados, atendendo sobretudo a uma representatividade mais expressiva de IPSS "totalmente satisfeitas" face à média do total de respondentes. Em contraponto, as IPSS da região Norte apresentam a menor percentagem de IPSS que se enquadram nesta hipótese de resposta, enquanto os níveis e satisfação das IPSS da região Centro não descolam da média geral do grupo de inquiridos.
- Quanto ao nível de satisfação consoante o estatuto dos respondentes na IPSS, não se registam diferenças entre os órgãos sociais e a direção técnica. Relembra-se que a apreciação dos órgãos sociais das evoluções em matéria de sustentabilidade suplantava a da direção técnica, mas a avaliação do Projeto numa perspetiva mais geral esbate essa diferença de opinião.

Esta tendência de opinião manifestamente muito positiva alarga-se às condições de organização e funcionamento do Projeto, contudo nesta matéria as IPSS apresentam algumas referências que é importante destacar.

Assim, a partir das áreas de melhoria identificadas pelas IPSS, quer em termos dos aspetos internos, quer no que concerne à organização e funcionamento do Projeto, é possível afirmar o seguinte:

No que respeita aos aspetos internos predominam as questões relativas à conciliação da intervenção nas IPSS com o funcionamento das organizações, ao envolvimento da direção e à comunicação e esclarecimento da integração da consultoria e da formação no quadro da atividade e objetivos das IPSS participantes.

Relativamente às dimensões relativas à organização e funcionamento do Projeto, são particularmente referenciadas as questões da duração, do período de implementação e do número de horas, que são considerados genericamente insuficientes e com incidência no investimento solicitado às equipas que, em

alguns casos, foi considerado excessivo e difícil de gerir. São também sugeridas um conjunto de áreas de formação a reforçar, conforme se explicita de forma detalhada no quadro seguinte.

Quadro 23. Áreas de melhoria referidas pelas IPSS

Aspetos internos à IPSS	Aspetos do Projeto
<p>Melhor conciliação com o funcionamento dos serviços e com os horários de trabalho</p> <p>Maior envolvimento e responsabilização da direção</p> <p>Promover maior envolvimento dos colaboradores; cativar os colaboradores para a formação, ajustar a formação às condições e características dos colaboradores,</p> <p>Melhorar a comunicação interna de forma a assegurar maior envolvimento e participação dos colaboradores</p>	<p>Ritmo menos intenso, formação mais espaçada;</p> <p>Alargar o período de realização para potenciar a aprendizagem e assegurar a implementação das medidas;</p> <p>Aumentar a duração nas áreas prioritárias do Projeto, em alguns casos o nº de horas é considerado escasso face às reais necessidades das IPSS;</p> <p>Reforço da componente prática e referências pontuais à prestação e alguns formadores, aquém do desejável;</p> <p>Reforçar as seguintes áreas de formação: gestão organizacional; direito do trabalho, gestão económico-financeira, negociação de empréstimos bancários, condições de seguros, desenvolvimento pessoal dos colaboradores; sustentabilidade, trabalho em equipa, qualidade, angariação de fundos, promoção de novas parcerias, divulgação dos produtos e serviços</p> <p>Tempo de execução e tempo para fazer o follow up das medidas sugeridas e planeadas. Acompanhamento pós formação por um período mais alargado de tempo, tipo supervisão;</p> <p>Realizar primeiro a formação para dirigentes e só depois iniciar a intervenção na IPSS;</p>

Fonte: Inquérito às IPSS, março/ abril de 2014 (Quaternaire Portugal)

As IPSS alvo de estudo de caso alinham pelo mesmo padrão de opinião: uma apreciação genericamente muito positiva quanto à qualidade da formação e das equipas de formadores e consultores, mas referências mais críticas quanto à duração da intervenção, com as seguintes referências específicas:

- “A duração da intervenção foi curta. O projeto foi desenvolvido a um ritmo muito intenso, com pouco tempo para reflexão. A intervenção correu bem, mas a planificação foi irrealista; algumas componentes necessitavam de maior aprofundamento, por exemplo, o diagnóstico económico-financeiro. Mais tempo para aprofundamento das temáticas, nomeadamente *fundraising* previsão de risco e investimento e estratégias e caminhos a seguir para a melhoria da sustentabilidade”.

