

Universidade de Lisboa
Instituto de Educação



**Os processos de diagnóstico de necessidades de
formação numa IPSS**

Mariana Isabel De Jesus Gonçalves

Mestrado em Educação e Formação

Área de Especialização - Organização e Gestão da Educação e Formação

Relatório de Estágio orientado pela Professora Doutora Sofia Viseu

2018

Agradecimentos

Antes de mais gostaria de agradecer a todos os que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, direta ou indiretamente. Todo o apoio, críticas e sugestões foram uma mais-valia para o desenvolvimento do mesmo.

Gostava de agradecer especificamente à minha orientadora, a Professora Doutora Sofia Viseu, os seus conhecimentos e experiência foram, sem qualquer dúvida, essenciais para o desenvolvimento deste trabalho, sem o seu *feedback* e apoio este documento não seria redigido da mesma forma.

Agradeço igualmente aos elementos do centro de formação da APAV por me terem recebido e integrado na equipa, e principalmente por me permitirem o desenvolvimento deste trabalho. Propulsionaram-me uma experiência única e enriquecedora.

Agradeço também à melhor pessoa que a vida académica me ofereceu, a minha Pipa, que me acompanhou sem julgamentos, que partilhou comigo, ao longo dos últimos anos medos e anseios, mas também experiências e vitórias.

Ao André por toda a sua paciência, por me ouvir nos momentos de frustração e receio, por não me deixar desistir, por acreditar que eu seria capaz, mesmo quando eu achava que não, e principalmente por ser o melhor companheiro.

Por fim, um agradecimento especial à minha família porque sem eles não seria possível, porque fizeram esforços comigo e por mim. Por me incentivarem a avançar mesmo sabendo que seria difícil conciliar tudo e principalmente por me darem a força que preciso sempre.

A todos vós, muito obrigada!

Resumo

O presente relatório de estágio desenvolve-se no âmbito do Mestrado em Educação e Formação na área de especialização de Organização e Gestão da Educação e Formação.

O estágio curricular foi desenvolvido no centro de formação da Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV) tendo como principal objetivo conhecer de que modo é realizado o diagnóstico de necessidades de formação e quais os seus contributos para a construção do plano anual de formação, numa organização que se caracteriza por ser uma instituição particular de solidariedade social. De forma a atingir o meu objetivo, e através de uma investigação do tipo qualitativo, utilizei a observação participante, a análise documental e entrevistas semi-diretivas como principais técnicas de recolha de dados.

Neste processo foi possível concluir que a APAV realiza o seu diagnóstico de necessidades, tendo por base: os resultados obtidos nos questionários que aplicam no final de cada ação de formação; os inquéritos por questionários que enviam no último trimestre; e ainda, o que resulta do balanço trimestral que realizam.

Concluo também que os resultados obtidos não evidenciam necessidades de formação, mas sim um desejo. Além disso, quando há uma formação para colmatar reais necessidades, os formandos não comparecem por considerarem haver outras prioridades.

Palavras-Chave: Diagnóstico de Necessidades; Formação Profissional; Formação Profissional Contínua; IPSS; Necessidades de Formação.

Abstract

This internship report is developed within the scope of the Master in Education and Training in the area of specialization of the Organization and Management of Education and Training.

The curricular internship was developed at the Training Center of the Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV). With this work, the main objective was to know how the needs diagnosis is carried out and what its impact is in the construction of the annual training plan, in an organization characterized by being a private social solidarity institution. To achieve my objective, and through qualitative research, I opted for a work methodology where I used participant observation, documentary analysis and even survey techniques through semi-directive interviews.

In this process it was possible to conclude that the APAV makes its needs diagnosis, based on the results obtained in the questionnaires that apply at the end of each training action, the surveys by questionnaires that send in the last quarter and still what results from the balance on a quarterly basis.

I also conclude that the results obtained do not show training needs, but rather a desire. In addition, I realize that when training is needed to meet real needs, trainees do not attend because they feel there are other priorities.

Keywords: Needs Diagnosis; Professional qualification; Continuing Professional Training; IPSS; training needs.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - A Associação Portuguesa de Apoio à Vítima	3
1. Contexto organizacional: As organizações de Terceiro Setor	3
2. Perspetiva teórica para caracterização da APAV	8
2.1. Análise organizacional.....	8
2.2. Metáforas organizacionais	11
2.3. Organismos vivos	12
3. A APAV e o centro de formação	14
3.1. A História da APAV	14
3.2. Visão e missão da APAV	16
3.3. Atividades desenvolvidas	17
3.4. Uma rede de parcerias.....	18
3.5. O reconhecimento social da APAV	22
3.6. Estrutura organizacional	23
3.7. O centro de formação.....	27
3.7.1. A Equipa e a sua Missão.....	27
3.7.2. Áreas de atuação	29
3.8. Estrutura organizacional como organismo vivo	31
Capítulo II - Formação profissional, um olhar teórico	34
1. O que é formação profissional	34
1.1. Tipos de formação	36
1.2. O Acesso à formação	37
2. As necessidades de formação	39
2.1. Origem das necessidades de formação	39
2.2. A Avaliação da formação	42
2.3. O Diagnóstico de necessidades de formação	45
Capítulo III - Contexto e metodologia de intervenção	48
1. Eixo de análise e questões de partida	49
2. Técnica e instrumentos de recolha de dados.....	50
3. Análise de dados	52
4. Resultados.....	52
Capítulo IV -Trabalho desenvolvido enquanto estagiária	61
1. Apresentação das atividades realizadas	61
Capítulo V – Principais conclusões	66

Referências	70
Anexos.....	79

Índice de Figuras

- Figura 1 – Perfil e número de entidades da Economia Social em 2010
- Figura 2 – Perfil e número de entidades da Economia Social em 2013
- Figura 3 – Triângulo de Evers
- Figura 4 – Constituintes de uma organização
- Figura 5 – Contactar a APAV
- Figura 6 – Cooperação com outras entidades
- Figura 7 - Organograma APAV
- Figura 8 – Organograma centro de formação
- Figura 9 – Áreas de atuação
- Figura 10 - Formação 2017 em números
- Figura 11 – Relação entre levantamento de necessidades de formação e critério
- Figura 12 – Diagnóstico de necessidades de formação
- Figura 13 – Natureza das entidades externas que responderam ao inquérito por questionário
- Figura 14 – Forma como os clientes individuais externos conheceram a formação APAV

Índice de Tabelas

- Tabela 1 – Eixo de análise e questões de partida
- Tabela 2 - Plano de trabalho enquanto estagiária
- Tabela 3 – Atividades desenvolvidas enquanto estagiária

Índice de Siglas e Acrónimos

- APAV – Associação Portuguesa de Apoio à Vítima
- AVC – Atendimento a Vítimas de Crime
- BAF – Balanço Anual de Formação
- CA – Casa de Abrigo
- CARE – Cuidar-Acarinhar-Reforçar-Elogiar
- CF- Centro de Formação
- DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DTP – Dossier Técnico Pedagógico

TAV – Técnico de Apoio à Vítima

GAV – Gabinete de Apoio à Vítima

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

LAV – Linha de Apoio à Vítima

LNF – Levantamento de Necessidades de Formação

OTS – Organizações de Terceiro Setor

PF – Polo de Formação

RTP – Recursos Técnico-pedagógicos

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

UAMVD – Unidade de Apoio a Migrantes Vítimas de Discriminação

Introdução

Este relatório de estágio é realizado no âmbito do ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Educação e Formação com especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. O estágio decorreu entre 25 de setembro de 2017 a 30 de maio de 2018 na Associação Portuguesa de Apoio à Vítima, (APAV) e teve três objetivos principais. O primeiro objetivo consiste em conhecer uma organização de educação e formação, fazendo uma aproximação ao mercado de trabalho dentro da minha área de estudos. O segundo objetivo diz respeito à concretização de uma experiência profissional, enquanto técnica superior de educação, onde se pretende colocar em prática o que aprendi e os ensinamentos que me foram transmitidos ao longo da minha vida académica. Finalmente, o terceiro objetivo para a realização do estágio consiste na realização de um pequeno trabalho de investigação, centrado nos processos de diagnóstico de necessidades de formação numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS).

A escolha da APAV, e da temática de investigação do relatório decorreu de um trabalho de afinidade, apropriação e reflexão durante o meu percurso como licenciada em Ciências da Educação onde desenvolvi o interesse pela formação enquanto estratégia de desenvolvimento das organizações. Mais concretamente, o estudo sobre os processos de diagnóstico de necessidades de formação numa IPSS, uma vez que constatei que este tem sido um tema mais frequentemente olhado através da formação de professores.

Neste sentido pretendo afastar-me desta perspetiva, e olhar para o diagnóstico de necessidades de formação enquanto estratégia de desenvolvimento de uma organização com as características da APAV e desta forma poder dar um novo contributo ao estudo desta temática.

Por outro lado, considero o processo de diagnóstico de necessidades, uma das fases do processo formativo mais complexa, onde se podem usar vários instrumentos, recorrer a um vasto leque de intervenientes. Simultaneamente, e tal como refere Guba e Lincoln (Guba e Lincoln, 1985, cit. por Rodrigues, 2006) a análise de necessidades de formação pode ser entendida como uma planificação onde se pretende dar a conhecer novas necessidades da organização, visando nesse sentido a melhoria da mesma. Mais, a análise de necessidades pode ser olhada como avaliação, onde “adquire uma dimensão retrospectiva (avaliação sumativa), ou de acompanhamento (avaliação formativa),

procurando compreender em que medida as necessidades estabelecidas à partida foram satisfeitas” (Rodrigues, 2006, p.127). Neste sentido também pretendo perceber em que fase do processo formativo, a organização realiza o diagnóstico de necessidades e com que dimensão.

Este relatório encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro diz respeito à caracterização da APAV e a sua natureza. O segundo capítulo trata-se de uma mobilização de conceitos que considero úteis no estudo do tema, debatendo assim o que é a formação profissional e o que são necessidades de formação. O terceiro capítulo prende-se com as questões metodológicas utilizadas na realização do trabalho de investigação e onde apresento os resultados obtidos. O quarto capítulo é aquele que serve como apresentação do percurso e do trabalho realizado no âmbito do estágio curricular e onde apresento uma reflexão sobre o trabalho desenvolvido. Por fim, o quinto e último capítulo é onde exponho as principais conclusões que retirei ao longo deste percurso.

Capítulo I - A Associação Portuguesa de Apoio à Vítima

Neste primeiro capítulo pretende-se dar a conhecer a APAV, designadamente sobre o contexto da sua criação, as suas linhas de ação e a sua estrutura organizacional. Para tal, importa mobilizar alguns conceitos que permitem um maior conhecimento sobre a sua natureza, e conseqüentemente perceber determinados aspetos do seu funcionamento. Por esse mesmo motivo apresento, de seguida, o contexto organizacional em que se insere a organização, mobilizando o conceito de Terceiro Setor e de IPSS, definições estritamente relacionadas com a natureza do meu local de estágio.

No ponto dois apresento a perspetiva teórica, onde defino e explico a evolução da análise organizacional, defino o que é uma organização, e explico o porque da existência das metáforas organizacionais defendidas por alguns autores para análise dessas, sendo que, no fim, utilizo a metáfora como organismo vivo, para olhar o local de estágio.

No ponto três apresento a organização, a sua história, a sua missão, as atividades que desenvolve, a rede de parcerias que veio a estabelecer ao longo dos anos e o seu impacto na sociedade. Além disso apresento a sua estrutura organizacional, o centro de formação, local onde efetivamente realizei o meu trabalho, a equipa do mesmo e as áreas em que atua.

Por fim e de forma a concluir a minha análise acerca da organização, apresento a metáfora que considere mais apropriada para descrever e compreender o seu funcionamento¹.

1. Contexto organizacional: As organizações de Terceiro Setor

É no final do século XX que o terceiro setor começa a ocupar lugar na sociedade, e que começam “a surgir teorias económicas preocupadas em explicar a existência de um setor de atividade diferente do mercado e do Estado” (Almeida, 2011, p.86). Esta emergência do terceiro setor, deve-se, essencialmente, aos cada vez maiores problemas que a sociedade enfrenta e com a “emergência de iniciativas e experiências revolucionárias, no contexto da designada “questão social” e de hegemonização dos ideais liberais em termos económicos e políticos” (Quintão, 2011, p.8). Neste contexto, apuram-se “novas formas de organização social e política mais solidárias e participativas, de promoção da autonomia e da emancipação (Guimarães, 2013, p.38) e, neste sentido, a

¹ Os métodos utilizados para a recolha de informação encontram-se descritos no capítulo I, ponto 2.2.

propensão “é a ampliação das organizações do terceiro setor da sua profissionalização e da sua parceria com o Estado” (Lima, 2003, p.84).

É ainda de referir que apesar de, por determinado período, ter “sofrido de invisibilidade histórica e institucional, tanto pela falta de clareza de acordo sobre a sua definição (...) como por lhe serem atribuídos papéis complementares ou residuais relativamente aos setores públicos ou privados lucrativos” (Quintão, 2011, p.5), a verdade é que a partir de 1980 despontou “uma nova vaga de iniciativas de coletividades da sociedade civil, num contexto de (re)emergência de orientações económicas e políticas liberais e de crise dos Estados Sociais (Quintão, 2011, p.11).

Daí se justifica o crescimento exponencial de organizações, tal como se verifica na Figura 1 e 2. Podemos verificar que em apenas três anos nasceram cinco mil oitocentas e oitenta e cinco novas entidades, assiste-se assim, tal como repara Guerra e Santos (2013) a:

“um forte crescimento do número de organizações, nomeadamente associações, (...) assistiu-se ao nascimento de novas áreas de intervenção (defesa dos direitos humanos, do ambiente, do consumo, dos imigrantes), a par de formas de organizações mais tradicionais (tais como associações desportivas e recreativas, associações de bombeiros voluntários). Arrogam destaque, as Iniciativas de Desenvolvimento Local com figura jurídica própria (IDL), que surgiram em contextos rurais e se alargaram a todo o território nacional” (Guerra e Santos, 2013, p.14).

Figura 1 - Perfil e número de entidades da Economia Social em 2010

Classificação das organizações da economia social	Unidades
	N.º
Cooperativas	2 260
Mutualidades	119
Misericórdias	381
Fundações	537
Associações e outras org. da ec. social	52 086
Total da Economia Social	55 383

Fonte: INE, 2012

Figura 2 - Perfil e número de entidades da Economia Social em 2013

Grupos de entidades	Unidades
	N.º
Cooperativas	2 117
Associações Mutualistas	111
Misericórdias	389
Fundações	578
Associações com Fins Altruísticos (ACFA)	57.196
Subsetores Comunitário e Autogestionário (SCA)	877
Economia Social	61.268

Fonte: INE, 2016

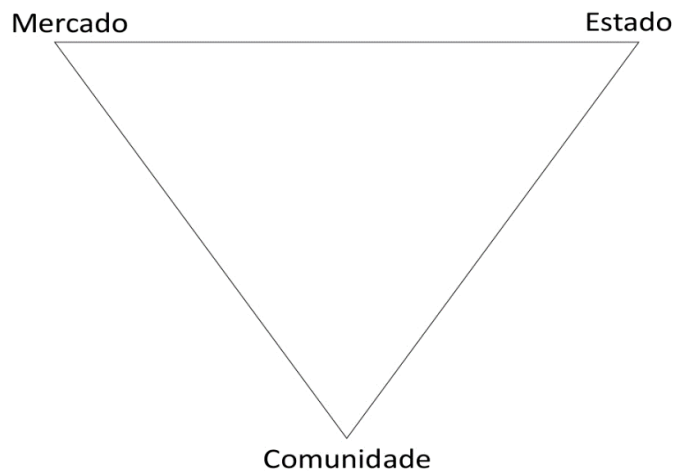
Esclarecido o modo como surgiram as organizações do terceiro setor (OTS), importa agora definir do que se trata efetivamente.

Podemos considerar que se trata de “um campo de investigação emergente, dedicado ao estudo das formas de organização de colectividades da sociedade civil” (Quintão, 2011, p.5) que surgiu com influência de “correntes ideológicas como o socialismo utópico, o social cristianismo e pelo próprio liberalismo económico” (Quintão, 2011, p.8).

Pelo que já tenho vindo a referir, percebemos que estas são organizações heterogéneas, autónomas e de carácter social, “no seu melhor, estas organizações podem surgir como agentes de transformação social, com uma intervenção importante aos níveis local, nacional e global” (Guimarães, 2013, p.53), são organizações que “sendo privadas, não visam fins lucrativos, e, por outro lado, sendo animadas por objetivos sociais, públicos ou coletivos, não são estatais” (Santos, 1999, cit. por Guerra e Santos, 2013, p.16). As OTS “intervêm junto de públicos-alvo com características próprias, aos quais procuram dar respostas, indo ao encontro das suas especificidades” (Vieira, 2015, p.100).

Para melhor entender as organizações do terceiro setor e tentar “discutir uma lógica própria de funcionamento do terceiro setor e, por consequência, em identificar o seu papel específico como mecanismo de governação económica” (Almeida, 2011, p.95) surge o triângulo de Evers que explica a posição do terceiro setor perante o Mercado, o Estado e a Comunidade.

Figura 3 – Triângulo de Evers



Fonte: Evers, 1995 cit. por Almeida, 2011

Segundo o autor o espaço entre os três vértices seria ocupado pelo terceiro setor, “o terceiro setor surge como uma dimensão do espaço público nas sociedades civis” (Almeida, 2011, p.95), isto é, funda a possibilidade de “reconhecer a existência de um setor composto por um conjunto heterogêneo e difuso de organizações de iniciativa de colectividade da sociedade civil, com características dos restantes polos” (Quintão, 2011, p.6).

Porém, uma posição central entre os três vértices do triângulo é insuficiente para definir e explicar o terceiro setor uma vez que “possui uma lógica única de funcionamento com atores, processos e quadros cognitivos próprios, mas também porque é um dos nós da configuração institucional das economias” (Almeida, 2011, p.96). Além do mais as organizações que ocupam este espaço interposto “variam de acordo com as características culturais e históricas próprias e com as características e formas dos restantes sectores” (Quintão, 2011, p.6).

Podemos ainda considerar que, ao integrar “um conjunto alargado e heterogêneo de organizações que se orientam por finalidades diversificadas de natureza social, cívica, política, cultural, económica, etc.” (Guimarães, 2013, p.37), estas organizações, podem, de acordo com Lima (2003) dispor nas seguintes categorias: Associações; Organizações Filantrópicas, Benéficas e de Caridade; Organizações Não-Governamentais e Fundações Privadas.

Tendo em conta esta divisão podemos perceber que as organizações de terceiro setor são bastante diversas, e neste sentido é importante compreender que a “versatilidade deste

setor é também o seu principal trunfo na medida em que lhe permite ajustar-se fácil e rapidamente à natureza dos problemas e à condição dos destinatários” (Hespanha, 2001, cit. por Guerra e Santos, 2013, p.13).

Mesmo a nível internacional, podemos enumerar um conjunto de entidades pertencentes a este setor com características e denominações distintas, com por exemplo, “as associações de expressão política e de defesa de causas na Suécia, as organizações de habitação social no Reino Unido, as empresas sociais italianas, as mutualidades francesas e as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) em Portugal” (Almeida, 2011, p.94), de qualquer das formas importa perceber que “administrar o terceiro setor é entender que ali existe, acima do lucro, acima da receita, acima do auto-interesse, o povo” (Lima, 2003, p.87).

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

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

De acordo com o Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de fevereiro, estas OTS caracterizam-se por, não havendo uma finalidade lucrativa, serem de “iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, não administradas pelo Estado nem por um corpo autárquico” (Carneiro, 2006, p.242).