Estas mesmas IPSS enfatizam um conjunto de aspetos distintivos do Projeto que na sua opinião valorizaram a intervenção e concorreram de forma significativa para os resultados alcançados.

Quadro 24. Estudos de caso – aspetos distintivos e mais valorizados do FAS3

Norte: Caso 1	Norte: Caso 2	Centro: Caso 3	Alentejo/ Algarve: Caso 4	Centro: Caso 5
Ação suportada em diagnóstico Consultores e formadores/ excelentes Abertura para ajustar em função das necessidades da IPSS	Práticas consultivas/ formação em contexto, com produtos concretos Consultores e formadores/ excelentes	À medida; flexibilidade face às condições das IPSS Consultores e formadores/ excelentes	À medida; flexibilidade face às condições das IPSS Consultores e formadores/ excelentes	Instrumento de apoio à ação/ apoio à definição de um caminho À medida; flexibilidade face às condições das IPSS Consultores e formadores/ mt profissionais

Finalmente, uma referência particular para o curso de gestão para dirigentes, que nas suas orientações gerais não se afasta das referências anteriormente enumeradas.

Quadro 25. Áreas de melhoria do curso para dirigentes

Aspetos positivos	Curso para dirigentes
Duração e ritmo da formação	Aumentar a duração para maior aprofundamento dos temas, p.e. contabilidade, angariação de fundos e direito laboral; Evitar a dispersão de temas abordados de forma pouco aprofundada; melhor distribuição do nº de horas pelos diferentes módulos; Aumentar o espaçamento entre diferentes módulos;
Conteúdos	Áreas mais referenciadas: Planeamento estratégico para a sustentabilidade Gestão económico-financeira; angariação de fundos, direito do trabalho, gestão de RH, gestão do tempo, liderança e gestão e pessoas, gestão estratégica, gestão de parcerias, imagem e comunicação externa, marketing social, sistemas de gestão de qualidade,
Metodologias	Abordagens mais práticas; Melhor adaptação de alguns módulos à realidade das organizações sociais;
Equipas de consultores e de formação	Sem referências com relevo
Outros domínios	Criar um manual com os principais conteúdos

5. Síntese conclusiva

O Relatório de Avaliação Final do Projeto FAS3 corresponde ao último produto previsto para o trabalho da avaliação externa, cujo foco central é a aferição dos resultados das componentes de consultoria e de formação nas IPSS e do Curso de Gestão para Dirigentes. Complementarmente, procede-se à análise das questões mais relevantes da organização e funcionamento do Projeto.

Os objetivos principais do FAS3 incidem (i) na melhoria da qualidade da gestão das IPSS de forma a garantir a sustentabilidade e (ii) no reforço das competências e da intervenção dos dirigentes das instituições. O Projeto terminou em outubro de 2014 e contemplou três linhas de ação principais: Curso de gestão para dirigentes (60 horas de formação), Ações de formação-ação individualizada e consultoria nas IPSS (aproximadamente 300h) e Ações de acompanhamento e disseminação de resultados. Foram abrangidas 81 IPSS com a seguinte distribuição regional - Norte: 38, Centro: 27, Alentejo: 14 e Algarve: 2.

O **referencial do trabalho de avaliação** está organizado num conjunto de questões que abordam os seguintes temas – ações e realizações, resultados, estimativa de impactos, níveis de satisfação e condições de qualidade. A metodologia cruzou as perspetivas quantitativa e qualitativa, e envolveu a inquirição do universo de IPSS participantes e a realização de estudos de caso em cinco IPSS. Estes instrumentos foram aplicados em dois momentos distintos do Projeto – fase intercalar (março/ abril de 2014) e fase final (outubro/ novembro de 2014). Adicionalmente, realizaram-se entrevistas com as equipas técnicas e de gestão e participou-se nas atividades periódicas de monitorização e avaliação promovidas pela gestão do FAS3, o que permitiu um acompanhamento regular do desenvolvimento do Projeto.

O **roteiro de implementação das ações de formação-ação e consultoria** nas IPSS baseia-se na prática dos projetos anteriores (FAS1 e FAS2) e assenta em quatro peças-chave, que servem de guião para a intervenção nas IPSS: Diagnóstico de caracterização da organização, Plano de formação, Plano de melhoria para a sustentabilidade e Diagnóstico económico-financeiro. Este último elemento constitui uma inovação que se justifica pela orientação do Projeto para as questões da sustentabilidade e viabilidade das organizações; é também fator distintivo a sinergia esperada com o Curso de Gestão para Dirigentes. Mantêm-se como elementos identitários do FAS, a metodologia participativa, que visa o envolvimento de todos os dirigentes e colaboradores, e os princípios da formação-ação, nomeadamente a formação em contexto e a produção de instrumentos e ferramentas de apoio à resposta aos problemas e necessidades das organizações.

Este foi o roteiro seguido pelas equipas técnicas nas diferentes regiões constatando-se, contudo, que a sua forma de operacionalização sofreu alguns ajustamentos que, regra geral, não colocaram em causa a identidade do Projeto nas suas dimensões centrais.

Segundo os dados do segundo inquérito (taxa de resposta 91.4%), as **IPSS abrangidas** apresentam as seguintes características principais. Predominam as IPSS até 50 trabalhadores e com reduzida experiência em matéria de sistemas de gestão de qualidade (apenas 5% estavam certificadas ou em processo). A autoavaliação da situação económico-financeira à data do início do Projeto indicava que cerca de 1/3 considerava a situação “fraca/ muito fraca”, 55% “razoável” e 12% “boa/ muito boa”.

A análise das **motivações para a adesão ao FAS3** revela um alinhamento parcial face à centralidade dos objetivos do Projeto - incremento da qualidade da gestão e aumento da capacitação dos dirigentes e técnicos nesta matéria, como condição de promoção da sustentabilidade e viabilidade das IPSS.

Este desfasamento poderá ser explicado pela diversidade das áreas-problema das organizações - modelo organizacional, planeamento estratégico, gestão de recursos humanos, gestão financeira, prestação do serviço e comunicação - sem descurar as lacunas nos sistemas de gestão da qualidade, que aliás constituem mote importante para a adesão ao Projeto. Apesar da diversidade das IPSS participantes, em termos da incidência destas áreas-problema, da estruturação e organização internas e do envolvimento dos dirigentes na gestão, considera-se que, regra geral, o Projeto abrangeu organizações com fragilidades importantes nestas dimensões.

A análise da **intervenção realizada nas IPSS** revela que o Projeto abrangeu áreas que suportam e estão relacionadas com a sustentabilidade das organizações, nomeadamente nas matérias do planeamento e gestão estratégicas, gestão de recursos humanos, gestão económico-financeira e envolvimento e formação da direção.

Em alguns casos, esta orientação foi diminuída pela motivação das IPSS para a temática dos sistemas de gestão da qualidade, área que apresentava carências relevantes na generalidade das IPSS inquiridas. Apesar de esta temática tratar algumas das dimensões referidas o investimento necessário para a resposta à definição dos processos e produção de manuais implicou menor aprofundamento das áreas centrais do FAS3. Noutros casos, as diversas áreas de fragilidade das organizações, induziu à fragmentação das intervenções, que dadas as condições do Projeto e as limitações de duração e horas de formação e consultoria resultaram em ações pouco aprofundadas. A componente da gestão económico-financeira é um exemplo revelador, na medida em que as intervenções de formação que foram realizadas não assumiram, em geral, um destaque com significado, aliás a valorização do diagnóstico económico-financeiro não é unânime.

A análise dos estudos de caso, que permitiu uma leitura mais aprofundada do modo de operacionalização da consultoria e da formação-ação, aponta para planos de melhoria e de formação com objetivos ambiciosos e dispersos, não tanto face às necessidades das IPSS, mas antes tendo em consideração as condições de execução do FAS3 e de implicação dos dirigentes e colaboradores, bem como as debilidades em áreas estruturantes, por exemplo na gestão e planeamento estratégicos.