Isto é, são organizações particulares, sem fins lucrativos que subsistem com o apoio de parceiros e voluntários que ajudam tanto no financiamento como na execução das ações que realizam. As suas preocupações são direccionadas para questões de ação social, como a defesa dos direitos das mulheres, e o apoio à vítima.

Dando enfoque às IPSS, estas são instituições que não fazem parte do Estado, no entanto “se revestem de carácter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não tem como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade” (Tenório, 2005, p.7).

É de notar que, em concordância com Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro, uma nova atualização do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro anteriormente referido, “tem assumido uma posição de enorme preponderância no estabelecimento e desenvolvimento de um conjunto de respostas sociais, em todo o território nacional, alicerçado no quadro axiológico da solidariedade social e desenvolvendo-se num modelo de atuação que é revelador de uma abordagem mais humanista, mais próxima, menos dispendiosa para o Estado e mais benéfica para os cidadãos” (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social).

Além disso é de reforçar o contributo ativo destas organizações para “o conhecimento das realidades das comunidades onde atuam, o que constitui um capital precioso para o desenvolvimento de políticas que possibilitam a resposta concreta a problemas específicos” (Nunes, Reto e Carneiro, 2011, p.89).

Desta forma podemos concluir que as organizações do terceiro setor, e em particular as IPSS, surgiram no seio das dificuldades que o Estado não teve capacidade de colmatar e por isso, ainda hoje, a “maioria dos chamados “equipamentos sociais” do país — mais concretamente, 84% — são propriedade de entidades não lucrativas, como associações ou instituições particulares de solidariedade social (IPSS)” (Público, 2017).

2. Perspetiva teórica para caracterização da APAV

Neste ponto apresento os conceitos teóricos adotados para caracterizar e analisar a APAV, inicialmente é apresentada, de forma breve, a evolução da análise organizacional para depois apresentar o conceito de organização. Neste seguimento refiro a existência de metáforas organizacionais onde apresento a metáfora por mim escolhida para olhar a organização, a metáfora do organismo vivo.

2.1. Análise organizacional

Nos anos 50 do século passado nos EUA, surgem as primeiras referências sobre a constituição de um campo de investigação dedicado à administração educacional. Não dispondo ainda de uma teoria específica, foram os contributos da gestão empresarial que marcaram o nascimento da administração educacional, segundo a qual, a organização escolar era vista tal como uma organização empresarial.

Consequentemente havia, uma grande preocupação com a eficiência e os resultados atingidos, isto é, “a influência predominante fazia-se através de uma cópia de práticas e

modelos de organização importados do mundo empresarial” (Barroso 2020, p.282). Descontentes “com a pobreza da teoria no nosso próprio campo de trabalho, e desanimados com o facto de a nossa investigação ter permanecido, em larga escala, ancorada ao mais puro empirismo” (Barroso, 2002, p.283), surge então o *New Movement* onde há uma primeira tentativa de criar um quadro teórico, de construir uma teoria própria da administração educacional. Só após os anos 90 surge a influência da ciência política e da sociologia das organizações, sendo que “é no contexto desta renovação paradigmática e desta influência da sociologia no domínio da Administração Educacional que se verifica a extensão deste campo de estudos a países da Europa continental” (Barroso, 2002, p.286).

Estas mudanças afetaram também o olhar sobre as organizações, que por si só, já são complexas e que, desde os anos 60 começaram a sofrer também influência da sociologia e da política, uma “variedade de abordagens que enfatizam as perspetivas humanística, interpretativa e etnográfica da pesquisa organizacional tornaram-se comuns. Os estudos sobre a mudança e aprendizagem organizacionais estenderam-se aos estudos sobre a evolução das populações da organização (...). A simples observação de que as organizações envolvem conflitos de interesses tornou-se a base de aplicações das teorias dos jogos, e conceitos relacionados, para a análise dos processos de comunicação, negociação, contratos e problemas de execução” (March, cit. por Barroso, 2005, p.15).

Podemos considerar que as organizações “são “constructos sociais” em que são importantes as instalações físicas, as relações interpessoais, a natureza humana e as relações externas” (Pagliuso; Cardoso; Spiegel, 2010, cit. por Schultz, 2016, p.18). Podemos ainda considerar que “uma organização é uma “estrutura social racionalmente organizada”, também definida como uma organização formal ou burocrática” (Merton, 1967, cit. por Schultz, 2016, p.18).

Assim sendo importa perceber que, tal como refere Santos (2008) todos os seres humanos interagem diariamente com organizações e maioritariamente todos nós fazemos parte de alguma organização, de certa forma os próprios seres humanos fazem as organizações, no sentido em que se unem em torno de algum objetivo que, de forma individualizada não seria possível atingir, por outras palavras, “os seres humanos organizam-se deliberadamente em torno da consecução de objetivos comuns constituindo-se, eles mesmos, em coprodutores” (Santos,2008, p.8).

De acordo com esta abordagem, podemos considerar que uma organização é “uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras relativamente bem

delineadas, que funciona numa base relativamente contínua” (Bilhim, 1996, cit. por Santos, 2008, p.12), na mesma perspectiva Shein (1986) considera que a organização passa pela “coordenação racional de atividade de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade ” (cit. por Santos, 2008, p.12).

Desta forma podemos confirmar que, tal como se verifica na figura em baixo, em ambas as abordagens, existem quatro elementos transversais à existência de uma organização, são eles a sua estrutura; as pessoas nela envolvidas; os seus objetivos; e a forma como o trabalho é organizado.

Figura 4 – Elementos constituintes de uma organização



Fonte: Santos, 2008

Relativamente à estrutura, considera-se que em todas as organizações existe uma estrutura hierárquica, independentemente de mais ou menos formal, além disso, pressupõem-se “necessária a coordenação formal das suas ações” (Santos, 2008, p.12) o que por si só significa a existência de alguém do “topo da estrutura” que faça essa coordenação.

A propósito da estrutura organizacional Bilhim (1996) aponta “três principais componentes: a complexidade, a formalização e a centralização. No que respeita à complexidade, percebe-se que, no que refere “aos níveis de diferenciação existentes numa organização” (Bilhim, 1996, p. 117) as organizações tornam-se mais complexas

consoante as suas atividades e o meio em que se inserem. Relativamente às questões da formalização, estas prendem-se com a planificação do trabalho nas organizações, trata-se da “medida em que as regras, procedimentos, instruções e comunicações são escritos” (Bilhim, 1996, p. 126). Por fim, ao referir a centralização, estamos a olhar para a sua estrutura hierárquica, isto é, para a forma como está distribuído o poder, a tomada de decisão, “quanto mais é a centralização, mais autoridade é concentrada nos níveis mais elevados da hierarquia da organização” (Bilhim, 1996, p.130).

No que se refere às pessoas, tal como Santos (2008) refere, todos os seres humanos fazem parte de alguma organização, aliás só podemos falar de organização tratando-se de um grupo de duas ou mais pessoas, onde se estabelece “relações de cooperação entre os elementos” (Santos, 2008, p.12). Esse grupo de pessoas reúne-se em torno daquele que é o terceiro elemento constituinte de uma organização, os objetivos. Toda a organização trabalha em volta de um objetivo, um propósito que a move, e por isso podemos considerar a existência de uma “consecução de determinadas metas” (Santos, 2008, p.12).

Por fim, referente ao elemento “Divisão Funcional do Trabalho” podemos considerar que para alcançar os objetivos traçados é preciso a elaboração de funções distintas, além disso, segundo Etzioni (1976) as organizações “funcionam com burocracia. Isso porque, segundo o autor, elas são caracterizadas por divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades” (Schultz, 2016, p.23).

2.2. Metáforas organizacionais

Ora, com a evolução da análise organizacional, e tendo já acordado o que são organizações, podemos perceber que é neste âmbito que surgem alguns autores que acreditando no facto de que “a teoria e a prática da administração são determinadas por um processo metafórico que influencia praticamente tudo que fazemos” (Morgan, 2006, p. 13), começaram a utilizar metáforas para “dominar o código fundamental da organização e da administração” (Morgan, 2006, p. 14).

É neste seguimento que podemos considerar Morgan (1998) e a obra *Imagem das Organizações*. Morgan utiliza várias metáforas para apresentar diferentes maneiras de ver as organizações, considerando que dessa forma, entender uma organização se torna mais simples, “usar uma metáfora implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral” (Morgan, 1999a, p.2).

De acordo com o autor, existem oito metáforas, que se caracterizam, cada uma, por analisar as organizações como: Máquinas; Organismos; Cérebros; Culturas; Sistemas Políticos; Prisões Psíquicas; Fluxos de Transformação; Instrumentos de Dominação.

Para o autor as organizações são categorizadas tendo em conta o tipo de ligações que são estabelecidas entre os seus membros, fator que se considera associado “com o tipo de motivação ou uso de poder de empregados” (Morgan, 1999a, p4).

Desta forma, e tendo em conta a natureza da APAV enquanto IPSS e conforme os dados que se apresentam mais à frente neste relatório, parece-me que a metáfora mais adequada para sua análise será a que trata a organização como um organismo vivo, imagem organizacional que irei apresentar de forma um pouco mais aprofundada.

2.3. Organismos vivos

Na perspetiva de análise das organizações como organismos vivos, “discute-se como as organizações e os seus membros podem ser vistos como tendo diferentes conjuntos de “necessidades” e examinando como as organizações podem desenvolver padrões de relacionamento que permitam a elas se adaptarem ao seu ambiente” (Morgan, 1999a p.4).

As organizações são entendidas como um “conjunto de pares interrelacionados e interdependentes, colocadas de modo a produzirem um todo unificado, numa determinada envolvente” (Morgan, 1999b, p.50), por outras palavras podemos entender que as organizações, enquanto organismos vivos, são um conjunto de pessoas que apesar de realizarem diferentes tarefas, unem-se em torno do objetivo comum e se completam.

Para a análise desta metáfora, importa perceber que são consideradas duas envolventes que se distinguem entre si, uma por ser geral que “inclui instituições e condições, dentro das quais a organização opera, e que são suscetíveis de lhe provocar impacto a longo prazo” (Morgan, 1999b , p.50), e outra, por ser específica que se refere a “todas as organizações e condições externas, que estão diretamente relacionadas com as principais atividades da organização” (Morgan, 1999b , p.50). Assim sendo, e tal como referido pelo autor, diferentes envolventes, tratam diferentes organizações, pelo que, importa perceber “até que ponto, se quiserem ser eficazes, as organizações precisam de mudar a sua estrutura e estratégia, para se adaptarem às exigências específicas da envolvente” (Morgan, 1999b, p.51).

É nesta metáfora que se “reconhece a dinâmica da sua interação com o meio ambiente” (Morgan, 1999b, p.51), isto significa que o meio ambiente influencia de forma direta o trabalho da organização, que este se reflete nas necessidades que o meio

envolvente apresenta, ao fim ao cabo “a congruência com o ambiente é o fator de sucesso” (Morgan, 2006, p.54).

Nesta metáfora, a organização que é tida como um sistema aberto permanece numa constante procura pela regularidade uma vez que requiere “processos de controle homeostático para manter sua estrutura social” (Morgan, 2006, p.60) pela suas constantes alterações que visam a adaptação ao meio envolvente, estas organizações são também caracterizadas pela sua tendência de entrar em declínio, quando tal acontece “os conflitos aumentam surgem novas pessoas na administração, há renovação de colaboradores e as decisões tomadas são centralizadas nas novas chefias” (Morgan, 1999b, p.55), neste sentido podemos também considerar que existe uma “entropia negativa” que se refere às tentativas de reerguer a organização após cada momento de declínio, é a tentativa das organizações se sustentarem “através da importação de energia para compensar tendências entrópicas” (Morgan, 2006, p.60).

Uma das outras características que as organizações enquanto organismos vivos precisam de ter, prendem-se com a questão do “requisito de variedade” este requisito refere-se à necessidade de, a nível interno, ser tao diverso como a nível externo, “os mecanismos reguladores internos de um sistema precisam ser tao diversos quanto seu ambiente para poder lidar com a variedade e o desafio colocado pelo ambiente” (Morgan, 2006, p.60), esta característica leva também a que as organizações tenham diferentes maneiras de atingir os seus objetivos, o que me leva a considerar que existe uma elevada capacidade de resposta por parte destas organizações pois “têm padrões flexíveis de organização que permitem alcançar resultados específicos partindo de pontos diferentes e usando recursos diferentes de maneiras diferentes” (Morgan, 2006, p.60).

De forma generalizada, e segundo (Morgan, 1999b, p.61) podemos então considerar a existência de três ideias principais que definem esta metáfora, são elas a perspectiva de que, nas organizações enquanto organismos vivos, enfatiza-se a importância do ambiente em que a organização vive; existe um conjunto de subsistemas inter-relacionados; estabelecem-se acordos entre diferentes sistemas, eliminando potenciais disfunções.

Assim sendo podemos concluir que, de acordo com a metáfora, as organizações são “consideradas entidades complexas, com ciclos de vida, e cujo objetivo fundamental (mais do que as metas operacionais da metáfora mecanicista de maximização do lucro) reside na sobrevivência” (Morgan, 1999b, p.56).

3. A APAV e o centro de formação

Conhecido o seu contexto organizacional e adotada uma perspetiva teórica para olhar a organização, este é o momento de apresentar a APAV, e o trabalho que desenvolve, nomeadamente no centro de formação. Assim sendo apresento a história da APAV, onde explico como e em que contexto é que esta surgiu, explico qual a sua missão tendo em conta a visão que adota, as atividades que desenvolve, a rede de parceiros que construiu ao longo dos anos e que são de grande importância para o seu desenvolvimento. Dedico-me ainda a explicar qual o impacto que a organização tem na sociedade e como se estrutura a nível hierárquico. Concentrando o meu trabalho no centro de formação, passo então a fazer uma apresentação mais específica do mesmo, da sua equipa e da sua oferta formativa. No fim deste subcapítulo apresento a APAV através da metáfora organizacional de um organismo vivo.

Desta forma a APAV é uma instituição particular de solidariedade social, sem fins lucrativos e de voluntariado que “apoia, de forma individualizada, qualificada e humanizada, vítimas de crimes, através da prestação de serviços gratuitos e confidenciais” (APAV d, 2018) que surgiu da necessidade de apoiar as vítimas de qualquer tipo de crime e seu familiares e amigos.

Tal como referido no Artigo 5º dos Estatutos da APAV, esta é uma “organização independente, apolítica, não confessional e promotora do voluntariado, que se rege pelos princípios da igualdade de oportunidades e de tratamento e da participação equilibrada entre homens e mulheres e da não discriminação em função do género, raça ou etnia, religião, orientação sexual, idade, condição socioeconómica, nível de escolaridade, ideologia ou outro” (APAV k, 2018).

3.1. A História da APAV

A criação da APAV surge num contexto de consciencialização a nível europeu de que, apesar da legislação e o código penal outorgarem estatuto e direitos, às vítimas de crime e abuso de poder, estas eram tidas como “testemunhas” contra os infratores. Até aos anos 80 a problemática não era debatida, porém nessa altura, alguns países Europeus começaram a perceber que, apesar das diferentes realidades jurídicas, as questões éticas e deontológicas eram coincidentes e assentavam em princípios (APAV f, 2018) como:

- O apoio à vítima de crime é ação necessária e fundamental para o equilíbrio da comunidade e para a pacificação social;

- Cada vítima deve ser tratada de forma individualizada, já que a sua reação ao crime e posterior reconstrução vivencial é muito variável e pessoal;
- Os serviços devem ser gratuitos;
- O acesso aos serviços e a qualidade de resposta devem pautar-se pelo princípio da igualdade, não havendo lugar para qualquer forma de discriminação.

Contudo, em Portugal e até meados dos anos 80, não existia nenhuma organização para dar resposta às necessidades sentidas por este grupo de indivíduos e dedicada ao apoio à vítima. “existia sim um instituto de reinserção social, portanto, que de alguma forma dava apoio aos delinquentes, mas as vítimas, realmente não tinha qualquer resposta social para as apoiar” (Entrevista, Anexo II).

Desta forma, em 1985, a ONU aprovou, em assembleia geral, a Declaração dos princípios fundamentais de justiça relativos às vítimas de crimes e de abuso de poder.

É neste seguimento que a 25 de junho de 1990, por iniciativa de 27 pessoas (associados fundadores) foi criada a APAV, uma organização particular de carácter social. A APAV “na primeira fase da sua vida, desenvolveu-se apostando em duas linhas concretas de ação: a criação e manutenção de uma rede mínima de Gabinetes de Apoio à Vítima (GAV), apoiada numa rede de Voluntariado social, e a cooperação com as instituições públicas e privadas existentes” (APAV f, 2018).

Em 1988, após oito anos de existência e de ver os seus objetivos cumpridos, estavam asseguradas as condições necessárias ao desenvolvimento do projeto, pelo que, “de forma a preparar a APAV para os novos desafios, houve a necessidade de proceder a uma revisão do modelo vigente e de encontrar os parâmetros de adequação aos novos contextos de funcionamento e de exigência” (APAV f, 2018).

É neste sentido que podemos falar no 1º plano estratégico. “O Plano Estratégico posicionou-se como um documento essencial para o planeamento do desenvolvimento da Associação, identificando e consagrando grandes metas a atingir num horizonte temporal entre 3 e 5 anos” (APAV f, 2018).

O 1º plano, em vigor entre 1998 a 2006, surge após um protocolo estabelecido com os Ministérios da Administração Interna, da Justiça, e do Trabalho e da Solidariedade, visando a “transição para um modelo estruturante e de funcionamento no novo contexto inter-institucional e político-financeiro” (APAV f, 2018).

Em 2008 entrou em vigor o 2º plano estratégico que visou a consolidação: da projeção e reconhecimento social da sua missão; da sua imagem e identidade; do seu

modelo organizativo-funcional; dos seus modelos de intervenção técnica; do seu modelo de gestão; do seu modelo de voluntariado; das formas de participação nos processos decisórios; do modelo de parceria interinstitucional; da vertente de investigação e desenvolvimento; dos mecanismos de avaliação e auditoria da qualidade; da dimensão nacional da rede dos serviços locais de apoio à vítima (Plano estratégico, 2013-2017, p.4).

Este plano esteve em vigor até ao ano de 2012, altura em que entrou em vigor o Plano Estratégico 2013-2017 que teve como objetivo “focar na garantia da sua sustentabilidade, nos níveis de qualidade alcançados e na afirmação da APAV enquanto organização nacional de referência no apoio às vítimas de todos os crimes em Portugal” (APAV f, 2018).

É ainda de referir que atualmente a APAV é a única organização em Portugal que apoia todas as vítimas de crime, de forma generalizada sendo que, tal como mencionado na entrevista com a coordenadora da formação interna “o nosso conceito de vítima é mais abrangente do que a própria vítima que sofreu o crime, portanto todas as pessoas afetadas, mais próximas” o que inclui familiares e amigos das próprias vítimas. “Não é uma associação de apoio a vítimas de violência doméstica, mas sim a vítimas de violência, na sua generalidade, sendo a única instituição em Portugal a apoiar vítimas nas várias vertentes” (D.B, 11 de outubro, Anexo VII).

3.2. Visão e missão da APAV

De acordo com a visão da APAV em trabalhar para que as vítimas de crime de forma generalizada, sejam ouvidas e valorizadas, podemos considerar que a sua missão passa por conferir a melhor ajuda possível, isto é, passa por apoiar as vítimas de crime, seus familiares e amigos através da prestação de “serviços de qualidade, gratuitos e confidenciais e contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas, sociais e privadas centradas no estatuto da vítima” (Manual de Qualidade da Atividade Formativa, 2015, p.5).

De forma a cumprir a sua missão, a APAV propõe-se a cumprir 8 objetivos reveladores da qualidade do trabalho prestado (Planeamento do SGQ, 2017), são estes:

- Prestar, de forma gratuita e confidencial, serviços de apoio emocional, jurídico, social, psicológico e prático a cidadãos vítimas de crime, seus familiares e amigos
- Manter a rede nacional de GAV (Gabinetes de Apoio à Vítima); LAV (Linha de Apoio à Vítima; sub-redes especializadas e Casas de Abrigo, com

prossecução da melhoria dos seus procedimentos e das condições materiais das suas instalações

- Manter e qualificar os recursos humanos da APAV (colaboradores/as, voluntários/as e estagiários/as)
- Assegurar a qualidade da atividade formativa, através do cumprimento dos requisitos da DGERT
- Manter e desenvolver modelos de monitorização da Qualidade, Avaliação e Auditoria
- Manter a Investigação e o desenvolvimento de estudos/projetos técnico-científicos a nível nacional e internacional
- Reforçar produtos e serviços na área das novas tecnologias de informação e comunicação
- Promover uma cultura de colaboração com parceiros relevantes para a missão da APAV

3.3. Atividades desenvolvidas

A APAV, enquanto instituição particular de solidariedade social cujo principal propósito é ajudar vítimas de crime, tem como principal atividade a oferta de serviços gratuitos e confidenciais de apoio a todos os lesados, “este apoio é prestado por um conjunto de Técnicos de Apoio à Vítima devidamente formados e preparados para poderem prestar um apoio de qualidade e que responda adequadamente às diferentes necessidades das vítimas de crime” (APAV a, 2018).

Para dar resposta a todos aqueles que necessitam criou os “Gabinetes de Apoio à Vítima (GAV), são gabinetes locais de prestação de serviços de apoio aos cidadãos vítimas de crime e suas famílias nas suas comunidades” (APAV I, 2018). Os Gabinetes de Apoio à Vítima oferecem, tendo em conta a mão-de-obra dos seus voluntários, apoio emocional, social, psicológico e jurídico, às vítimas que recorrem ao GAV, sendo que todo o acompanhamento é ajustado a cada caso e às necessidades de quem recorre á ajuda da APAV.

Além dos GAV existem ainda Gabinetes de Apoio especializado, estes gabinetes dão resposta às necessidades específicas de um “tipo de vítima”. A título de exemplo, existe a RAFAVH - Rede de Apoio a Familiares e Amigos de Vítimas de Homicídio ou a Rede CARE - Apoio a crianças e jovens vítimas de violência sexual. Uma vez que estes

Gabinetes e redes de apoio especializado, apesar de em expansão, se localizam em áreas específicas do país, existe também uma linha de apoio a funcionar das 9h as 21h dos dias úteis, de forma gratuita, através do número europeu de apoio à vítima o 116006.

Figura 5 – Contactar a APAV



Fonte: Site APAV

Uma outra atividade que a APAV desenvolve decorre no âmbito da prevenção. Por outras palavras podemos dizer que a Associação promove ações de sensibilização e prevenção junto de diferentes públicos, além de que tem promovido um imenso trabalho “promovendo campanhas de alerta de âmbito nacional, em parceria com agências de publicidade e comunicação. Este trabalho de sensibilização complementa o apoio direto às vítimas de crime e é fundamental para o cumprimento da missão social da APAV” (APAV c, 2018).

3.4. Uma rede de parcerias

Uma vez que se trata de uma organização sem fins lucrativos e de forma a poder realizar e cumprir o seu trabalho e objetivo, torna-se fundamental mencionar aqui o papel das Parceiras que a APAV estabelece. Para a organização o “estabelecimento e a manutenção destas Parcerias são um traço fundamental da actuação da APAV a nível nacional e internacional” (APAV h, 2018), assim como parcerias mecenáticas.

Relativamente a parcerias de âmbito nacional podemos contar com parcerias no Governo da República, no âmbito das Autarquias Locais e Comunidades Intermunicipais, Organizações da Sociedade Civil e ainda referentes às Ordens Profissionais.

No que trata as parcerias com o Governo da República podemos mencionar a Presidência do Conselho de Ministros, o Ministério da Administração Interna, o Ministério da Justiça, o Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, o Ministério da Saúde, a Direção-Geral da Saúde, o Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses, a Polícia de Segurança Pública (PSP), a Guarda Nacional Republicana (GNR), a Polícia Judiciária (PJ), o Governo dos Açores, a Linha Alerta - internetsegura.pt, a Linha Ajuda - internetsegura.pt, a Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN), o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) e o Sistema de Alerta de Rapto de Menores (Procuradoria-Geral da República e PJ).

No âmbito das autarquias locais e das comunidades intermunicipais, a APAV conta com a parceria da Câmara Municipal de Albufeira, a Câmara Municipal de Lisboa, a Câmara Municipal de Loulé, a Câmara Municipal de Odivelas, a Câmara Municipal de Ponta Delgada, a Câmara Municipal de Portimão, a Câmara Municipal do Porto, a Câmara Municipal de Santarém, a Câmara Municipal de Tavira e a Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo.

Conta também com a parceria e apoio de organizações da sociedade civil como a Amnistia Internacional, a Associação Mais Proximidade Melhor Vida, o Banco de Bens Doados, o Banco Alimentar, a Confederação Portuguesa do Voluntariado, a Entraajuda e o Fórum Não-governamental para a Inclusão Social (FNGIS).

A nível nacional, podemos ainda contar com a Ordem dos Enfermeiros e a Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Tal como ilustrado na figura em baixo apresentada, a parceria e cooperação com outras entidades é uma constante no dia-a-dia da APAV sendo que estas parcerias e trabalho conjunto são o “espelho do trabalho de cooperação e multidisciplinariedade existente no trabalho diário da Associação” (Estatísticas APAV, 2016, P.10).

Figura 6 – Cooperação com outras entidades

Cooperação com outras entidades	N	%
ACT (Autoridade para as Condições do Trabalho)	68	0,6
Câmaras Municipais	162	1,4
Comissão de Protecção às Vítimas de Crimes	27	0,2
CPCJ (Comissões de Protecção de Crianças e Jovens)	412	3,6
Escolas	67	0,6
GNR (Guarda Nacional Republicana)	1.245	10,8
IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional)	69	0,6
INEM (Instituto Nacional de Emergência Médica)	161	1,4
INMLCF (Instituto Nac. Med. Legal e Ciências Forenses)	26	0,2
Inspecções Gerais	2	0,0
Julgados de Paz	4	0,0
Juntas de Freguesia	204	1,8
LNES (Linha Nacional de Emergência Social)	178	1,5
Mediação Penal (Ministério da Justiça)	3	0,0
Ministério Público	942	8,1
PJ (Polícia Judiciária)	405	3,5
PSP (Polícia de Segurança Pública)	1.783	15,4
Santas Casas da Misericórdia	164	1,4
SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras)	35	0,3
Segurança Social	1.612	13,9
Serviços de mediação pública (outros)	2	0,02
Tribunais	879	7,6
Unidades de saúde	584	5,0
Outros	2.533	21,9
Total	11.567	100

Fonte: Estatísticas APAV Relatório Anual 2017

A nível internacional há também vários parceiros, sendo na sua maioria organizações de voluntariado, de apoio à vítima e aos direitos humanos, estes são: o *Victim Support Europe* do qual a Apav é membro Fundador, o *European Forum for Restorative Justice*, a *World Society of Victimology*, a *International Association for Volunteer Effort* (IAVE), a *European Network Against Racism* (ENAR), a FRP - *Fundamental Rights Platform*, a *Plataform for International Cooperation on Undocumented Migrants* (PICUM), e ainda a *Global Alliance against Traffic in Woman* (GAATW).

Em conversa com a Coordenadora da formação interna, vim a perceber que a APAV tem um papel ativo na promoção dos objetivos e na concretização das atividades específicas no âmbito da parceria estabelecida com cada Organização. A título de exemplo, consideremos o *Victim Support Europe*, onde anualmente se realiza uma assembleia anual com o objetivo de discutir temáticas relacionadas com o âmbito de atuação da associação, assim como os avanços que cada país realiza na área de trabalho.

Assim sendo, podemos considerar que as parcerias estabelecidas a nível internacional funcionam como uma rede alargada de entidades que partilham informação e desenvolvem novas ideias e métodos referentes ao apoio a vítimas de crime.

Relativamente a parcerias mecenáticas, a APAV conta com o apoio de nomes como: a Avon, a CARMEN uma agencia de criatividade do *YoungNetwork Group*, a Compra Solidária uma plataforma onde o dinheiro dos bens vendidos apoiam uma causa, a Cupido representante portuguesa da *Advertising and Marketing International Network* (AMIN), FCB Lisbon (FOOTE, CONE & BELOING), a Fundação Calouste Gulbenkian, a Fundação EDP, PT Fundação, Fundação Vodafone Portugal, Havas Portugal uma sucursal internacional pertencente ao *Havas Media Group*, a *Human Creativity*, a INTERCAMPUS uma organização de recolha de informação, o cabeleireiro Jean Louis David, a J. WALTER THOMPSON LISBON, a LPM Comunicação, a agência de publicidade McCANN Lisbon, a Microsoft, a agência de publicidade Partners, a Tabaqueira, a YRBrands e a Saragoça da Mata & Silveiro de Barros uma Sociedade de Advogados. Além dos parceiros já mencionados, conta ainda com a parceria de meios de comunicação como o Público, a RTP, a SIC e a TVI.

“Esta cultura de Parcerias traduz-se na promoção e gosto pelo trabalho em cooperação, em que cada parte coloca as suas capacidades e competências à disposição de uma solução comum” (APAV h, 2018). A existência destas parcerias, possibilita o desenvolvimento de vários projetos, especialmente a nível europeu, que foram, na sua maioria cofinanciados pela comissão europeia. Os projetos desenvolvidos pela APAV (enquanto entidade promotora) são, por exemplo:

- ALCIPE (1998) – Informação e Formação no combate à violência exercida contra as mulheres (programa DAPHNE da Comissão Europeia);
- SOPHIA (1999) – Formação em Atendimento a Mulheres, Crianças e Jovens Vítimas de Violência (programa DAPHNE da Comissão Europeia);
- CIBELE (2002) – Estudo Sobre Prevenção de Crime e Vitimação Urbana (programa HIPÓCRATES da Comissão Europeia);
- MAY I HELP YOU? (2008-2010) – Apoio a vítimas turistas (Programa Justiça Criminal – Direcção Geral Justiça, Liberdade e Segurança). Este projeto conta com a parceria da Comissão de Protecção às Vítimas de Crimes Violentos, PSP, *Irish Tourist Assistance Service* e *Victim Support Scotland*;
- CARONTE (2010) – Apoio a vítimas de homicídio, seus familiares e amigos (Programa Justiça Criminal – Direcção Geral Justiça, Liberdade e Segurança). Este Projeto conta com a parceria da GNR, Instituto de Medicina Legal, IP, PJ, PSP, *Victim Support Scotland* e *Weisser Ring*;

- LEAD (2011) – Informar para prevenir (Programa DAPHNE III - Direcção Geral Justiça, Liberdade e Segurança). Este projeto conta com a parceria das seguintes organizações: Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Fundação da Juventude, *Crime Victim Compensation and Support* e *Victim Support Scotland*.

Apesar destas parcerias estarem estabelecidas, no dia-a-dia, a sua existência não é óbvia e é questionada “parceiras com a PJ ou com a Direcção Geral de Reinserção Social, funcionam e fazem sentido” (D.B, 24 de maio, Anexo VII) já parcerias mecénicas parecem não ser tão úteis mesmo havendo um departamento de comunicação e marketing.

3.5. O reconhecimento social da APAV

Com o trabalho desenvolvido ao longo dos anos enquanto única organização Portuguesa de apoio especializado a vítimas de qualquer tipo de crime, a APAV vê assim o seu reconhecimento e importância para a sociedade, sendo que se considera “uma voz ativa na sociedade, contribuindo para o reconhecimento e proteção de todos/as aqueles/as que são vítimas de violência e/ou de crime. Contribui também, de forma mais abrangente, para o equilíbrio e pacificação da sociedade e para a promoção do bem-estar e desenvolvimento social” (APAV m, 2018).

É de mencionar que, além de todo o apoio que presta a vítimas de crime, promove também muitas ações de formação e sensibilização que visam, não só a resolução como a prevenção de crimes, desta forma o seu trabalho é também reconhecido e de grande impacto uma vez que o centro de formação APAV “tem sido responsável pela formação dos seus profissionais e de outros destinatários dos sistemas de justiça e de polícia, de educação, de solidariedade social e de saúde, no sentido de garantir a sustentabilidade da atividade do apoio à vítima e a qualidade global da oferta de serviços de formação, posicionando-se assim, de forma significativa no espaço comunitário nacional e europeu” (Plano estratégico, 2018-2021, p.25).

Daí também a importância na realização de ações externas uma vez que “é a única entidade nacional que apoia todas as vítimas de crime e por isso tem um *Know-how* e uma experiência, tem um conhecimento completamente diferente” (Entrevista, Anexo V). É por este fator que o centro de formação é muitas vezes contactado para fazer ações de formação “ligou (...) uma senhora (...) que queria um formador da APAV para o dia 30” (D.B, 6 de outubro, Anexo VII).

Neste seguimento, entende-se o porquê de ter sido já distinguida e premiada pelos seus feitos, ao longo dos anos “tem vindo a ser distinguida pela sua missão e o seu trabalho

nas suas diversas áreas de atuação, com destaque para o apoio direto aos cidadãos vítimas de crime, seus familiares e amigos na sua rede nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima” (APAV n, 2018). O primeiro Prémio terá sido uma Medalha de Honra atribuída pela Junta de Freguesia da Pontinha em 1999, de seguida seguem-se vários prémios e distinções todos eles importantes e provas do trabalho e empenho da APAV, a título de exemplo é possível mencionar ainda a atribuição, em 2002, do prémio Direitos Humanos, da Assembleia da República, já em 2015 o, na altura Presidente da República condescendeu o grau de Membro Honório da Liberdade à APAV. E no último ano (2017) a organização recebeu uma Menção Honrosa no domínio da Responsabilidade Social pela campanha “A Única Mulher” que desenvolveu em parceria com a TVI, canal televisivo que na altura apresentava uma telenovela com o mesmo nome, e foi ainda distinguida como marca Superbrands Solidária pela Superbrands Portugal.

3.6. Estrutura organizacional

Em termos da estrutura organizacional formal, a APAV é constituída pela Assembleia Geral que é formada por todos os associados em efetividade de funções e dirigida por uma Mesa, tendo como competências por exemplo a definição das linhas fundamentais da atuação da APAV, e competência residual face aos restantes órgãos sociais.

O Conselho Fiscal que tem uma função de fiscalização interna da associação, designadamente zelar pelo cumprimento da lei e dos estatutos e verificar e dar parecer sobre contas, relatórios de gerência e financiamentos. O conselho fiscal tem obrigatoriamente um revisor oficial de contas, cuja nomeação é independente da APAV, sendo designado pela Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

A Direção é o órgão executivo da APAV, o Presidente da Direção tem funções executivas permanentes tendo a seu cargo a administração e gestão executiva da organização de acordo com as políticas definidas e orientações emanadas dos órgãos sociais, designadamente da Direção.

A direção tem como competências genéricas:

- Representação da associação;
- Gestão de topo e estratégica;
- Definição de objetivos e orientações gerais de execução;

- Orientação e garantia da gestão dos recursos humanos de acordo com o modelo organizativo-funcional em rede, circular e por equipas de projeto.

Estes depois fazem uma descentralização do poder para: o Conselho de Associados Fundadores constituído pelos associados singulares que fundaram a APAV, garantindo um processo de consulta na orientação geral das políticas internas da vida da instituição e o Conselho Consultivo de Gestores, constituído pelos Gestores dos Gabinetes de Apoio à Vítima, Diretoras Técnicas das Casas de Abrigo para mulheres e crianças vítimas de violência e os gestores de outras unidades orgânicas. Fundamentando esta ideia, a responsável pela formação interna refere, “é um modelo cooperativo, participativo em que há interligação com a, com a direção, com as unidades, com os gabinetes, portanto com as redes que a APAV possui” (Entrevista, Anexo II).

Na sua estrutura organizacional contam ainda com uma Secretária-Geral que tem como função auxiliar na gestão do funcionamento dos serviços, um Financeiro que tem como responsabilidade, organizar tudo o que diz respeito à contabilidade da APAV, e por fim os setores dos serviços realizados pela APAV, são eles:

- Serviços Centrais de Sede
- Serviços de Sede no Porto
- Centro de Formação
- APAV Açores
- Rede Nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima
- Rede Unidades de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação
- Rede de Apoio a familiares e Amigos de Vítimas de Homicídio
- Rede de Apoio Especializado a Crianças e Jovens Vítimas de Violência Sexual
- Rede Nacional de Casas de Abrigo

De acordo com o site da APAV (2018), a sua estrutura foi evoluindo para um “modelo organizativo-funcional circular, não hierárquico e de trabalho em rede foi uma das traves mestras da reestruturação iniciada em 1998, num processo de revisão regular do funcionamento de uma organização em crescimento. De acordo com a mesma fonte, esta alteração foi realizada de forma a “atualizar métodos e a responder afirmativamente às exigências, internas e externas, assegurando que os escassos recursos materiais e humanos são utilizados da forma mais eficaz e onde são mais precisos” (APAV g, 2018).

A este respeito é ainda de mencionar que até à data este era o organograma oficial, porém, espera-se a alteração do mesmo, “o modelo organizacional sofreu algumas alterações que ainda não é público (...) o organograma é esse que está aí, e é o oficial e é aquele que, que neste momento está em vigor” (Entrevista, Anexo V).

3.7. O centro de formação

Este ponto centra-se no local onde decorreu o meu estágio curricular. O estágio foi realizado nos serviços que são desenvolvidos na sede, mais propriamente no centro de formação, que segundo a Coordenadora Executiva “é a base de todo o trabalho que é desenvolvido para a associação” (Entrevista, Anexo V).

A APAV já promovia formação antes de ter um centro de formação, conforme foi referido pela Coordenadora de formação: “a formação em si começou desde que a APAV existe, ou seja, eu penso que foi a partir do momento em que a, as parcerias, as entidades parceiras começaram a querer conhecer o nosso trabalho. E então nós tivemos de nos dar a conhecer através de sessões informativas (...) houve a necessidade também a nível de formação interna, portanto à medida que os voluntários foram aparecendo e como forma de integrar os voluntários e estagiários” (Entrevista, Anexo II).

Em 2002 a formação que realizava começou a ser acreditada pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho – DGERT. No entanto, com a cada vez maior necessidade de “transmitir aos seus/suas colaboradores/as internos/as um conjunto de competências que lhes permitisse apoiar e encaminhar as vítimas de crime, de forma qualificada, profissional e especializada” (Formação APAV a, 2018) considerou-se necessário criar o CF APAV.

Um outro fator que esteve na origem do centro de formação deve-se ao próprio crescimento da APAV e dos seus recursos humanos. O aumento de “Técnicos/as de Apoio à Vítima, como também o número de técnicos/as que não estando diretamente ligados ao apoio à vítima, levantam a necessidade da diversificação das áreas de formação” (Formação APAV a, 2018).

Importa ainda de referir que atualmente existem 8 áreas de formação promovida pela APAV que são certificadas pela DGERT, estas reportam-se ao: Desenvolvimento pessoal; Psicologia; Sociologia e outros estudos; Ciência política e cidadania; Gestão e administração; Direito; Trabalho social e ainda Orientação e proteção de pessoas e bens.