Sendo certo que o investimento das organizações na consultoria e na formação está fortemente dependente da utilidade reconhecida para a resolução dos problemas e dificuldades identificados pelos dirigentes, foi complexo equilibrar as necessidades declaradas com os objetivos do Projeto. A ênfase nas temáticas da

qualidade ou na componente de prestação dos serviços, em desfavor da centralidade esperada da gestão são exemplos paradigmáticos deste difícil equilíbrio, que a gestão do Projeto foi monitorizando por via do acompanhamento das equipas de terreno e do contacto regular com as IPSS.

Apesar desta característica da implementação, pilares relevantes para a sustentabilidade como é caso da gestão estratégica e da gestão económico-financeira assumem maior relevo nas IPSS que apresentavam situação financeira mais débil, o que demonstra que neste grupo foi trabalhado de forma mais estruturada a introdução de novas práticas nestas dimensões. Mas nas organizações com situação económico-financeira mais estabilizada, as áreas de atuação mais relevantes dispersam-se por outras vertentes, como por exemplo, a comunicação externa.

A **capacitação dos dirigentes** constituiu uma importante linha de atuação do Projeto. Pese embora a informação relativa ao Curso de Gestão para Dirigentes incidir numa amostra limitada do universo de formandos, aspeto a ter em conta na leitura dos dados, a opinião dos participantes recolhida (inquérito e estudos de caso) revela uma apreciação muito positiva da evolução e da aplicabilidade das aprendizagens adquiridas nas matérias da gestão.

Os respondentes ao inquérito que revelam níveis de insatisfação são residuais, pelo contrário é muito significativa a percentagem que considera o curso “importante” (47%) e “muito importante” (48%) para a evolução das aprendizagens e que valoriza a sua utilidade para a função de gestão - “aprendizagens úteis” (46%) e “aprendizagens muito úteis” (51%).

Este tipo de avaliação, que é reforçada pela recolha realizada nos estudos de caso, confirma que na amostra dos dirigentes em causa a aposta na qualificação foi pertinente e terá produzido resultados com relevo num dos objetivos do Projeto – a qualificação e capacitação dos dirigentes e da sua função de gestão. Esta importância é reforçada pela referência aos contributos do curso para a cultura social dos dirigentes e partilha de práticas entre as IPSS, aspetos importantes para o reforço da liderança das organizações.

Para além deste domínio de resultado, que decorre também do trabalho direto realizado nas IPSS, através das equipas de consultoria e formação, a ação do Projeto assegurou também a **capacitação das organizações e a introdução de melhorias em diversas componentes** que suportam a sua atividade.

Assim, o Projeto contribuiu para a introdução de melhorias que são mais relevantes nas seguintes áreas:

- Gestão estratégica e planeamento global, Gestão de recursos humanos, Sistemas de qualidade, Procedimentos de trabalho nos serviços e Comunicação interna e externa. As evoluções ao nível da organização interna, que são também referidas de forma relevante, estão muitas vezes associadas à formação dos colaboradores e ao tema qualidade que, também, sobressai como referência importante e que vai da sensibilização/ informação até ao apoio à implementação dos sistemas.

Os domínios que apresentam resultados mais moderados são as Parcerias e a Gestão económico-financeira.

Estes resultados são valorizados de forma muito positiva pelas IPSS e apresentam uma boa correspondência com as expectativas enunciadas na fase intercalar da avaliação, mas na comparação entre as áreas prioritárias de atuação e os resultados aferidos no final do Projeto constata-se situações de desfasamento, com particular evidência para a área da Gestão económico-financeira.

Os fatores justificativos destes desfasamentos são de ordem diversa. Alguns domínios de resultado necessitam de mais tempo para se evidenciarem e o momento de recolha de informação (coincidente com o final do Projeto), não favoreceu a eventual demonstração desses resultados. A própria ação das equipas técnicas também terá influenciado os resultados, porém a valoração geral do seu desempenho não leva a considerar esta hipótese como fator dominante. Por outro lado, a dispersão das áreas de intervenção nas IPSS, ou a sua concentração em domínios particulares, como é caso dos SGQ, bem como a fragilidade das situações de partida das organizações, constituem fatores que podem assumir maior relevo.