3.7.1. A Equipa e a sua Missão

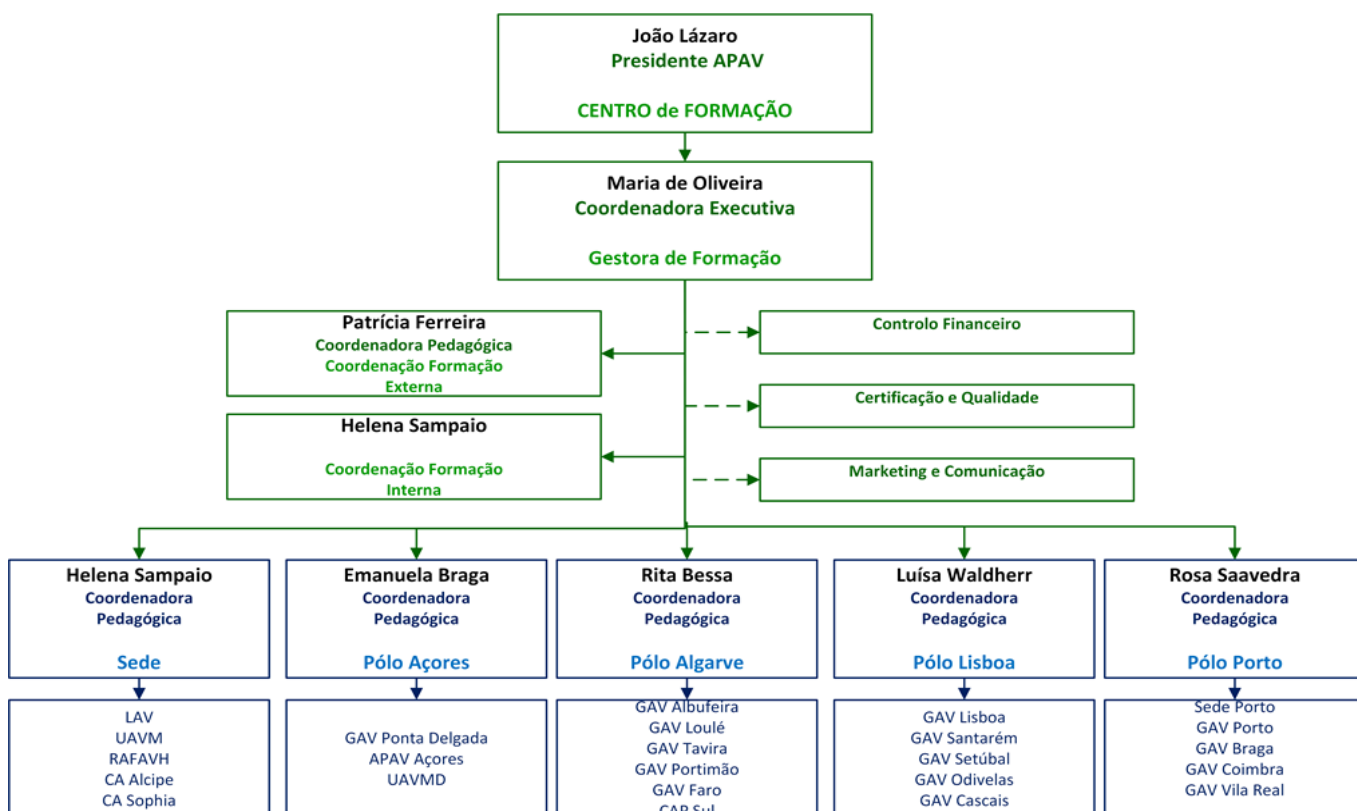
Atualmente, o CF está implementado a nível nacional, com coordenação nos Serviços de Sede em Lisboa, mas com mais quatro polos de formação em Lisboa, Porto, Algarve e Açores, sendo que a APAV possui instalações próprias para a realização de

formação, e que cada polo dá resposta direta às necessidades dos gabinetes de apoio mais próximos a nível geográfico.

Relativamente ao centro de formação onde realizei o meu trabalho, na sede, a equipa é constituída por 3 pessoas, a Coordenadora Executiva do CF, a Coordenadora Pedagógica, a Coordenadora da formação interna e membro mais antigo do centro de formação. Foi ainda contratada uma Formadora que integrou a equipa em novembro de 2017, com o principal objetivo de organizar e dar a formação realizada no âmbito do Portugal 2020, mais concretamente do projeto Qualificar Alentejo. Em janeiro a formadora demitiu-se e veio uma colega sua assegurar o cargo, tendo compromisso com a APAV até setembro de 2017.

Os restantes Polos de formação têm também a sua equipa e a sua coordenadora. Atualmente existem 4 polos de Formação, são eles: Polo de Formação de Lisboa; Polo do Porto; Polo do Algarve e por fim o Polo dos Açores.

Figura 8 – Organograma centro de formação



Fonte: Manual de qualidade da atividade formativa APAV 2017

No que respeita à missão do CF e toda a sua equipa, passa por, de acordo com a organização, “promover e desenvolver formação e outras atividades/eventos com qualidade para responder de forma eficiente e eficaz aos seus destinatários privilegiados, nomeadamente colaboradores internos, particulares, empresas e entidades externas” (catálogo de Formação, 2º semestre, 2017, p.3). No “fundo o principal objetivo é realmente assegurar a gestão da formação cumprindo os requisitos da DGERT e também os requisitos legais nesta área e também os requisitos normativos, na medida em que nós temos a certificação de acordo com a norma ISO 90001” (Entrevista, Anexo II).

A APAV visa, igualmente dar resposta ao aumento da preocupação dos sistemas sociais com a existência de formação e de desenvolvimento de competências no âmbito do apoio e proteção às vítimas, “contribui para os objetivos daqueles sistemas, neste plano, por via da formação e treino, no sentido de garantir a respetiva adaptação à evolução da realidade e dos problemas da vitimação” (catálogo de Formação, 2º semestre, 2017, p.3).

De forma generalizada podemos considerar que o objetivo do CF “é formar os colaboradores, e aí falamos de voluntários, estagiários, staff, trabalhadores a favor da comunidade e utentes das casas de abrigo. Quando falamos de colaboradores internos estamos a falar dessas 5 variantes. E externamente, os profissionais dos vários sistemas, de educação, saúde...bem como prevenir situações de crime e de violência” (Entrevista, Anexo V).

3.7.2. Áreas de atuação

Relativamente às áreas de atuação, podemos considerar que o CF da APAV realiza formação a nível interno e a nível externo, “a nossa oferta formativa tem vindo a crescer à medida que as necessidades vão surgindo, ou seja as necessidades e os pedidos e também, isto a nível interno e a nível externo” (Entrevista, Anexo II).

No que respeita à formação interna, esta é dirigida a todos os colaboradores internos, voluntários, estagiários e utentes da rede nacional de casas de abrigo da APAV, sendo de considerar que “nós formamos muitos estagiários, voluntários e staff ao ano, são cerca de 200 a 300 pessoas que nós formamos ao ano” (Entrevista, Anexo V).

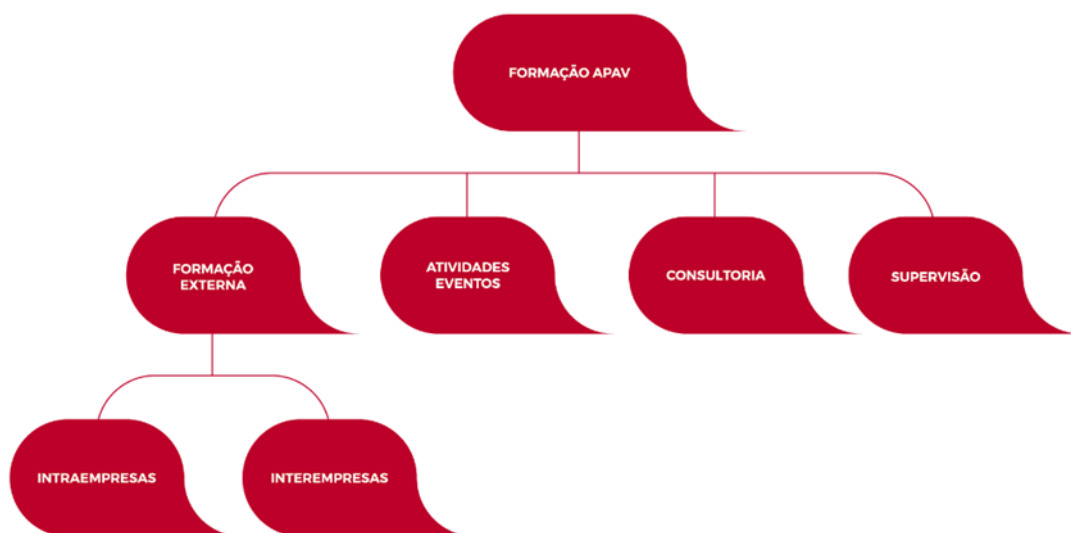
Enquanto formação interna são promovidas outras ações, denominadas como Atividades e/ou Eventos como sessões de Passa a Palavra e *Webinars*. Com um formato menos formal e mais individualizado são realizadas consultorias e também Supervisão, estas ações são um acompanhamento feito a quem trabalha nos Gabinetes de Apoio à

Vítima e em Casas de Abrigo, de forma a perceber que trabalho é que tem sido desenvolvido, como é que tem sido conduzido, esclarecer dificuldades e/ou dúvidas que estejam presentes, “ é um acompanhamento do que se passa nos vários GAV’s, uma espécie de formação contínua e informal onde os supervisores através da discussão de algumas situações, tentam ajudar as responsáveis dos GAV’S a resolver os problemas e a melhorar os serviços que prestam” (D.B, 23 de outubro, Anexo VII).

Como é possível verificar na figura abaixo, a nível da formação externa “nós também temos um papel importante, a dar formação às autoridades policiais, às forças de segurança, (...) no fundo as vítimas estão neste circuito, elas recorrem a este circuito, quando querem apresentar queixa, quando vão a um centro de saúde, tudo isso é um trabalho que tem de ser feito” (Entrevista, Anexo V).

A formação externa desdobra-se assim para as intraempresas e as interempresas. A formação para intraempresas é uma formação à medida, isto é, o plano de formação é construído de acordo com as necessidades do cliente. Para as interempresas, a formação é realizada através de cursos abertos ao público. Atualmente há também algumas empresas que pedem ações de Consultoria relativamente aos temas abordados pela APAV.

Figura 9 – Áreas de atuação



Fonte: Site Formação

Desta forma e segundo a própria organização, “a Formação APAV assume-se assim como uma entidade de formação totalmente orientada para o cliente interno e externo e com condições e capacidade para ministrar ações deslocalizadas em Portugal Continental e Ilhas bem como no estrangeiro” (catálogo de Formação, 1º semestre, 2017, p.4). Além de que “a APAV é a única entidade nacional que apoia todas as vítimas de crime e por isso tem um *Know-how* e uma experiência, tem um conhecimento completamente diferente” (Entrevista, Anexo V) na área da vitimologia.

Figura 10 – Formação 2017 em números



Fonte: Estatísticas APAV Relatório Anual 2017

3.8. Estrutura organizacional como organismo vivo

Tendo em conta as características que tenho vindo a enumerar neste capítulo, considero que a perspetiva teórica de Morgan (1998) classifica de forma apropriada a APAV.

No meu ponto de vista e tratando-se a APAV de uma IPSS, que tem como propósito central a ajuda às vítimas de crime e de abuso de poder, e cuja a força motriz é a existência de voluntários parece-me que uma das metáforas que poderá caracterizar melhor a organização, será a metáfora das organizações como organismo vivo.

Segundo esta metáfora “as organizações são, assim, consideradas entidades complexas, com ciclos de vida, e cujo objetivo fundamental (mais do que as metas operacionais da metáfora mecanicista de maximização do lucro) reside na sobrevivência” (Bilhim, 1996, p.56). Neste sentido importa referir que a APAV é uma organização cujo interesse esta na ajuda do outro e não do lucro que pode ter, sendo que

a sua sobrevivência a nível financeiro se deve às ações de formação que realizam, às ajudas dos associados que pagam quotas e ainda de alguns donativos que recebem, por isso é possível falar de “sobrevivência corporativa” (Morgan, 2006, p.53).

Além do mais, sendo uma organização que vive de e para as pessoas, onde o grosso da mão-de-obra são estagiários e voluntários, é preciso entender que vive em constante influência dessas mesmas pessoas e por isso podemos considerar que é um sistema aberto, isto é, “aquele em que existe uma troca constante com o ambiente” (Morgan, 2006, p.59). Ainda para mais, e tendo em conta as funções do Centro de Formação da APAV, podemos perceber que “as funções especializadas são diferenciadas, mas de modo a manter a unidade entre os pares” (Bilhim, 1996, p.53).

Um outro aspeto a ter em conta é o estabelecimento de parcerias, uma vez que, tal como é perceptível na Figura 6, há uma constante cooperação com outras entidades que ajudam a APAV a cumprir a sua missão, dessa forma podemos considerar que as relações que estabelece com o exterior, são um dos fatores do seu sucesso enquanto IPSS pois “não vivem em isolamento nem são auto-suficientes. Ao contrário, elas existem como elementos de um ecossistema complexo” (Morgan,2006, p.81).

Inclusive, esta metáfora considera que as organizações “e seus ambientes estão envolvidos num padrão de criação, em que cada um produz o outro” (Morgan, 2006, p.82) significa isto que, a continuidade da APAV não depende apenas do seu esforço, mas de todos os seus parceiros e associados. Facto é que sem o apoio de, por exemplo, voluntários ou Polícia Judiciária, o apoio à vítima seria efetuado em, pelo menos, menor número.

Um outro aspeto que me leva a considerar esta metáfora como a indicada para olhar a organização, prende-se com o facto de considerar que a APAV precisou e continua a precisar de estar em constantes alterações que lhe permitam continuar a dar resposta às diferentes necessidades das vítimas de crime. Por exemplo, se recuarmos no tempo, podemos perceber que não se falava de *ciberbullying* ou de roubo de identidade através da internet. Estes são problemas da atualidade e a APAV precisou de se adaptar, e dar condições para os seus trabalhadores, voluntários e estagiários se adaptarem, de forma a poder dar resposta a estes e outros desafios. Neste sentido a metáfora possibilita o entendimento de que as organizações “podem surgir e desaparecer juntamente com as transformações dos nichos e dos fluxos de recursos de que eles dependem e a entender que, como na natureza, a evolução do mundo corporativo reflete a sobrevivência da adaptação” (Morgan, 2006, p.53).

Apesar de no início deste capítulo ter apresentado uma estrutura hierárquica fortemente marcada no organograma da organização, fator que vai ao encontro desta metáfora, a verdade é que no dia-a-dia a organização da mesma não é de todo formal. Ao longo do tempo de estágio várias foram as situações que pude observar a existência de um modelo circular não-hierárquico, tal como defendido pela APAV, “é horizontal, não é vertical, e que há uma dinâmica de participação ativa de todos os colaboradores da associação” (Entrevista, Anexo V), tal como esperado numa organização que funciona como um organismo vivo, existe comunicação entre as várias pessoas e os vários departamentos, “as organizações contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamentos” (Morgan, 2006, p.61), isto é “apesar de haver uma direção de topo, naturalmente, e hierarquicamente há determinadas decisões que tem de ser tomadas por essa direção, mas em termos de comunicação, em termos funcionais eu penso que é precisamente, este modelo circular e não hierárquico” (Entrevista, Anexo II).

Capítulo II - Formação profissional, um olhar teórico

Ao longo do segundo capítulo o meu objetivo é mobilizar conceitos que me permitam debruçar sobre a problemática do trabalho de investigação, isto é, o modo como uma IPSS realiza o diagnóstico de necessidades.

Desta forma, após uma revisão da bibliografia, mobilizo conceitos importantes para a investigação e que serão depois analisados no ponto de vista da Associação.

Assim, irei começar por tratar a formação profissional, onde, além de referir o que se entende por formação profissional, discuto também a posição de alguns autores sobre o tema. Uma vez que considero relevante de se referir, apresento também os tipos de formação existentes e a forma como os profissionais podem, ou não aceder à formação profissional.

Dentro deste tema considere igualmente importante discutir as necessidades de formação, e a sua origem, onde defino o que se entende por necessidades de formação, apresento fatores indutores dessas necessidades e categorias das necessidades formativas.

Considerando a avaliação da formação como uma parte essencial do processo de formação profissional, assim como relevante para o diagnóstico de necessidades, apresento uma definição de avaliação e justifico a sua importância para o investimento na formação profissional.

Por fim apresento o diagnóstico de necessidades, e a importância de saber distinguir entre desejo de formação e necessidade de formação.

1. O que é formação profissional

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

Neste sentido a formação profissional assume nos dias de hoje uma cada vez maior importância na vida das organizações. Para uns é considerada essencial como estratégia de desenvolvimento no sentido em que “enquanto fator crítico para a aquisição e

atualização das competências, constitui uma alavanca fundamental para o desenvolvimento das organizações e para a qualidade do emprego” (Caetano, Silva et al, 2014, p.11).

Desta perspetiva a formação profissional é vista como a forma de “partilhar experiências, acrescentando conhecimentos, mas é sobretudo dotar os indivíduos dos meios necessários para saberem aplicar esses conhecimentos, de forma ajustada, à realidade onde trabalha” (Bento e Salgado, 2001, p.17). Por outras palavras a formação profissional designa-se como “a aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional” (Goldstein e Gessner, 1988, cit. por Cruz, 1998, p.11).

Isto sem esquecer que é resultado e produto dos indivíduos que nela participam, fazendo parte de um processo complexo a nível da gestão e de evolução dos recursos humanos que é influenciada pelos vários intervenientes da formação.

Esta perspetiva da formação visa, de forma global, o desenvolvimento das organizações e a reciclagem de competências dos recursos humanos, no entanto esta não é uma perspetiva partilhada por todos.

Alguns autores defendem que a formação profissional é considerada como mais um processo de desigualdades, onde as oportunidades de acesso à formação não são as mesmas, perante características que irei referir de forma mais pormenorizada no ponto 1.2. De qualquer das formas há alguns autores que referem que, para determinadas organizações a formação profissional representa prejuízo, tal como refere Cardim (2009) os inconvenientes da formação são sentidos a curto prazo enquanto que as vantagens apenas surgem a médio ou longo prazo. Este facto prende-se com o facto de “dispensarem” o trabalhador para a formação, o que se traduz numa quebra na produção, por outro lado é necessário um investimento financeiro inicial.

Um outro aspeto a ter em conta prende-se com o facto de que a pressão colocada nos trabalhadores para se formarem e melhorarem as suas capacidades, se reinventarem, nem sempre funciona como um reforço positivo, isto porque “nem todo o tipo de pressão para níveis superiores de competitividade gera uma reação positiva do sistema de FP” (Cruz, 1998, p. 29).

Neste sentido podemos considerar que a formação profissional promove desigualdades, uma vez que apenas algumas empresas conseguem efetivamente apostar na formação como meio de desenvolvimento, isto porque “uma atividade de formação crescente na empresa está dependente da natureza das mudanças organizacionais

[estimuladas pela pressão para a competitividade] e só ocorre à medida que a empresa, ela própria, muda” (Hendry, 1991, cit. por Cruz, 1998, p.29/30). Inclusive é comprovado que “multinacionais, globalizadas e com modos de gestão inovadores, são empresas que não só mais investem em formação atribuindo-lhe uma importância estratégica, como são aquelas onde é maior a diversidade de práticas, de contextos e de atores” (Caetano, Silva et al, 2014, p. 126), sendo que são essas mesmas empresas aquelas que garantem uma maior equidade no que respeita ao acesso à formação por parte dos vários grupos de trabalho.

1.1. Tipos de formação

Considerada por Cardim (2009) como o aperfeiçoamento profissional dos ativos, podemos atentar que a formação profissional se desenvolve em dois tipos de formação, estes dizem respeito à formação inicial e à formação contínua.

Relativamente à formação inicial, e tal como o nome indica, é uma primeira formação que visa a preparação do formando para uma nova profissão e/ou um novo cargo, é considerada essencial para o início de funções e por isso são atividades “mais longas e, por vezes, apresentam programas próximos das atividades formativas mais formalizadas” (Cardim, 2009, p.4).

Podemos entender a formação inicial como aperfeiçoamento dos ativos no sentido em que estes, serão munidos de ferramentas que não são desenvolvidas durante a formação académica onde se pretende que os formandos estejam cientes de alguns assuntos da área de formação

Desta forma, e segundo Rodrigues e Esteves (1992) a formação inicial deve:

- Incluir formas de apoio e orientação;
- Prepará-los para responder aos desafios do trabalho futuro;
- Dotá-los de meios que lhes permitam escolher os conhecimentos essenciais perante a massa informativa disponível.

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

Neste sentido a formação contínua é considerada um “meio para promover a adaptação às profundas e constantes alterações técnicas e tecnológicas” (Rodrigues, 2006, p.125), trata-se de “momentos de “reciclagem” que viriam remediar a inevitável obsolescência dos conhecimentos adquiridos” (Canário, 2008, p.42). Isto é a formação profissional contínua é aquela “formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económica e social” (Nogueira e Rodrigues, s.d, p.12 in Cruz, 1998, p.11).

Por outras palavras, a formação contínua é “aquela que tem lugar ao longo da carreira profissional após a aquisição da certificação inicial” (Rodrigues e Esteves, 1992, p.44) e que segundo os autores pode corresponder a diferentes fins, pode ser uma reciclagem associada à carência da formação inicial, o aprimoramento de capacidades, ou a preparação para novas funções. Já nas palavras de Cardim (2009) trata-se de uma atualização de novas técnicas e/ou funções, de reciclagem de capacidades, e de uma formação de promoção que prepara os formandos para novos aspetos da profissão.

É ainda de acrescentar que não existem estudos que comprovem uma relação direta entre formação e sucesso a nível de trabalho, aliás:

“contributos, convincentes, de sociólogos como Boundon (1973) ou Lucie Tanguy (1986) evidenciaram a inexistência de uma relação direta e linear entre o mundo da formação e o mundo do trabalho. Por outro lado, a realidade empírica das últimas décadas confronta-nos com a compatibilidade entre um crescente volume de desemprego (estrutural), uma acentuação de desigualdades sociais, e por outro lado, um acréscimo constante da escolarização e da formação” (Canário, 2008, p.39).

1.2. O Acesso à formação

Tal como referido anteriormente, a formação profissional apresenta-se para muitos como uma mais-valia que promove não só o aumento da competitividade por parte das empresas, mas também a empregabilidade dos formandos, no entanto há alguns autores que consideram que esta é mais uma forma de promoção de desigualdades sociais. Neste sentido importa-nos perceber que fatores são indícios de desigualdade no acesso à formação, para posteriormente saber reconhecer em que situação se encontra a APAV no

que respeita à oferta da formação profissional para os seus trabalhadores, estagiários e voluntários.

Na perspetiva de Almeida e Alves (2011) verifica-se que existem algumas desigualdades no que respeita ao acesso da formação profissional. Com base em alguns dados recolhidos, através da confrontação entre o acesso à formação nas empresas do setor privado e as empresas no setor público, foi possível verificar que o acesso à formação é desigual. No setor privado são os homens que acedem com mais frequência à formação enquanto no setor público são as mulheres que mais beneficiam de formação.

Além disso o acesso à formação inicial é mais elevado que o acesso à formação contínua, “facto que pode ser explicado pela especificidade das formas de ingresso nas carreiras da administração pública, onde o estágio é, em muitas circunstâncias obrigatório” (Almeida, 2011, p.717).

Um outro fator relevante para análise prende-se com o “tipo de horário, em ambos os setores as ações de formação são maioritariamente realizadas durante o período de trabalho. Este dado assume uma particular importância na medida em que é revelador de uma concepção de formação que parece não colocar, exclusivamente sobre os trabalhadores a responsabilidade pela melhoria das suas competências” (Almeida e Alves, 2011, p.717), isto é, os superiores hierárquicos apresentam interesse em formar os seus trabalhadores e disponibilizam horas de trabalho para o efeito.

Perante estes dados percebemos que, tanto a oferta à formação profissional é diferenciada, como o seu acesso é desigual, desta forma podemos começar por dizer que o trabalho precário é cada vez mais frequente, as empresas não investem tanto em formação e as maiores padecentes destas diferenças, são as mulheres e os jovens que, independentemente da formação escolar, ingressam no mercado de trabalho.

A formação depende também dos serviços que a empresa oferece, sendo que são “as empresas que operam nos sectores das telecomunicações, banca e seguros, produção e distribuição de eletricidade e gás as que mais formação profissional realizam” (Almeida, 2011, p.711).

Assim sendo considera-se que existem “políticas e práticas de formação distintas e algumas formas diferenciadas de estruturação das desigualdades no acesso à formação” (Alves e Almeida, 2011, p.709).

Assumindo formação profissional como aquela que, tal como referem Bento e Salgado (2001), tendo objetivos a curto prazo, permite ao individuo preparar-se para a ocupação de um novo emprego ou novas funções; promove o

desenvolvimento/reciclagem dos conhecimentos base e possibilita o conhecimento de novos métodos/técnicas de trabalho. Importa agora perceber como e porque se entende que existem necessidades de formação, como é que é feita a sua análise e, principalmente, perceber como é que se realiza o diagnóstico de necessidades.

2. As necessidades de formação

O conceito de necessidade por si só é bastante ambíguo, “admite múltiplas acepções e recobre representações que divergem segundo o tempo, os contextos socioeconómicos, culturais e educativos, os intervenientes no processo de explicitação e os modos como estes procedem para apreender e analisar as necessidades” (Rodrigues e Esteves, 1993, p.7) porém, e apesar da sua polissemia, consideremos para este fim, necessidade como algo que está em falta, um “conjunto de preocupações, desejos, carências e problemas sentidos ou percecionados” (Estrela, 1999, p.32), desta forma podemos entender, que “a necessidade de formação é a resultante de um processo que associa os diferentes atores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a suprimir por meio da formação” (Meignant, 1999, p.109), sendo que segundo Rodrigues e Esteves (1993) a necessidade existe apenas no indivíduo que a sente.

Por outras palavras, podemos considerar que “as necessidades de formação são constituídas pela diferença entre o nível de desempenho desejável, exigido ou expectável para o exercício de uma profissão, e o desempenho real (nível de competências mobilizadas) considerado relativamente a um ou vários indivíduos” (Cardim, 2009, p.36).

2.1. Origem das necessidades de formação

Definido o que se entende por necessidade de formação, importa agora explicar como se percebe uma necessidade de formação, isto é, que fatores são instigadores de que há necessidades de formação numa organização.

Segundo Meignant (1990) podemos considerar a existência de três fatores que vão incitar a necessidade de formação, são eles “os projetos que traduzem a estratégia da empresa; a política social da empresa; a expressão das expectativas dos indivíduos.

Isto significa que a origem das necessidades de formação, podem advir dos trabalhadores da organização, isto é um trabalhador, ou um grupo, pode sentir a necessidade de ter formação sobre determinado aspeto que consideram importante, a título de exemplo, um técnico informático pode sentir necessidade de ter formação sobre

um novo *software*. Pode prender-se com novos projetos da organização, mudando os seus objetivos e por isso haver necessidade de formar os seus trabalhadores para essas alterações. O terceiro fator ocorre de mudanças na política social da organização, podem ser necessidades promocionais ou até mesmo relacionadas com a estrutura demográfica e/ou qualificações dos trabalhadores.

De qualquer das maneiras, não nos podemos esquecer que, os fatores referidos são apenas fatores internos. Há, porém, fatores externos que podem implicar também necessidades de formação, por exemplo quando há alterações legislativas que exigem a alteração de algum comportamento e/ou modo de funcionamento dentro das organizações.

Posto isto, podemos considerar que, enquanto processo pedagógico da formação “pode centrar-se no formando, visando “abrir horizontes” para a autoformação, através da consciencialização das suas lacunas, problemas, interesses, motivações. Outras vezes, centrando-se no formador, procura, sobretudo, a eficácia da formação através do ajustamento entre a formação esperada pelos formandos e a formação dada pelo formador” (Rodrigues e Esteves, 1993, p.12).

Além de que, podemos considerar que as necessidades formativas, tal como refere Cardim (2009) podem classificar-se quanto:

- à oportunidade, podem ser necessidades atuais ou virtuais, no sentido em que servem como preparação para um futuro;
- à profundidade, podem ser pontuais dizendo respeito a um aspeto concreto, ou estruturais quando se trata de um conjunto de dificuldades apresentadas por um grupo de trabalhadores
- à abrangência, podem ser individuais ou necessidades de um pequeno grupo, ou podem ser coletivas onde um grupo significativo de funcionários apresentam a mesma necessidade.

Esta classificação será importante para definir o tipo de intervenção que se vai realizar de forma a combater as necessidades encontradas.

Havendo fatores indutores de necessidades formativas, importa fazer a análise dessas necessidades, “a análise de necessidades assume-se como um instrumento privilegiado para conhecer os desvios entre as qualificações requeridas, e para permitir a concepção de formações eficazes” (Berbaum, 1982, cit. por Rodrigues, 2006, p.125).

Por esse fator, considera-se necessidades de formação um conceito bastante complexo, não só pela sua ambiguidade, mas também porque, tal como refere Guba e Lincoln (1985, cit. por Rodrigues, 2006) a análise de necessidades pode ser entendida como uma planificação, isto é, pretende dar a conhecer novas necessidades da organização, visando nesse sentido a melhoria da mesma. Ou pode ser olhada como avaliação, onde “adquire uma dimensão retrospectiva (avaliação sumativa), ou de acompanhamento (avaliação formativa), procurando compreender em que medida as necessidades estabelecidas à partida foram satisfeitas” (Rodrigues, 2006, p.127).

Isto significa que “o produto de uma análise de necessidades tanto pode orientar a planificação inicial de um programa ou ação, como guiar os ajustamentos durante o processo, ou ainda afirmar-se como referencial para certificar os resultados obtidos” (Rodrigues, 2006, p.127).

Além do mais “Não há um modelo ou esquema conceptual para a análise de necessidades que possa ser universalmente aceite” (Rodrigues, 2006, p.128) sendo que, segundo o autor, é possível identificar quatro grandes perspetivas de modelos para a análise de necessidades, são elas: a sondagem epidemiológica; a perceção do público-alvo sobre o que necessita; a observação direta; e ainda quando há um problema ou falha que perdura no tempo.

Para Meignant (1999), apesar de corroborar a ideia de não haver apenas uma metodologia para a análise das necessidades de formação, considera que existem quatro características tidas como essenciais, são elas:

- perceber, entre os fatores indutores, aqueles que são pertinentes;
- permitir o empenhamento dos atores envolvidos;
- adaptação ao objeto e ao objetivo da formação;
- ser eficiente, deve promover melhores resultados.

De qualquer forma a metodologia a adotar para realizar a análise das necessidades formativas dependerá “do âmbito do estudo, dos seus objetivos e dos recursos humanos, materiais e temporais disponíveis” (Witkin, 1977, cit. por Rodrigues e Esteves, 1993, p.25).

2.2. A Avaliação da formação

Considerando que a análise de necessidades pode advir do resultado da avaliação, uma vez que, “o grau em que é possível construir um critério que reflita os requisitos para um bom desempenho, tal como identificados no levantamento de necessidades de formação, determina a medida da relevância ou da validade de conteúdo desse critério” (Cruz, 1998, p.64), penso ser importante discutir a avaliação da formação enquanto etapa do processo formativo.

Como bem sabemos, o conceito de avaliação é um conceito polissémico e por isso bastante difícil de definir, porém, consideremos que avaliação é um processo de recolha e análise de informação que permite atribuir um valor, de forma mais profunda, atentemos que avaliar “é uma prática social que pode contribuir para caracterizar, compreender, divulgar e ajudar a resolver uma grande variedade de problemas que afetam as sociedades contemporâneas” (Fernandes, 2010, p.15). É neste sentido, importante perceber que o principal propósito da avaliação é discernir qualidade, sendo este facto que nos permite afirmar que o nosso objetivo ao avaliar é, sobretudo, melhorar, classificar e comparar a qualidade de determinado serviço, objeto ou conteúdo.

Posto isto podemos considerar a avaliação como um poderoso instrumento capaz de fazer com que, relativamente à formação nas organizações, esta seja capaz de dar resposta às diferentes necessidades dos vários trabalhadores, no sentido em que, “se a avaliação for realizada em condições técnicas adequadas permite conhecer os resultados do trabalho formativo tornando possível melhorar a sua qualidade e adequação à realidade que deve servir” (Cardim, 2009, p.141).

Neste sentido, podemos considerar que avaliar a formação “constitui um processo de recolha e tratamento de informação permitindo estabelecer um juízo de valor sobre uma dada intervenção formativa, tendo em vista a sua correção” (Cardim, 2009, p.141), trata-se essencialmente de “medir o nível de qualidade da formação, ajuizando da sua aplicabilidade ao contexto de trabalho e da sua adequabilidade às necessidades das pessoas e das organizações (Bento e Salgado, 2001, p.48).

Desta forma a avaliação da formação é tida como “essencial para haver uma noção exata da valia da acção realizada” (Cardim, 2009, p.141), e é fundamental no aperfeiçoamento das “futuras edições de programas realizados e, no limite, para fundamentar a eliminação de programas ineficazes” (Kirkpatrick, 1987, cit. por Cruz, 1998, p.62).

Sendo que um dos grandes entraves á aposta na formação “é a dificuldade dos gestores em aceitar que a formação possa ter um efeito positivo sobre o comportamento dos seus colaboradores e, desta forma, contribuir para a concretização dos objetivos organizacionais” (Cruz, 1998, p.62), avaliar a formação torna-se uma importante ferramenta para corroborar que a formação é uma mais valia e que traz resultados positivos para as entidades.

Quando falamos em avaliar a formação é também importante falar sobre os Standards, padrões de rigor que funcionam como um guião, que se deve ter em conta para que a avaliação seja de qualidade, eficaz, viável e de confiança para os *Stakeholders*, isto porque a “utilização de critérios apropriados constitui uma condição fundamental para a avaliação da formação” (Cascio, 1991b, cit. por Cruz, 1998, p.63).

Assim sendo podemos dizer que os *Standards* para a avaliação de programas identificam princípios avaliativos que conduzem ao aperfeiçoamento da avaliação. Existe uma panóplia de Standards, porém podemos concentrá-los e defini-los em quatro categorias, são elas: o rigor, a adequação ética, a exequibilidade e a utilidade.

No que respeita ao rigor, em inglês *accuracy*, categoria prende-se “com a produção de uma informação fiável, representativa e abrangente que permita interpretar ações válidas, conclusões justificadas e “ações de follow-up” apropriadas” (Rodrigues, 2009, p.118).

Sobre a adequação ética, devido ao termo em inglês, *Propriety*, é muitas vezes mal traduzido para propriedade. No entanto o que se pretende é assegurar que a avaliação é orientada de forma legal e de acordo com a ética, tendo sempre em conta o bem-estar dos *Stakeholders*, “que zela, em última análise, pela satisfação das necessidades educativas dos educandos e, através deles, da comunidade e da sociedade em geral” (Rodrigues, 2009, p.118).

Como terceira categoria apresenta-se a exequibilidade, ou *feasibility*, tal como o nome indica a avaliação deve ser exequível, isto é praticável, viável, deve transmitir informações reais sobre o valor e mérito acerca do objeto avaliado. Com a exequibilidade pretende-se “garantir que a avaliação tem condições políticas e materiais para ser implementada como planeado e pretendido” (Rodrigues, 2009, p.118).

Já no que respeita à utilidade, traduzida de *accountability*, a avaliação tem de ser útil, tem de responder as necessidades dos principais *Stakeholders*, por exemplo na avaliação de um programa hospitalar, a avaliação tem de ir ao encontro das necessidades dos utentes e principais influenciados pela avaliação.

Neste sentido podemos concluir que uma avaliação só se considera aceitável se tiver em conta estes padrões, uma vez que são estes que permitem uma avaliação fiável e viável no sentido em que são conduzidos por pessoas qualificadas, técnicos de avaliação que têm em conta todos os indivíduos envolvidos, os objetivos são previamente e objetivamente identificados e os propósitos da avaliação são especificados e clarificados.

A relação entre o levantamento de necessidades e os *Standards* de avaliação seleccionados “permite ainda determinar em que medida um critério se revela deficiente ou contaminado” (Cruz, 1998, p.64). Tal como se verifica na figura “o eixo vertical define o grau em que os requisitos identificados no LNF como sendo críticos para o desempenho eficaz da função se encontram representados no critério. O eixo horizontal define o grau em que esses requisitos e não outros são transmitidos no programa da formação” (Cruz, 1998, p.64).

Figura 11 – Relação entre levantamento de necessidades de Formação e Critério

	Critério relevante	Critério deficiente
Requisitos não representados no critério	A	B
Requisitos representados no critério	Critério Contaminado C	Critério relevante D

Fonte: Goldstein, 1991, cit. por Cruz, 1998

Assim os critérios seleccionados revelam-se pertinentes na situação A e D, na situação A o critério não transmite os requisitos críticos, isto é “não representa esses requisitos mas outros, menos importantes, que estão na base do programa em causa” (Cruz, 1998, p.65), já na situação D “o critério construído para avaliar um programa que transmite os requisitos críticos representa esses requisitos e não outros” (Cruz, 1998, p.66).

Na situação B considera-se que os critérios estão deficientes e em C considera-se que os critérios são contaminados. Tem-se um critério por deficiente quando este “representa os requisitos críticos identificados no LNF e é concebido para avaliar um programa que

transmite tais requisitos” (Cruz, 1998, p.66), já os critérios contaminados são aqueles que ao apresentar requisitos críticos, é aplicado “na avaliação de um programa que não transmite esses requisitos” (Cruz, 1998, p.66).

Por fim, podemos concluir que um dos principais motivos para a “medição do retorno do investimento em formação reside na necessidade de se saber se este é justificado, tanto sob o ponto de vista dos indivíduos (...) como sob o ponto de vista das empresas, que necessitam de melhorar o seu desempenho” (Figueiredo, S/D. p.13) porém com a dificuldade em reconhecer o impacto da formação, “vai-se alimentando a dúvida perpétua de a formação poder ser um determinante ou um resultado do desempenho das empresas” (Figueiredo, S/D. p.13). É, no entanto, de ter em consideração que a união entre recursos financeiros e humanos é que “leva ao sucesso financeiro das empresas a longo prazo, e é neste sentido que deve ser avaliada a contribuição do capital humano para os objetivos estratégicos das empresas” (Figueiredo, S/D. p.14/15).

2.3. O Diagnóstico de necessidades de formação

Para haver uma boa apreciação das necessidades realmente existentes, importa então discutir um dos processos mais complexos da gestão da formação. Este é um processo através do qual se identificam as necessidades existentes na organização.

O diagnóstico de necessidades é, através de vários instrumentos, a recolha de informação que pretende dar a conhecer as carências da organização, que por sua vez “visa a execução posterior de intervenções formativas (ações, projetos, planos) e a implicação da organização na respetiva execução” (Cardim, 2009, p.35).

Para a recolha de informação e a construção de um bom diagnóstico, tal como refere Cardim (2009), existem vários instrumentos que podemos utilizar, tal como a: Observação; Entrevistas; Questionários; Fontes Documentais.

Porem é preciso compreender que, embora as necessidades de formação possam ser identificadas a partir dos vários intervenientes e surjam agregadas a tantos fatores, por vezes não se trata de necessidades reais, mas sim de desejos de formação. Desta forma, podemos afirmar que, não havendo um modelo certo ou errado de análise de necessidades (Witkin, 1977 cit. por Rodrigues e Esteves, 1993, p.25) a sua interpretação “não se pode reduzir a um questionamento externo ou a uma sondagem estatística de preferências ou dificuldades” (Rodrigues e Esteves, 1993, p.22).