Esta abordagem não desvaloriza os resultados alcançados, mas chama a atenção para a importância da debilidade do ponto de partida das organizações e da dispersão da intervenção da consultoria e da formação, aspetos que são confirmado nas IPSS alvo de estudos de caso. Ou seja, em muitos casos as IPSS apresentavam limitações nas diversas áreas que estruturam a atividade, e a ação do Projeto permitiu introduzir mudanças com significado, mas uma transformação mais incisiva destas áreas, e em particular no domínio da qualidade da gestão, exigia um investimento que não era possível cumprir no quadro exclusivo do Projeto.

Os resultados alcançados foram acompanhados da introdução de **produtos, ferramentas e iniciativas**, que constituem um importante capital do Projeto, porque sustentaram a execução das mudanças nas organizações, constituíram instrumento de aprendizagem e capacitação dos colaboradores, técnicos e dirigentes e mantêm-se como património das IPSS participantes e do próprio Projeto, que supera o seu período de execução.

A tipologia de produtos é variada e de carácter operacional ou estruturante (por exemplo, plano estratégico, plano de atividades, estudo financeiro, manual de funções, organograma, ferramentas informáticas para controlo de custos e suportes vários no âmbito da comunicação interna e externa). Acrescem as diversas iniciativas de apoio à angariação de fundos e os casos de suporte à criação de valências e serviços, que apesar do seu carácter excecional demonstram o potencial de intervenção do Projeto.

Num quadro em que as IPSS valorizam de forma expressiva os resultados alcançados é possível encontrar algumas variações.

As de menor dimensão valorizam de forma mais significativa as melhorias alcançadas, com exceção para o domínio das parcerias, que é valorado de forma mais positiva pelas IPSS de média e grande dimensão. Mas na área particular da gestão económico-financeira os resultados alcançados são mais valorizados pelas IPSS com situação “boa/ muito boa”, num segundo patamar pelas IPSS com “situação fraca/ muito fraca” e, finalmente, surgem as IPSS com situação “razoável”.

Esta constatação leva a admitir que numa perspetiva geral, a dimensão das IPSS foi um fator que afetou o nível de resultados alcançados, sendo que esses resultados são mais relevantes nas IPSS de menor dimensão.

Porém, na vertente específica da gestão económico-financeira a dimensão não joga um papel relevante, mas antes a sua situação de partida. Assim, são as IPSS com melhor e pior situação, aquelas que mais valorizam as melhorias alcançadas. No primeiro caso, que corresponde apenas a 12% dos respondentes, admite-se que a estabilidade financeira terá facilitado a evolução conseguida. No segundo (32% dos respondentes) a situação é inversa, ou seja dada a fragilidade de partida todas as melhorias são amplamente valorizadas, sendo de relevar o contributo do Projeto para a melhoria da gestão económico-financeira das IPSS mais frágeis, independentemente da sua maior ou menor incidência.

A abordagem aos **impactos do FAS3 na sustentabilidade das IPSS**, baseada na opinião recolhida no final do Projeto, visa sobretudo identificar hipóteses e tendências, porque em coerência com o conceito de “impacto” a sua mensurabilidade aponta para uma recolha de informação a ocorrer pelo menos um ano após o seu encerramento. Além disso, em muitos casos o trabalho iniciado com o FAS3 mantém-se para além do final do Projeto.

Sem perder de vista este enquadramento, a perceção recolhida junto das IPSS indica efeitos positivos na sustentabilidade das organizações. As respostas indiciam que os resultados alcançados no final do Projeto e as mudanças introduzidas nas suas organizações terão um impacto positivo na sustentabilidade e viabilidade.

Em concordância com a nota anterior, a maioria (66%) remete esses efeitos para o curto/ médio prazo, todavia 25% apresenta uma perspetiva mais positiva ao afirmar que no final do Projeto já eram evidentes os “efeitos na capacitação e preparação para promover a sustentabilidade e viabilidade das IPSS”.