Aliás, bem como refere Meignant (1999) uma das maiores dificuldades na identificação de necessidades é, efetivamente, conseguir diferenciar a necessidade de

formação do desejo de formação, sendo que o facto de obtermos uma resposta, quando questionamos um trabalhador acerca das suas necessidades, não significa que esta seja uma real necessidade para efetuar o seu trabalho e as tarefas associadas à sua posição na organização. A resposta obtida pode representar apenas um desejo de aprender alguma coisa. No caso inverso de haver ausência de resposta, esta também não significa inexistência de necessidades de formação.

É devido a esta dificuldade de apreciar uma real necessidade que não podemos “falar de necessidades absolutas. Elas são sempre relativas aos indivíduos e aos contextos e decorrem de valores, pressupostos e crenças” (Rodrigues e Esteves, 1993, p.13). Porém é preciso fazer uma diferenciação entre “necessidades fundamentais” que dizem respeito às necessidades essenciais à sobrevivência do ser humano e “necessidades autênticas” que segundo os autores “emergem em contextos histórico-sociais concretos, sendo determinadas exteriormente ao sujeito, e podem ser comuns a vários sujeitos” (Rodrigues e Esteves, 1993, p.14).

Na perspetiva de Meignant (1999, p.152) existem quatro casos que nos permitem perceber de forma clara a diferenciação entre necessidade e desejo de formação:

No primeiro caso, os especialistas identificam uma necessidade, mas os envolvidos não sentem essa necessidade, pelo que não querem a formação. Por exemplo, os especialistas consideram necessária uma formação sobre gestão de conflitos, mas os formandos consideram desnecessário.

No segundo caso, os envolvidos têm o desejo de formação, no entanto para a execução das suas funções não é necessário. A título de exemplo, uma empregada de limpeza gostava de ter formação sobre utilização básica de computadores, no entanto para as suas funções, essa formação não é necessária ou útil.

O terceiro caso refere-se a quando, mesmo sem necessidade ou desejo de formação, há uma imposição para tal. Esta imposição é feita pelos superiores hierárquicos.

Por fim, o quarto caso é quando estão presentes as condições necessárias para o sucesso, significa isso que, há desejo e necessidade de formação.

Para Josso (1984, cit. por Rodrigues e Esteves, 1993, p.64) a diferença entre real necessidade e desejo faz-se referente aos pedidos de formação, que segundo o autor se enquadram em três modalidades, são elas:

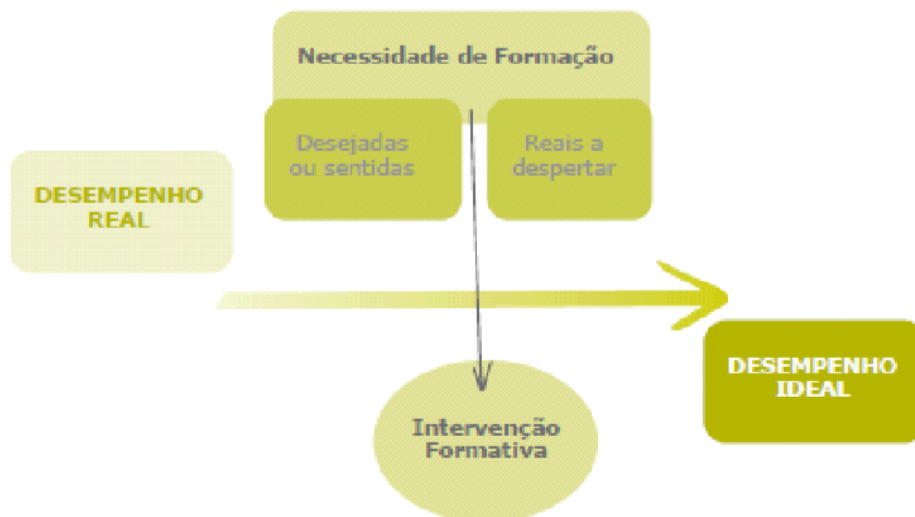
- Motivação – pedidos autorizados por consenso informal, é nesta categoria que se encontram os pedidos de formação justificados para fins de aperfeiçoamento, reciclagem e promoções profissionais;

- Necessidades – pedidos em termos de lacunas a suprir, de reparação dos conhecimentos, tudo o que pudesse ser considerado como solução para atrasos ou formação complementar;
- Desejos – pedidos que se sabe estarem fora da conceção estreita da formação profissional contínua.

Através destas distinções podemos compreender que nem sempre, o interesse dos formandos é valorizado, mesmo admitindo uma real necessidade, e por outro lado a decisão é sempre dos superiores hierárquicos, sendo por isso de considerar que “existe a tendência para fazer uma distinção entre “necessidades” das organizações (tidas como objetivas) e “expectativas” dos beneficiários (tidas como subjetivas)” (Rodrigues e Esteves, 1993, p.62).

Na generalidade dos casos, e perante tamanha complexidade, percebemos que poucos são aqueles que conseguem formular reais necessidades por isso “na maioria dos casos, os diversos especialistas e elementos da hierarquia têm um papel a desempenhar no processo que vai da identificação da necessidade ao seu tratamento” (Meignant, 1999, p.109).

Figura 12 – Diagnóstico de necessidades de formação



Fonte: Expoente- serviços de economia e gestão, S.A, 2007, cit. por Dias 2015

Capítulo III - Contexto e metodologia de intervenção

O tema da pequena investigação realizada no âmbito da gestão da formação, trata o modo como é realizado o diagnóstico de necessidades numa organização sem fins lucrativos.

Em parte, o que promoveu a escolha deste tema de investigação foi, o facto de que, com o mapeamento da investigação, percebi que há bastante literatura sobre o tema, no entanto, é na sua maioria, realizada na área da profissão docente, e por isso com outros contornos que não os mais adequados no âmbito das organizações. Apesar disso considerei importante ler e analisar alguns deles pois há conhecimentos e conceitos transversais relativos ao tema em investigação.

Após revisão bibliográfica ² acerca do tema, conheci alguns relatórios que abordam o diagnóstico de necessidades no seio das empresas. Estes trabalhos tratam o ciclo formativo da formação profissional, sendo que relativamente ao diagnóstico de necessidades é feita uma definição do mesmo e também se explica qual a sua função. É discutida a necessidade de formação em três níveis, o da empresa, o do trabalhador e a necessidade de acompanhar as mudanças organizacionais. Além disso sublinha-se a importância de fazer a distinção entre a necessidade e o desejo de formação.

No final, considera-se que o diagnóstico de necessidades “torna-se na mais importante de todo o processo, pois é ela que define qual será o objeto da formação. De resto, ela é considerada por Cardim (2009) também como a fase mais frágil do processo de formação profissional” (Domingos, 2013, p.32).

Tal como mencionei inicialmente, uma vez que há bastante literatura e trabalhos de investigação sobre diagnóstico de necessidades na profissão docente, achei importante analisar e conhecer o conteúdo de um desses trabalhos, refiro-me ao trabalho de Manuely Veloso, (2011) sobre “Análise de necessidades de formação como estratégia de planificação da formação contínua de professores” onde, como nas demais investigações é possível verificar a definição do conceito de necessidade e de análise de necessidades.

² Realizei uma leitura dos relatórios de estágio de Bruna Ribas (2015) “Diagnóstico de Necessidades de Formação num centro de formação de gestão participada”, de Ana Lisa Domingues (2012) “Uma primeira experiência no mundo profissional” e ainda o relatório de estágio da colega Mariana Nogueira (2017) “A formação profissional da APAV para o voluntário”.

Trata ainda os procedimentos possíveis para realizar a análise de necessidades de formação onde explica que há uma grande variedade de métodos para análise de necessidades, no entanto esta vai depender “do âmbito do estudo, do conceito de necessidade subjacente, do papel atribuído aos intervenientes no processo de identificação e de avaliação das necessidades, dos seus objectivos e dos recursos humanos, materiais e temporais disponíveis” (Rodrigues, 1993 cit. por Veloso, 2011, p.17).

Toda esta investigação me ajudou na estruturação deste trabalho, permitindo traçar de forma mais adequada a minha pequena investigação, de acordo com os objetivos por mim propostos, sendo que, com este tema de investigação, o meu principal objetivo é dar um pequeno contributo para o campo de ação que é a gestão da formação e em concreto uma nova perspectiva sobre o diagnóstico de necessidades e a sua importância no processo formativo.

Assim sendo pretendo dar a conhecer como se realiza o diagnóstico de necessidades numa instituição particular de solidariedade social, e analisar se, perante as suas peculiaridades, o processo difere dos restantes âmbitos e se toma contornos exclusivos devido à sua natureza, pretendo perceber se é tida como uma etapa primária e essencial da formação, “que relata as conclusões do trabalho efectuado, a sua metodologia e apresenta propostas para a acção (fundamentação do plano)” (Cardim, 2009, p.21), ou se, pelo contrário, é realizada enquanto conclusão do plano anual de formação.

Desta forma, neste capítulo começo por apresentar, tanto o eixo de análise, assim como as respetivas questões de partida e os autores em que me apoiei para o desenvolvimento desta investigação. No ponto seguinte faço referência às técnicas e instrumentos por mim mobilizados para recolher a informação que considere necessária. O terceiro ponto está relacionado com o modo como fiz a minha análise dos dados obtidos, e por fim, o último ponto do capítulo diz respeito aos principais resultados que obtive com esta pequena investigação.

1. Eixo de análise e questões de partida

Tendo plena consciência de que no âmbito da gestão da formação, o meu estudo poderia debruçar-se sobre eixos bastante distintos, a verdade é que, e conforme tenho vindo a mencionar, o meu interesse é a análise de necessidades de formação dentro de uma IPSS.

Neste sentido surgem algumas questões que pretendo investigar e poder dar resposta, são elas:

- Quais as representações que o CF tem sobre o diagnóstico de necessidades?
- Qual a metodologia utilizada para realizar o diagnóstico de necessidades de formação na APAV?
- Quem são os intervenientes a que se recorre na realização do diagnóstico de necessidades?
- Quais os fatores indutores de necessidade de formação?

Como perceptível na tabela 1, para estudo do eixo de análise há quatro questões a que me desafio responder e para tal, a investigação tem por base autores que estudaram o tema e que se debateram sobre o mesmo.

Tabela 1 – Eixo de análise e questões de partida

Eixo de Análise	Questões	Autores
A Análise de Necessidades de Formação numa IPSS	• Quais as representações que o CF tem sobre o diagnóstico de necessidades?	J. Cardim; A. Meignant
	• Qual a metodologia utilizada para realizar o diagnóstico de necessidades de formação na APAV?	
	• Quem são os intervenientes a que se recorre na realização do diagnóstico de necessidades?	J. Cardim; J. Cruz; A. Meignant
	• Quais os fatores indutores de necessidade de formação?	A. Meignant

2. Técnica e instrumentos de recolha de dados

Como na maioria dos trabalhos com este cariz, e tendo em conta que o pequeno trabalho de investigação foi realizado no meu local de estágio curricular, a metodologia que adotei foi de nível qualitativo, uma vez que “a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal” (Bodgan e Biklen, 1994, p.47) e que, nesse sentido, interagi não só com os elementos do centro de formação, mas também com elementos das outras áreas de trabalho, estando integrada na equipa do CF e a trabalhar com ela.

Além do mais a minha investigação não se prende com os resultados obtidos pelo diagnóstico de necessidades, mas sim pelo seu processo e nesse sentido “os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números” (Bodgan e Biklen, 1994, p.48).

Como instrumentos de recolha de dados, utilizei essencialmente a observação participante, a análise documental e ainda técnicas de inquérito onde realizei uma entrevista semi-diretiva à Coordenadora da formação interna realizada na APAV, e uma outra que realizei à Coordenadora executiva do CF.

Relativamente à observação participante, considero um importante instrumento de recolha de dados pois permitiu um contacto com o dia-dia do centro de formação, e desta forma “as acções podem ser melhor compreendidas” (Bodgan e Biklen, 1994, p.48). Foi através da observação e da execução de tarefas que percebi quais eram as maiores dificuldades, o que deveriam alterar para um futuro mais risonho, e ainda, como funcionavam enquanto equipa e como estabeleciam relações com a restante APAV.

Acerca da análise documental, é de ter em conta que “o propósito a atingir é o armazenamento sob forma variável e a facilitação do acesso ao observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação (aspeto quantitativo), com o máximo de pertinência (aspeto qualitativo)” (Bardin, 2009, p.47). Desta forma consegui, principalmente, fazer uma caracterização da organização, conhecer o que já foi feito, as necessidades com que se deparam e no que trabalham, sendo que tive acesso a documentos que considero importantes para a realização deste trabalho, como por exemplo o Manual de qualidade da atividade formativa 2017.

No que se refere às entrevistas, estas “podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas” (Bodgan e Biklen, 1994, p.134). Neste caso específico, apesar de ser, no meu entender, uma estratégia dominante, não foi a única estratégia utilizada, sendo que para obter resultados, fiz o cruzamento dos dados obtidos através dos instrumentos em cima referidos.

É ainda de referir que as entrevistas realizadas apresentam um cariz semi-diretivo. A realização de entrevistas semi-diretivas, motivam-se por estas se caracterizarem pelo facto de que as “questões derivam de um plano prévio, um guião onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora na intervenção se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado” (Amado, 2013, p.208). por outras palavras, apesar de haver um caminho já traçado em relação à

investigação a realizar, e de ter construído um guião de entrevista (Anexo I e Anexo IV) tinha como objetivo que as entrevistadas se sentissem à vontade para, de forma aberta e espontânea, responder às questões e dessa forma também darem o seu contributo e partilhar as suas opiniões com base nas experiências e vivências que retém na qualidade de membros da equipa do centro de formação e suas respetivas funções. O motivo pelo qual realizei duas entrevistas distintas deve-se ao facto de querer, por um lado, reter o maior número de informação, mas por outro, contrapor ideias e perspetivas diferentes, “os investigadores qualitativos preocupam-se com aquilo que se designa por *perspetivas participantes*” (Bodgan e Biklen, 1994, p.50).

3. Análise de dados

Inicialmente considero importante de referir que, levando a cabo uma investigação do tipo qualitativo, atento a análise de dados como um “processo de busca e de organização sistemático de transcrição de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou” (Bodgan e Biklen, 1994, p. 205).

Desta forma, para realizar o tratamento dos dados obtidos realizei análise de conteúdo das entrevistas, através de uma grelha de análise (Anexo III e Anexo VI). Já no que respeita á observação participante pareceu-me apropriado realizar diários de bordo (anexo VII) que posteriormente, com o auxílio de grelhas de análise (Anexo VIII), interpretei e dissequei. Por fim, tratei de interligar os dados recolhidos com a informação obtida através da análise documental.

4. Resultados

Após esclarecida a metodologia utilizada e em que contexto decorreu a investigação, considero que devo então proceder á apresentação dos resultados por mim obtidos neste estudo. Sendo que pretendo responder às questões que levantei e mostrei interesse em ilustrar, demonstrando o que é, para a APAV o diagnóstico de necessidades e todos os seus contornos.

Importa esclarecer que a APAV, praticamente desde que se ergueu, realiza ações de formação, inicialmente para se dar a conhecer, e posteriormente para preparar os voluntários e estagiários que iriam trabalhar, essencialmente, na LAV.

Com o crescimento da própria APAV, e conseqüentemente do volume de formação, surge a necessidade de, por um lado, ter uma oferta formativa mais especializada e certificada, “houve necessidade de formalizar o centro de formação e os polos de formação, precisamente para dar também alguma credibilidade” (Entrevista, Anexo II) e por outro, começar a conhecer as necessidades dos seus principais formandos que são na sua maioria formandos internos.

Quais as representações que o CF tem sobre o diagnóstico de necessidades?

O diagnóstico de necessidades é tido como “um instrumento considerado fulcral para o sucesso da atividade formativa do centro de formação” (Manual de qualidade formativa APAV, 2017, p.16), é um procedimento do sistema formativo que “permite fazer o levantamento e a auscultação junto de vários interessados, portanto quer internos quer externos” (Entrevista, Anexo II) cujo o objetivo passa por, “no âmbito da melhoria contínua da qualidade da atividade formativa desenvolvida pela APAV” (Relatório de diagnóstico de necessidades de formação APAV, 2018, p.2), auscultar os intervenientes na formação.

Apesar de, segundo a Associação, o diagnóstico de necessidades ser realizado em outubro de cada ano, a verdade é que este é realizado ao longo do último trimestre. Além de que, como visível no diário de bordo (Anexo VII) a 26 de setembro de 2017 havia instrumentos de recolha de informação que já estavam disponíveis, “no site verifiquei que está a decorrer um inquérito por questionário cujo título é, “*Diagnóstico de necessidades de formação – Staff*” (D.B, 26 de setembro, Anexo VII).

Mesmo sendo realizado no final de cada ano, o diagnóstico de necessidades é entendido como o início de um novo ciclo formativo, isto é, se “o produto de uma análise de necessidades tanto pode orientar a planificação inicial de um programa ou ação, como guiar os ajustamentos durante o processo, ou ainda afirmar-se como referencial para certificar os resultados obtidos” (Rodrigues, 2006, p.127), no CF o diagnóstico de necessidades orienta a planificação inicial de um novo ano formativo, “será no final do ano que se faz o diagnóstico de necessidades e pronto depois o relatório, porque depois resulta um relatório que vai sustentar o plano anual” (Entrevista, Anexo II).

Quem são os intervenientes a que se recorre na realização do diagnóstico de necessidades na APAV?

Quando questionei sobre os intervenientes na realização do diagnóstico de necessidades, fiquei a saber, desde já, que este é da responsabilidade da Coordenadora executiva que trata de realizar o diagnóstico de necessidades, a sua análise e consequentemente o relatório proveniente dessa recolha de informação, isto contando com o apoio da Coordenadora pedagógica e da Coordenadora interna.

Relativamente aos restantes intervenientes “são todos os colaboradores remunerados, não remunerados, portanto voluntários e estagiários, os utentes também, também são auscultados. Os particulares externos e as entidades externas” (Entrevista, Anexo II), além desses é de considerar ainda as Coordenadoras dos vários polos de formação, “as Coordenadoras do polo que depois em reunião, com as pessoas que pertencem ao polo de formação, que podem dar umas achegas aqui ou acolá” (Entrevista, Anexo V).

Qual a metodologia utilizada para realizar o diagnóstico de necessidades de formação?

De acordo com os resultados da minha investigação, como metodologia de recolha de dados, o CF envia, por via eletrónica, inquéritos por questionário, mobiliza os questionários que são aplicados em todas as ações de formação e consideram-se ainda os resultados obtidos pelas auditorias realizadas.

Desta forma, referente aos instrumentos utilizados, é de considerar a existência de “dois modelos que alimentam o diagnóstico de necessidades, o que é feito da avaliação de satisfação dos formandos que é nos grupos de formação, nos cursos de formação as pessoas podem colocar sugestões de melhoria e cursos que as pessoas gostariam de frequentar, por isso nós recolhemos essa informação, que fica também para o diagnóstico de necessidades de formação, e temos também um inquérito que é enviado por via eletrónica, para os vários público-alvo” (Entrevista, Anexo V), além disso, “os resultados provenientes das auditorias internas e externas de qualidade realizadas com periodicidade anual serão integradas pela gestora da formação no diagnóstico de necessidades de formação” (Manual de qualidade da atividade formativa APAV, 2017, p.16).

No que se refere à metodologia utilizada para análise dos resultados obtidos, é elaborado “um mapa de Excel, com a recolha dos dados todos, depois é feito um relatório

com toda essa informação e é apresentada à direção e às coordenadoras de polo” (Entrevista, Anexo V). Sendo que os resultados obtidos são a “base para a elaboração do plano anual de formação da APAV com formação dirigida a formandos internos e externos, contribuirá também com dados para a elaboração do plano de atividades da APAV” (Relatório de diagnóstico de necessidades de formação APAV, 2018, p,2).