A relevância das melhorias em termos operacionais e na organização interna, a promoção de projetos e iniciativas, as evoluções na qualidade e eficácia da gestão e na comunicação interna e externa, a maior disponibilidade para a reflexão e, com menor incidência, a redução de custos, constituem condições que são consideradas essenciais para enfrentar as dificuldades e desafios de desenvolvimento das organizações e promover a sustentabilidade e viabilidade.

A análise das perceções das IPSS revela que as opiniões mais positivas quanto aos efeitos do Projeto na sustentabilidade incidem nas IPSS de maior dimensão (18% dos respondentes), com melhor situação económico-financeira no início do Projeto (12% dos respondentes), e certificadas ou em processo de certificação, admitindo-se, por isso, que estas condições favorecem a produção dos impactos desejados em matéria de sustentabilidade.

Esta aceção é particularmente comprovada para a situação económico-financeira, na medida em que as IPSS que avaliaram a sua situação no início do Projeto como “razoável” (55% dos respondentes), avaliam mais positivamente a evolução possível em matéria de condições de sustentabilidade do que as IPSS com

situação "fraca/ muito fraca" (32% dos respondentes). Ou seja, as perspetivas nesta matéria afiguram-se mais benéficas para as IPSS que apresentavam uma situação mais favorável.

Assim, os resultados alcançados em matéria de gestão económico-financeira nas IPSS com situação "fraca/ muito fraca", no final do Projeto, são melhores do que nas IPSS com situação "razoável", mas esta situação não se reflete nas perspetivas de sustentabilidade, indicando que as melhorias alcançadas não são suficientes para acompanhar o nível de resultados que se perspetivam para as organizações com situação económica mais favorável.

Esta questão incita a problematizar o difícil equilíbrio entre a concentração vs. dispersão das áreas de atuação do Projeto, a resposta às necessidades identificadas pelas IPSS, as suas condições de partida e a compatibilização destes elementos com a ambição dos objetivos do Projeto. Nas situações de maior fragilidade e de intervenção mais dispersa as mudanças alcançadas sendo relevantes podem não se afigurar suficientes para produzir impactos com significado nos pilares que suportam a sustentabilidade das organizações.

Além disso, as condições de sustentabilidade também são afetadas por fatores externos, que conforme foi explorado nos estudos de caso, estão associados nomeadamente aos seguintes aspetos: (i) os regulamentos e condições de estruturação da ação das IPSS no quadro da regulação da Segurança Social e do seu apoio financeiro, (ii) a reduzida cultura de parceria e de constituição de redes de cooperação interinstitucional e (iii) as características do contexto de inserção territorial e social.

Na perspetiva regional, as IPSS do Alentejo e do Algarve (13 IPSS) valoram mais positivamente as perspetivas em termos de sustentabilidade e quanto ao estatuto dos respondentes, os órgãos sociais apresentam uma perspetiva mais positiva do que a direção técnica.

Admite-se que a dimensão da intervenção nas regiões do Norte e do Centro, em termos do número de IPSS e formandos envolvidos, e a diversidade das organizações e respetivas condições de partida, motivações e interesses, são fatores a considerar na interpretação das diferenças de resultados ao nível regional.

Considerando o nível de apreciação dos resultados alcançados no final do Projeto e dos contributos esperados quanto à sustentabilidade e viabilidade das organizações, não é de estranhar que a aferição da **satisfação geral** com o Projeto revele que a esmagadora maioria dos inquiridos (78%) se afirme "totalmente/ muito satisfeito", enquanto 22% declara estar "satisfeito".

Estes valores indicam uma progressão face à tendência recenseada na fase intercalar da avaliação, revelando que o desenvolvimento do Projeto foi acompanhado de uma evolução positiva dos níveis de satisfação. Para estes níveis de satisfação terão também concorrido aspetos da organização e funcionamento que constituíram uma "novidade" para a maioria das IPSS participantes, nomeadamente:

- Intervenção suportada em diagnóstico; Intervenção "à medida" e com flexibilidade para ajustamento face às condições das IPSS; Práticas consultivas e de formação em contexto, com produtos concretos; Qualidade da equipa de consultores e de formadores.