Quais os fatores indutores de necessidade de formação?

Referente a esta questão, considero que no CF os fatores indutores de necessidades não são realmente reconhecidos e valorizados.

O que me leva a esta ideia é o facto de, ao longo do tempo de estágio, ter verificado que as avaliações realizadas a quando as ações formativas eram preenchidas, muitas vezes, passado vários meses após a sua concretização, “os dossiês técnico-pedagógicos estão muito incompletos e desorganizados” (D. B, 4 de dezembro, Anexo VII).

Neste sentido achei pertinente questionar sobre a veracidade e validade dos resultados obtidos e por isso, questionar também, se as necessidades que emergem do diagnóstico, tratam reais necessidades de formação ou desejos dos intervenientes.

Confrontada com a minha questão, a Coordenadora executiva disse que considerava que os resultados obtidos não emitiam reais necessidades de formação, “Não porque na mesma forma que as pessoas não cumprem os requisitos da DGERT (...) têm alguma dificuldade em estabelecer a formação e a resposta a determinados questionários que nós enviamos de forma célere, muitas vezes não há cumprimento dos prazos que nós solicitamos de preenchimento, por isso a taxa de resposta é sempre residual, quer os internos, quer os externos” (Entrevista, Anexo V).

Além disso, percebe-se que “as pessoas nem sempre conseguem, na altura em que estão inqueridas, conseguem lembrar-se e despertarem para realmente, quais as suas necessidades, acabam por referir, às vezes mesmo nesses inquéritos, problemáticas que não são resolvidas através da formação e, as carências maiores que sentem tem mais a ver com carências de outro nível, nível estrutural, falta de recursos, do que propriamente carências a nível da formação” (Entrevista, Anexo II).

Como sublinhado pelas entrevistadas, o incumprimento dos prazos revela-se assim um dos maiores problemas do CF, não só por tornar o diagnóstico de necessidades num produto menos fiável como também por influenciar todo o processo formativo, a título de

exemplo “tu fazes um plano de formação, ou esse plano vai buscar as informações e é ir amealhar vários planos de formação, mas depois se não espelha a necessidade, temos sempre uma taxa de execução superior porque fazemos sempre mais do que o que está planeado por isso, isso não é bom” (Entrevista, Anexo V).

Resultados obtidos no relatório de diagnóstico de necessidades de formação, APAV 2018

Quando comecei o meu trabalho no CF, e tal como mencionei a cima, já havia disponível na Intranet um inquérito por questionário para o *staff* cuja finalidade era o diagnóstico de necessidades, por esse motivo não acompanhei todo o processo, porém foi-me possibilitado o acesso aos resultados obtidos, assim como, o acesso ao plano anual de formação do ano de 2018 e ainda ao balanço anual do primeiro semestre de formação.

Desta forma é de considerar que no relatório “a formação profissional da APAV compreende todos os cursos de educação-formação, no seu âmbito de competências e áreas de certificação, para maiores de 16 anos excluindo o público de contexto escolar/universitário. As ações de sensibilização, palestras, comunicações, workshops, orientadas para o público de contexto escolar/universitário são consideradas pela APAV outras atividades formativas em contexto não formal” (Relatório de diagnóstico de necessidades de formação APAV, 2018, p.2).

Assim sendo, relativamente ao inquérito por questionário aplicado aos colaboradores internos (remunerados), foram enviados um total de 74 questionários sendo que desses, só receberam 26 respostas, perfazendo assim uma taxa de resposta reduzida, a rondar os 35%. Um outro dado analisado prende-se com o horário das ações de formação, sendo que 58% dos formandos internos prefere que as ações ocorram no horário laboral e 27% prefere que seja numa modalidade à distância, isto é, em E-learning ou B-learning. Porém, 35% não apresenta preferência pela modalidade formativa e por isso considera todas as opções (presencial ou à distância) válidas.

Este facto é, na minha opinião, bastante curioso uma vez que, os formandos internos apontam o horário laboral como o ideal para frequentar uma formação, porém depois não frequentam as mesmas apontado “motivos profissionais”, isto é “para elas é mais importante, primeiro resolver problemas organizacionais do que propriamente problemas que tenham a ver com questões de formação (...) a formação acaba por ficar como uma prioridade secundária. Quando as pessoas já estão realmente integradas, já estão a fazer

um bom trabalho, mas conseguem de alguma forma valorizar a formação, mas não priorizar” (Entrevista, Anexo II).

Referente aos voluntários e estagiários, foram enviados 256 questionários, e recebidos 35, a taxa de resposta ronda assim os 14% este valor torna-se muito pouco significativo se pensarmos que, “tendo em conta as últimas estatísticas cerca de 300 voluntários que nós temos, voluntários e estagiários” (Entrevista, Anexo II). Porém 52% considera, assim como verificado juntamente com os colaboradores remunerados, que o horário laboral é o melhor horário para frequentar formação, sendo que 54% aponta o modelo presencial o mais adequado. No meu ponto de vista, este facto prende-se pela necessidade que os voluntários e estagiários possam sentir em ter contacto com os restantes e em partilhar experiências e opiniões.

No relatório de diagnóstico de necessidades de formação são igualmente apresentados os resultados obtidos pelas utentes das Casas de Abrigo, é sabido que “os únicos que há diferença do suporte digital é as utentes da casa de abrigo, as utentes de casa abrigo e de centros de acolhimento e proteção, é em formato papel” (Entrevista, Anexo V), isto é, o envio do inquérito é feito via email às Diretoras Técnicas das Casas de Abrigo e do Centro de Acolhimento e Proteção. “Estas deveriam ter aplicado às utentes acolhidas (em situação de urgência e em situações de acolhimento provisório e/ou prolongado na intervenção na crise) em papel. Contudo, nenhuma Diretora Técnica enviou os questionários” (Relatório de diagnóstico de necessidades de formação APAV, 2018, p.14) e por isso não há resultados a apresentar.

É de salientar que, relativamente às casas de abrigo, este tipo de problema é recorrente, sendo de recordar que, tal como visível ao longo do meu diário de bordo (Anexo VII), as fichas de inscrição nunca estavam preenchidas de forma correta, havia formandas que não tinham ficha de inscrição, nem assinavam as folhas de presença, porém avaliavam a formação e faziam os exercícios individuais, etc. No meu ponto de vista este é um grande problema, as Diretoras Técnicas, talvez por acumularem muitas tarefas dentro da organização, acabam por descuidar o trabalho feito com as CA e desta forma acabam por prejudicar o trabalho das outras áreas da APAV.

Na realização do diagnóstico de necessidades foram igualmente auscultadas as entidades externas, sendo que foram enviados 876 inquéritos por questionário, através de correio eletrónico, dos quais apenas 19 foram respondidos.

É de referir que as entidades contactadas são de vários pontos do nosso país, porém foi a zona centro que enviou o maior número de respostas (6), seguida da zona norte (4).

Curiosamente foi Lisboa que envio o menor número de respostas (1), tendo em conta que “o grande volume da formação externa é sempre aqui no centro de Lisboa, nos serviços centrais” (Entrevista, Anexo V).

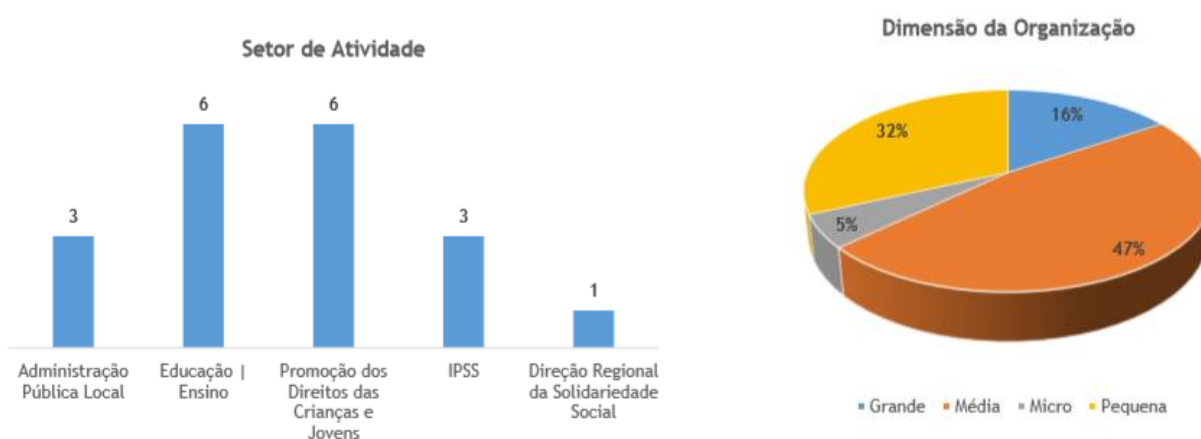
Apesar do fraco número de respostas, 12 delas mostraram interesse em participar num *Webinar* promovido pela associação e 32% apontou o horário laboral (9h-13h) como o melhor horário para participar em ações de formação. Sendo que 10 consideram que o modelo presencial é a opção mais indicada para a sua realização.

Caracterizando as entidades que responderam ao inquérito por questionário, e de acordo com o gráfico apresentado na figura 13, podemos perceber que, 12 das entidades trabalham na área da educação e/ou direitos de crianças e jovens. Considero que este facto possa estar relacionado essencialmente com a preocupação que existe para com as camadas mais jovens e mais frágeis. Além do mais ações de sensibilização para este público-alvo funcionam como medidas de prevenção, que de uma maneira geral são do interesse de toda a comunidade.

Como se esperava as entidades micro, isto é, que são de menor dimensão, foram as que responderam em menor quantidade aos inquéritos enviados, porém são as médias empresas aquelas que lideram o número de resposta. Ao contrário do que se poderia especular, apenas 16% das respostas partiram de grandes empresas, facto contraditório com a ideia de que subsiste uma “relação diretamente proporcional entre o número de trabalhadores ao serviço e a realização de acções de formação, sendo as empresas de maior dimensão aquelas que mais promovem formação (Almeida e Alves, 2011, p.709).

Talvez possamos considerar que as médias empresas apostam mais em formação para aumentarem a sua competitividade e dimensão.

Figura 13 – Natureza das entidades externas que responderam ao inquérito por



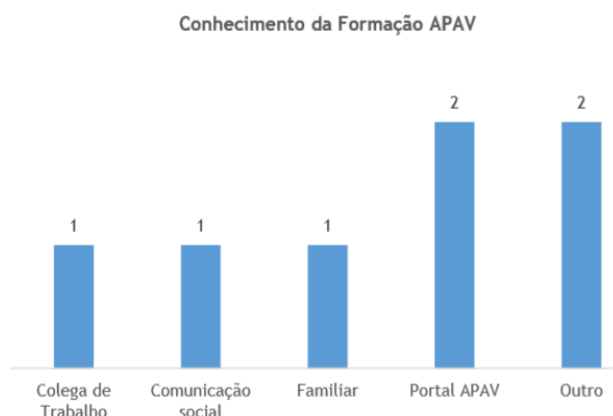
Fonte: Relatório de diagnósticos de necessidades de formação APAV 2018

É igualmente de referir que, relativamente à auscultação realizada aos clientes individuais externos, foram enviados, por correio eletrónico, 50 inquéritos por questionário, e foram recebidas 8 respostas. Destas respostas 7 são da zona de Lisboa e a outra da zona do Porto, sendo que 56% são pessoas que se encontram em atividade profissional e preferem que a formação ocorra no horário laboral, essencialmente da parte da manhã.

Relativamente à modalidade de formação, 4 preferem que seja presencial, uma prefere que seja em b-learning e as restantes consideram ambas as opções válidas.

Quando questionados sobre a forma como conheceram a formação APAV as respostas são bastante dispersas.

Figura 14 – Forma como os clientes individuais externos conheceram a formação



Fonte: Relatório de diagnósticos de necessidades de formação APAV 2018

Após levantamento dos principais problemas existentes por polo, para os dois primeiros grupos de inquiridos, e após auscultação dos restantes sobre os cursos e com a identificação dos objetivos e competências que pretendiam desenvolver, foi criado o plano anual de formação para o ano de 2018.

Porém, e na minha humilde perceção sobre o tema, considero que o modo como o diagnóstico de necessidades é desenvolvido, não revela resultados suficientes e fidedignos. Isto porque, por um lado, as questões colocadas através dos inquéritos por questionário, não são reveladoras de necessidade, mas sim de uma opinião dos inquiridos. Por outro lado, o número de respostas que efetivamente o CF recebe, não são suficientes para se considerar que caracterizam a amostra.

Além do mais, “a necessidade de formação é a resultante de um processo que associa os diferentes actores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a suprir por meio da formação” (Meignant, 1999, p.109) e por isso mesmo, “não se pode reduzir a um questionamento externo ou a uma sondagem estatística de preferências ou dificuldades” (Rodrigues e Esteves, 1993, p.22).

Capítulo IV -Trabalho desenvolvido enquanto estagiária

Para começar a desenvolver o meu trabalho enquanto estagiária do Centro de Formação, foi necessária uma reunião com a Coordenadora da formação interna. Essa reunião realizou-se no dia 21 de setembro de 2017 e serviu, essencialmente, para definir todos os pormenores referentes à minha colaboração com a APAV e o Centro de Formação.

Assim sendo, tal como visível na tabela 2, em baixo apresentada, definiu-se a duração do meu estágio, o horário a cumprir, tendo em conta a condicionante de eu ser trabalhadora/estudante, e por fim dei a conhecer o meu interesse relativo à área de investigação que pretendia estudar.

Tabela 2 – Plano de trabalho enquanto estagiária

Duração do estágio	8 meses – 25 de setembro a 30 de maio
Horário de trabalho	Todos os dias úteis das 9:30 às 13h
Carga horária semanal	17:30h por semana

Ficou ainda definido que seria o braço direito da Coordenadora da formação interna, sendo que participaria nas várias etapas das ações de formação, ajudaria no que fosse necessário, como por exemplo na preparação das salas de formação e na elaboração dos *coffee breaks*. Ficou igualmente acordado que, sempre que necessário, daria também auxílio na formação externa.

1. Apresentação das atividades realizadas

O estágio curricular iniciou-se, tal como já referido, a 25 de setembro. Como não havia uma secretária e nem um computador disponível para mim, foi-me dada, enquanto tarefa a realizar, a possibilidade de ler o dossiê da qualidade formativa onde pude consultar documentos como a avaliação do desempenho dos estagiários/voluntários e os instrumentos que utilizam para “avaliação individual dos formandos, avaliação da intervenção formativa, apreciação geral do evento, avaliação do formador por parte da coordenação pedagógica” (D.B, 25 de setembro, Anexo VII).

Neste primeiro dia, ajudei a Coordenadora da formação interna a equipar uma sala para um *Webinar* que ia decorrer e ajudei a outra estagiária a fazer pastas para formação.

No segundo dia de estágio, já tinham disponibilizado um computador sendo que pude ver o site da formação e consultar a Intranet (rede privada da APAV da qual nunca cheguei a ter uma password de acesso), porém não tive acesso à pasta partilhada pois esta apenas está disponível nos computadores ligados à rede. Esta situação manteve-se por algum tempo, e foi recorrente, como perceptível ao longo do meu diário de bordo (Anexo VII) porém no terceiro dia de estágio comecei efetivamente a “meter a mão na massa” a trabalhar em questões da formação, a ter tarefas concretas para realizar.

Para melhor entendimento das tarefas que realizei ao longo do estágio, parece-me apropriado agrupar as mesmas pela sua natureza. Sobre isto, considero importante debruçar-me sobre os modelos de gestão e administração. Mintzeberg (1986) “questionou a ideia de que o trabalho dos administradores se pode caracterizar a partir dos elementos clássicos do ciclo de gestão, ou seja, que planeiam, organizam, dirigem e controlam” (Blanco, 2014, p.6), considerando a existência de dez atividades fundamentais que agrupou em três categorias de ação, são elas: Papéis de decisão, Papéis interpessoais e os Papéis informacionais.

No mesmo seguimento de ideias, Morgan, Hall e Mackay (1983, cit. por Barroso, 2005a) realizaram “investigações sobre o processo de nomeação dos Diretores de Escolas, tendo como base um modelo proposto por Katz (1974) para analisar as tarefas de gestão que um Diretor deveria realizar” (Blanco, 2014, p.8). Do trabalho levado a cabo por os três autores, consideram-se quatro categorias de tarefas, são elas: tarefas técnicas, tarefas de conceção, tarefas de relações humanas e tarefas de gestão externa.

Com melhor perceção sobre o assunto, considero a categorização de Morgan, Hall e Mackay (1983, cit. por Barroso, 2005a) como a mais apropriada para agrupar as tarefas que realizei a longo do estágio.

Referente às tarefas técnicas, considera-se aquelas que “consistem em tarefas de identificação e definição de metas e objetivos, atribuição de responsabilidades na realização de tarefas a diferentes departamentos” (Nogueira, 2017, p.52). No que se prende às tarefas de conceção, consideremos tudo aquilo que se trata de planificação, coordenação, organização, controlo e manutenção. Sobre as tarefas de relações humanas, e tal como o nome indica, refere-se a tarefas de comunicação, gestão de conflitos, etc. Por fim consideram-se tarefas de gestão externa, aquelas que envolvem prestação de contas a

entidades externas e/ou comunidade ou até mesmo o estabelecer comunicação com parcerias.

Desta forma, e como visível na tabela, considero que a maioria das tarefas por mim desenvolvidas, se enquadram nas tarefas técnicas e de conceção, sendo que, na minha perspetiva, não realizei tarefas de gestão externa, apesar de ter participado no BAF, que, tal como o nome indica, se traduz num balanço anual de formação, tanto a nível interno como externo e por isso é um documento útil no que se refere à prestação de contas.

Tabela 3 – Atividades desenvolvidas enquanto estagiária

Tarefas técnicas	Tarefas de relações humanas
<ul style="list-style-type: none"> • Logística das salas de formação • Realização de pastas de formação • Realização dos <i>CoffeeBreaks</i> • Envio de Correio 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação com a equipa do CF • Auxiliar os novos membros da equipa do CF • Comunicação com os formandos • Auxiliar a equipa do Marketing
Tarefas de conceção	Tarefas de gestão externa
<ul style="list-style-type: none"> • Atualizar dados dos formandos • Plataforma SIGO • Realizar pontos de situação dos DTP de cada PF • Realizar ponto de situação acerca da emissão de certificados de cada ação de formação por PF • Fechar ações de formação • Realizar Excel de avaliação das ações de formação • Inserir dados no BAF 	

Relativamente às tarefas de relação humana, considero que permaneci em contacto com a restante equipa do CF, sendo que eram as coordenadoras que me inculciam tarefas a realizar, consoante a necessidade mais urgente que tinham. Este tipo de tarefas esteve também muito presente no que se prende com a chegada de novos membros ao CF. Ao longo do meu percurso chegaram 4 novas pessoas, em diferentes regimes, que eu acolhi e auxiliei, dando também sugestões para que desenvolvessem melhor o seu trabalho. Na comunicação com os formandos, é de mencionar que esta era sempre realizada através de chamada telefónica, uma vez que não me foi dado acesso ao *e-mail* geral da formação.

No que respeita às tarefas de natureza técnica, ao longo do meu diário de bordo (Anexo VII), é perceptível que por vários dias, e por vezes mais de que uma vez por dia, realizei e preparei os *coffee breaks*, tanto para ações de formação, assim como para reuniões. Realizei muitas pastas de formação, sendo que, como o material necessário não estava pronto atempadamente, ia fazendo as pastas e acrescentando o material conforme este estava disponível. E sempre que dei por concluído um curso na plataforma SIGO, enviava por correio a emissão dos certificados. A título de exemplo, vejamos que a “Coordenadora pedagógica pediu-me para fazer 30 pastas para um seminário a decorrer dia 22 de fevereiro. Por isso depois de terminar o envio dos certificados, expliquei à voluntária como se faz as pastas e onde pode arranjar o material” (D.B, 16 de fevereiro Anexo VII).