Segundo as características, as IPSS de média e pequena dimensão apresentam melhores níveis de satisfação, comparativamente com as de maior dimensão (> 50 trabalhadores), e segundo a situação económico-financeira, a apreciação mais positiva centra-se nas IPSS com situação "boa/ muito boa" e "fraca/ muito fraca".

Regionalmente, mantém-se a tendência de melhores resultados nas IPSS do Alentejo e do Algarve (13 IPSS), contudo quanto ao tipo de resposta por estatuto dos respondentes não se registam diferenças entre os órgãos sociais e a direção técnica, contrariamente à opinião expressa relativa aos impactos na sustentabilidade.

Os elevados níveis de satisfação não obstam a que as IPSS identifiquem **domínios de melhoria**, que podem ser úteis para projetos similares a desenvolver no futuro. Do ponto de vista interno, prevalecem questões relativas à conciliação do investimento de tempo na consultoria e na formação com o funcionamento das organizações, ao envolvimento da direção e à comunicação do Projeto no quadro da atividade e objetivos das IPSS participantes.

Quanto à organização e funcionamento do Projeto, são particularmente referenciadas as questões relativas ao cronograma (demasiado curto) e ao número de horas da consultoria e da formação (insuficiente), que levam à sugestão de um conjunto de novas áreas de formação e à ideia da importância da criação de dispositivos de acompanhamento das IPSS que perdurem para além do final do Projeto, e que por esta via assegurem a manutenção do apoio técnico disponibilizado.

Anexo

Avaliação externa do Projeto FAS3
2º INQUÉRITO À DIRECÇÃO DAS IPSS (ORGÃOS SOCIAIS E/ OU DIRECÇÃO TÉCNICA)

I. Caracterização geral da IPSS e situação no início do Projeto FAS 3

1. Qual o concelho de **localização** da IPSS?
2. Qual o número de **colaboradores** da IPSS?
3. Como se caracterizava a **situação económico-financeira** da IPSS à data de início do Projeto FAS3?
 Selecione apenas uma opção.

Muito fraca	Fraca	Razoável	Boa	Muito boa

4. Qual a situação da IPSS no domínio dos sistemas de **gestão da qualidade** à data de início do Projeto FAS3?
 Selecione apenas uma opção

A IPSS estava certificada	
A IPSS estava em processo de certificação	
A IPSS não estava certificada mas adotava procedimentos de qualidade	
A IPSS estava a iniciar a aproximação aos referenciais de qualidade	
A IPSS não tinha experiência nos sistemas de gestão da qualidade	
Outra situação. Qual?	

5. Refira as principais **motivações** que levaram a IPSS a aderir ao Projeto FAS3.

Motivação 1	
Motivação 2	

II. Caracterização geral do Projeto FAS3 na IPSS

6. No quadro seguinte, num **primeiro momento** indique os itens que correspondem a áreas prioritárias de intervenção do Projeto (Planos de Melhoria e de Formação), em termos de atividades e duração.

Num **segundo momento** identifique os contributos do Projeto para a melhoria das áreas prioritárias de intervenção.

Nota: Se considera que o Projeto produziu melhorias com significado em áreas de intervenção que não correspondem a áreas prioritárias, não deixe de assinalar essa situação.

Áreas de intervenção	Área de atuação prioritária do Projeto?		Que tipo de contributo para a melhoria dessa área?			
			Contributo fraco	Contributo razoável	Contributo forte	Contributo muito forte
Gestão estratégica e planeamento global (p.e. definição/ revisão ... visão, missão, objetivos, plano de atividades, ...)	Sim	Não				
Gestão económica e financeira (p.e. controlo de custos, gestão da tesouraria, elaboração de orçamentos, ...)	Sim	Não				
Gestão de recursos humanos (p.e. definição de funções, avaliação de desempenho, manuais, organigramas, comunicação entre serviços, ...)	Sim	Não				
Gestão e sistemas de qualidade (p.e. sensibilização/ informação geral; apoio à implementação dos sistemas, definição de processos ...)	Sim	Não				
Procedimentos de trabalho nos diversos serviços e valências (p.e. primeiros socorros, atendimento, projetos educativos, ementas ...)	Sim	Não				
Parcerias e cooperação com outros agentes (p.e. alargamento da rede de parceiros, protocolos de colaboração ...)	Sim	Não				
Comunicação interna (p.e. participação e envolvimento dos colaboradores, suportes de comunicação ...)	Sim	Não				
Comunicação externa (p.e. plano de comunicação, utilização da Internet, site, facebook ...)	Sim	Não				
Formação e capacitação dos dirigentes/ órgãos sociais	Sim	Não				
<i>Outra área de intervenção. Qual?</i>	Sim	Não				
<i>Outra área de intervenção. Qual?</i>	Sim	Não				

7. Indique **exemplos concretos de produtos**, ferramentas, instrumentos, projetos, iniciativas desenvolvidas no âmbito do FAS3, que se destacam no apoio à atividade da IPSS (p.e. ferramentas de apoio à gestão, manuais, candidaturas, iniciativas de angariação de fundos ...). No máximo, três exemplos.

8. Relativamente ao contributo do FAS3 para a melhoria das **condições de sustentabilidade e viabilidade da IPSS**, qual a expressão que melhor caracteriza a sua opinião? Assinale apenas uma opção.

Atualmente já há evidências de capacitação e preparação para promover a sustentabilidade e viabilidade da IPSS	
Perspetivam -se processos, iniciativas e projetos com impacto positivo nas condições de sustentabilidade e viabilidade da IPSS, a curto/ médio prazo	
Não se perspetivam ações a desenvolver com um impacto positivo nas condições de sustentabilidade e viabilidade da IPSS	

P.f. comente e justifique a sua opção de resposta

--

- 9 Indique os três **resultados/ melhorias mais importantes** que decorrem da ação do FAS3 na IPSS.

Resultado/ melhoria 1:
Resultado/ melhoria 2:
Resultado/ melhoria 3:

- 10 Relativamente à implementação do Projeto FAS3 na IPSS, refira **áreas de melhoria** a introduzir em projetos similares a desenvolver no futuro.

P.f considere aspetos internos à IPSS e aspetos de organização do Projeto.

Aspetos internos à IPSS (p.e. conciliação com o funcionamento dos serviços, envolvimento da direção, adesão dos colaboradores ...)
Aspetos de organização do Projeto FAS3 (p.e. calendário, duração, consultores, formadores, métodos ...)

- 11 Numa perspetiva geral, tendo em consideração a intervenção na IPSS e os resultados alcançados, qual o seu grau de **satisfação global** com o Projeto FAS3?

Totalmente satisfeito	
Muito satisfeito/a	
Satisfeito/a	
Pouco/ nada satisfeito/a	

III. Curso de Gestão para Dirigentes

- 12 **Frequentou** o curso de Gestão para Dirigentes?

Sim		Não, p.f. avance para questão 16	
-----	--	----------------------------------	--

- 13 Como classifica a importância do curso para a **evolução das suas aprendizagens** na área da gestão? (Selecione apenas uma opção).

Muito importante	
Importante	
Pouco importante	
Nada importante	

- 14 Em que medida é que as aprendizagens adquiridas no curso têm **utilidade no apoio à sua função de gestão** da IPSS? (Selecione apenas uma opção).

Aprendizagens muito úteis	
Aprendizagens úteis	
Aprendizagens pouco úteis	
Aprendizagens nada úteis	

- 15 Relativamente à organização e funcionamento do curso de Gestão para Dirigentes, p.f. refira áreas que podem contribuir para melhorar projetos similares a desenvolver no futuro.

Área de melhoria 1:
Área de melhoria 2:

IV. Caracterização geral do respondente ao inquérito

- 16 Qual a sua **idade**?

25 ou menos anos	
26/ 39 anos	
40/ 50 anos	
51/ 64 anos	
65 ou mais anos	

17 Qual o seu nível de **escolaridade**?

Até 9 anos de escolaridade	
Ensino secundário	
Licenciatura	
Mestrado/ doutoramento	
Doutoramento	

18 Qual a sua **função na IPSS**? (Selecione apenas uma opção).

Direção/ órgãos sociais	
Direção técnica	
Outra. Qual?	

Espaço para comentários e observações em relação ao Projeto FAS3 e ao inquérito.

MUITO OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