Sobre as tarefas de conceção, considerando que, quando iniciei esta jornada no CF me apercebi que um dos maiores problemas era o trabalho em atraso e que era desenvolvido de forma incompleta. O meu trabalho a nível de conceção passou, em grande parte por atualizar e terminar o trabalho que ficou pendente. Na emissão de certificados, havia sempre informações em falta, na conclusão dos cursos, ou a quando da elaboração do relatório de avaliação dos mesmos, apercebia-me que havia sempre algum erro ou documentação em falta. Foi também por essa situação que me foi pedido para fazer pontos de situação, tanto dos certificados que tinham sido enviados, assim como os cursos que estavam terminados, em todos os polos de formação.

Nesse aspeto a maior dificuldade foi perceber o que é que, na pasta partilhada, estava efetivamente atualizado ou não. Além disso a comunicação com os outros polos era feita através da Coordenadora da formação interna, sendo que havia alguma dificuldade em ter as informações e material necessário de forma rápida e concisa. Por exemplo, “foi me pedido que fechasse o workshop (...) faltava fazer o Excel, o relatório de avaliação e a criação do curso e da ação na Sigo, assim como inscrever os formandos e emitir os certificados dos mesmos. Além disso, e como tem vindo a ser hábito, faltavam dados de uma formanda e ainda a avaliação da coordenação” (D.B, 04 de maio, Anexo VII).

No fim do estágio, devo referir que, o polo de Lisboa era aquele com mais cursos e ações de formação em atraso, porém a Coordenadora do mesmo já estava a par da situação, e como visível, nos últimos dias de estágio, dei também algum auxílio à mesma para perceber o que era mais urgente “estive a dar auxílio à Coordenadora do polo de Lisboa que voltou lá para tratar de atualizar os dossiês do Polo de Lisboa, ela ficou em choque quando percebeu a confusão em que aquilo estava” (D.B, 18 de maio, Anexo VII).

Os restantes polos e casas de abrigo, tinham a sua situação regularizada e na maioria, consegui concluir todos os cursos e ações de formação.

Por fim, é de referir que considero que me tornei autónoma na realização de todas as tarefas, com alguma brevidade, tendo em conta o início conturbado do meu estágio e as vezes em que, por falta de recursos materiais, vi o meu trabalho condicionado.

Capítulo V – Considerações Finais

Após dar a conhecer a organização na qual realizei o estágio curricular, de me debruçar sobre o meu tema de investigação, e, finalmente apresentar as tarefas que realizei ao longo do trabalho desenvolvido enquanto estagiária, parece-me importante fazer uma reflexão e um comentário sobre a produção deste documento e os resultados obtidos tanto a nível da investigação como no que respeita à experiência no mercado de trabalho.

Começado pela experiência no mercado de trabalho, foi, sem margem de dúvida, uma experiência muito enriquecedora, onde aprendi muito. Não se trata apenas de uma aprendizagem a nível profissional, mas também a nível pessoal.

Tenho por hábito abraçar todas as experiências de forma positiva e entusiasta, e desta vez não foi diferente. Inicialmente estava muito entusiasmada com o começo desta aventura, porém muito apreensiva, achava que não tinha conhecimentos suficientes para trabalhar na área da formação, além disso receava o contacto com as pessoas.

Vejo, nos dias de hoje, que aquele receio não se justificava, penso que, tal como já referi, me adaptei muito bem à equipa e ao trabalho a desenvolver, sendo que, relativamente às tarefas que realizei, rapidamente me tornei autónoma e comecei a fazer as mesmas sem auxílio de ninguém.

Não sendo o meu primeiro contacto com o mundo profissional, e já tendo feito, em outros anos, a caracterização de algumas entidades, facilmente fiz uma análise do seio da APAV e em especial do centro de formação. Este aspeto foi uma mais-valia para perceber quais as maiores lacunas e problemas que efetivamente causavam um atraso no desenvolvimento do trabalho. Se por um lado o fluxo de trabalho não era uma constante, havendo alturas em que havia muito trabalho para o número de pessoas a trabalhar no CF, por outro, o grande problema passava pela desorganização e falta de rigor, por todos os polos. Não havia ninguém preocupado em colocar as coisas em dia, e não havia um modelo universal de organização, gestão e realização do trabalho “a celeridade para nós é o que é mais difícil, ter tudo em dia é, é muito difícil” (Entrevista, Anexo II).

Foi quando fiz uma leitura e análise do funcionamento do CF que comecei a perceber que tinha criado expectativas demasiado altas relativamente a esta experiência, o entusiasmo que me acompanhava nas primeiras semanas, deu lugar a um desânimo que foi difícil de ultrapassar. Efetivamente foi a minha maior dificuldade, eu sabia fazer as coisas, eu tinha um bom relacionamento com os colegas, porém estava a estagnar. Considero mesmo que a minha presença, enquanto mão-de-obra, não foi bem aproveitada pelo CF. Em parte, por considerar que há receio em partilhar todos os conteúdos e acessos

aos mesmos, prova disso é o facto de, apesar de me garantirem, por várias vezes, que iria ter uma senha de acesso à Intranet, esta nunca chegou. O mesmo se passou com a estagiária que estava comigo no CF no início do estágio, sendo que uma vez, “comentou comigo que sente que não lhe atribuem responsabilidades, ficando com muitos tempos mortos e, ao fim de um ano, sem acesso às plataformas” (D.B, 25 de setembro, Anexo VII). Por outro lado, penso que o facto de ter ficado sozinha numa sala durante quase dois meses, pode ter levado a um “esquecimento” de quais a minhas funções no CF.

No que respeita ao desenvolvimento do pequeno estudo de investigação, considero que, apesar de ter participado de forma muito moderada e indireta nos processos de diagnóstico de necessidades, em parte por não coincidirem com a duração do estágio, a verdade é que, considero que consegui recolher informação importante, necessária e suficiente através da metodologia por mim utilizada e descrita no capítulo III.

Consegui, responder às questões por mim colocadas, relativamente aos processos de diagnóstico de necessidades numa IPSS e por isso considero que a nível de investigação, cumpro com o que se pretendia.

Para terminar considero pertinente pensar nos objetivos que tinha traçado no início da produção deste documento e do meu estágio curricular. Inicialmente apresentei três objetivos, objetivos estes que considero transversais a todos aqueles que optam por realizar um relatório de estágio. O primeiro, conhecer uma organização de educação e formação fazendo uma aproximação ao mercado de trabalho, considero que foi atingido. Efetivamente conheci o centro de formação da APAV e fiz uma aproximação ao trabalho de organização e gestão da formação.

Referente ao segundo objetivo, pretendia ter uma experiência profissional na área de estudo para poder colocar em prática os conhecimentos teóricos que aprendi ao longo da licenciatura e do mestrado. Este é o objetivo que considero, tendo em conta tudo o que tenho vindo a mencionar, que ficou mais aquém. Isto porque vejo que poderia ter feito muito mais coisas, tarefas mais significantes na organização e gestão da formação. Claro que houve muitos DTP que passaram por mim e que tive de fazer do início ou organizar. Porém considero que não me foi dada a oportunidade de assumir uma maior responsabilidade e ter um papel mais ativo, o que me impediu de realizar outras tarefas que fazem, igualmente parte, do trabalho de organização e gestão da formação, além daquelas que tive possibilidade de desenvolver.

Por fim o terceiro objetivo prendia-se efetivamente com a realização de uma pequena investigação. O meu tema centra-se nos processos de diagnóstico numa IPSS, e tendo em

conta que, tal como referi, não participei diretamente em nenhuma das fases, considero que cumpro com este objetivo pois consegui responder à maioria das minhas questões de forma completa e coerente.

Sendo ainda de acrescentar que considero que o diagnóstico de necessidades é uma das fases mais importantes de todo o processo formativo. Numa IPSS como a APAV considero mesmo que, o diagnóstico de necessidades pode resolver questões como a organização e a delegação de tarefas, questões que penso urgente serem trabalhadas. Penso que o diagnóstico de necessidades da APAV não traduz, como mencionei no ponto 4 do capítulo III, as reais necessidades da organização, traduz sim desejos de formação, distinção feita no ponto 2.3 do capítulo II.

Para finalizar é, desde já, de mencionar as pessoas. Sendo eu da área das humanidades, nada me pode dar mais gosto que conhecer e comunicar com pessoas novas, interessantes. Aprendi com todas essas pessoas, que se cruzaram comigo nesta jornada, retirei exemplos, trago amigos.

Um outro lado positivo é as coisas que aprendi, mesmo as que podem considerar mais insignificantes. Claro que aprendi mais sobre todo o processo de gestão da formação, claro que consolidei conhecimentos teóricos dados em sala de aula. E esta é uma mais-valia inegável, considero-me mais preparada para enfrentar o mercado de trabalho, mais ciente das funções a desempenhar, no final de contas, uma técnica superior em organização e gestão da formação e da educação mais capaz e completa.

Mas aprendi tanto mais do que as funções da minha profissão, aprendi a enviar correio registado, a tirar fotocópias, a destruir papel, a preparar *coffee breaks* consoante o tipo de formação, aprendi que “os técnicos de apoio à vítima prestam um apoio específico, este pode ser jurídico, social ou psicológico, de acordo com a área de formação” (D. B, 26 de setembro, Anexo VII), montei pastas de formação do início ao fim, conhecendo tudo o que deve conter, aprendi a utilizar a plataforma SIGO, a fazer ofícios, a registar a correspondência no livro para esse efeito, e até mesmo a utilizar de forma correta o Excel.

A nível pessoal, continuei a melhorar as minhas capacidades de comunicação, uma vez que falava com os formandos ao telefone, as minhas capacidades de escrita, estando constantemente a enviar correio e a fazer ofícios.

Senti necessidade de me reinventar a nível de organização e gestão do tempo, isto porque o fluxo de trabalho nunca foi constante e além disso a minha sala era utilizada como sala de arrumação por todos os outros membros. É de referir ainda, um alicerce à

minha autonomia que foi a capacidade de resolver problemas e de contornar o sistema nas situações menos comuns.

No final do estágio as pessoas que estavam comigo em sala vieram enriquecer ainda mais esta experiência, compartilharam comigo ideias sobre o que se poderia fazer para melhorar o trabalho efetuado pelo CF, e fizeram com que toda esta etapa tenha valido muito a pena, sendo que trabalhamos em conjunto e sempre com boa disposição.

Assim sendo, apesar de considerar que poderia ter retirado mais aprendizagens e experiências desta jornada, penso que a realização deste estágio curricular e da pequena investigação, foram uma prova positiva e superada, penso que, dentro de todas as dificuldades e/ou limitações, realizei um bom trabalho e que, a nível pessoal, cumpri com as metas que tinha traçado, mesmo não tendo atingido todas as minhas expectativas.

Referências

- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação, um guia prático e crítico*. Porto: ASA Editores.
- Almeida, A.J. & Alves, N. (2011). A Formação profissional nas empresas portuguesas: entre a tradição e os desafios da competitividade. In Caetano, Silva, Tavares, Santos (Orgs.). (2014). *Formação e desenvolvimento organizacional abordagens e casos práticos em Portugal*. Lisboa.
- Almeida, A.J. & Alves, N. (2011). Políticas de formação profissional contínua em Portugal:
Convergências e divergências entre os setores público e privado. In M. Araújo & D. Martins. (Coord.) *Investigação e intervenção em recursos humanos, gestão para a cidadania* (pp. 709- 722). Porto: Edições Politema.
- Almeida, A. J., Alves, N. & Bernardes, A. (2008). *Estruturas e praticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal*. VI Congresso Português de Sociologia. Mundos Sociais: Saberes e Práticas. Universidade Nova de Lisboa. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Disponível em:
<http://historico.aps.pt/vicongresso/pdfs/731.pdf>
- Almeida, V. (2011, Dezembro). Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 95, 85-104.
- Alves, N. (2000). Modos de Aprendizagem e evolução da formação profissional em Portugal. In. H. Lopes (Coord.). *As modalidades da empresa que aprende e empresa que qualifique* (pp. 63-84). Lisboa: IIEFP.
- Alves, N. (2007). E se empregabilidade dos jovens escondesse novas formas de desigualdade social? *SÍSIFO, Revista de Ciências da Educação*, 2, 59-68.
- Alves, N. (Coord.). (2001). *Educação e formação: análise comparativa dos sub-sistemas de qualificação profissional de nível III*. Ponta Delgada: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Amado, J. (Coord.). (2013). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

- Barroso, J. (2002). A Investigação sobre a Escola: Contributos da administração educacional. *Investigar em Educação, Revista da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação*, 1, 277-325.
- Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Barroso, J. (2005a). “A regulação da educação”: políticas educativas e organização escolar. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bento, L. & Salgado, C. (2001). *A Formação pragmática: Um novo olhar*. Cascais: Editora Pergaminho (Coleção Empresa Inteligente).
- Bento, G. (2010). *Contabilidade e gestão no terceiro Setor: Um Estudo bibliométrico em periódicos nacionais*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconómico. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis283915.pdf>
- Bilhim, J. (1996). *Teoria organizacional, estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blanco, S. (2014). *Gestão escolar e dinâmicas de avaliação externa num agrupamento de escolas*. Relatório de Estágio. Área de especialização em Administração Educacional. Universidade de Lisboa, Instituto de Educação. Lisboa.
- Bodgan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Caetano, A. (Coord) (2007). *Avaliação da formação – Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., Silva, S., Tavares, S. & Santos, S. (Orgs.) (2014). *Formação e desenvolvimento organizacional. Abordagens e casos práticos em Portugal*. Lisboa: Mundos Sociais, CIES, ISCTE.
- Canário, R. (2008). *Educação de adultos: Um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa
- Campos, T. (2013). *O Terceiro sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso*. Dissertação de Mestrado. Universidade da Beira Interior, Covilhã. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2013-marco-campos.pdf>
- Cardim, J. (2009). *Gestão da formação nas organizações. A formação na prática e na estratégia das organizações*. Lisboa: LIDEL.

- Carneiro, M. (2006). A Economia social em Portugal. In Uralde, J.M.P (Coord). *La Economía Social en Iberoamérica - un Acercamiento a su Realidad* (Vol. 2) (pp. 233-255). Valência: Fundación Iberoamericana da la Economía Social.
- Costa, A. (2012). *Análise de necessidades de formação de formadores de cursos para profissionais da associação protetora dos diabéticos de Portugal*. Trabalho de Projeto. Área de Formação de Professores. Universidade de Lisboa, Instituto de Educação. Lisboa.
- Cruz, J. (1998). *Formação profissional em Portugal. Do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cruz, S., Pais, C. & Parente, C. (2014). Gestão estratégica, liderança, e cultura nas organizações do terceiro setor. In Parente C. (Ed.) *Empreendedorismo social em Portugal* (pp. 132-160). Porto: Universidade do Porto. Faculdade de letras.
- Dias, A. (2015). *Diagnóstico de necessidades de formação em contexto organizacional. Relatório de Estágio na área de especialização Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável*. Relatório de Estágio. Universidade de Évora, Colégio Espírito Santo, Departamento de Sociologia. Évora.
- Domingos, A. L. (2013). *Uma primeira experiência no mundo profissional*. Relatório de Estágio. Área de Formação de Adultos. Universidade de Lisboa, Instituto de Educação. Lisboa.
- Estrela, M. T., Madureira, I. & Leite, T. (1999). Processos de identificação de necessidades - Uma reflexão. *Revista de Educação*, Vol. VIII, nº1. Departamento de Educação da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Fernandes, D. (2005). *Avaliação das aprendizagens: Desafios às teorias, práticas e políticas*. Lisboa: Texto Editores.
- Fernandes, D. (2010). Acerca da articulação de perspetivas e da construção teórica em avaliação educacional. In M. T. Esteban e A. J. Afonso (Orgs.), *Olhares e interfaces: Reflexões críticas sobre a avaliação* (pp. 15-44). São Paulo: Cortez.
- Figueiredo, M. (2007, Outubro/Novembro). A avaliação da formação e o desempenho empresarial. *Dirigir*, 100, 12-15.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *O sector não lucrativo Português numa perspectiva comparada*. Baltimore: John Hopkins University, Baltimore e Porto: Universidade Católica.

- Guerra, P. & Santos, M. (2013). *Relações entre o Estado e a sociedade: Uma diacronia pelo terceiro setor em Portugal*. Relatório do Projeto Empreendedorismo Social em Portugal. Universidade do Porto, Faculdade de Letras. Porto.
- Guimarães, P. (2013). O terceiro setor na educação de adultos: tensões e ambivalências. *Revista Portuguesa de Educação*, Vol.26, 2, 35-60.
- INE (2012). Conta Satélite da Economia Social 2010. Disponível em:
https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=150520911&att_display=n&att_download=y
- INE (2016). Conta Satélite da Economia Social 2013. Disponível em:
https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=279959375&att_display=n&att_download=y
- IQF (2004), *Guia para a concepção de cursos e materiais pedagógicos*. Lisboa: Coleção Metodologias.
- Lima, J. (2003). Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. *Revista da FAE, Curitiba*, Vol. 6, 1, 79-88.
- Meignant, A. (1999). *A Gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização* (G. Goldshmidt, Trad.). São Paulo. Editora Atlas S.A. (Obra original publicada em 1999).
- Nogueira, M. (2017). *A Formação profissional da APAV para o Voluntário*. Relatório de Estágio. Área de Organização e Gestão da Educação e da Formação. Universidade de Lisboa, Instituto de Educação. Lisboa.
- Nunes, F., Reto, L. & Carneiro, M. (2001). *O terceiro setor em Portugal: Delimitação, caracterização e potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sectos Cooperativo.
- Pereira, C. (2005). *Diagnóstico de necessidades de formação na formação contínua de Professores: Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado. Área de Formação de Professores. Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Lisboa.
- Quintão, C. (2011). *O terceiro sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*. Trabalho Académico. Universidade do Porto, Faculdade de Letras, Instituto de Sociologia. Porto.

- Ribas, B. A. S. (2015). *Diagnóstico de necessidades de formação num centro de formação de gestão participada*. Relatório de Estágio. Área de Formação de Adultos. Universidade de Lisboa, Instituto de Educação. Lisboa.
- Rodrigues, A. (2006). Práticas de análise de necessidades de formação. In A. Rodrigues. *Análise de práticas e de necessidades de formação* (125-149). Lisboa: ME/DGIDC
- Rodrigues, A. e Esteves, M. (1992). Análise de necessidades e a formação de professores. In A. Rodrigues e M. Esteves. *A análise de necessidades na formação de professores* (37-52). Porto: Porto Editora.
- Rodrigues, A. e Esteves, M. (1993). *A análise de necessidades na formação de professores*. Porto: Porto Editora.
- Rodrigues, P. (2009). Recensão das obras do Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994, 2003, 2009). The program evaluation standards. The student evaluation standards & The personnel evaluation standards. *Síssifo, Revista de Ciências da Educação*, 9, 115-118.
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora
- Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão das organizações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS. Disponível em:
<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>
- Tenório, F. (2005). *Gestão das ONGs: Principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.
- Veloso, M. (2011). *Análise de necessidades de formação como estratégia de planificação da formação contínua de professores*. Relatório de Estágio. Área de Formação de Adultos. Universidade de Lisboa, Instituto de Educação. Lisboa.
- Vieira, T. (2015). *Os papéis das organizações do terceiro setor na resposta aos problemas sociais*. Dissertação de Mestrado. Área de Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo. Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia. Coimbra.

Legislação consultada:

Decreto de Lei n.º 172-A/2014. Diário da República n.º 221/2014, 1º Suplemento, Série I de 2014-11-14. Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Documentos Consultados:

APAV (2013). Plano estratégico 2013-2017. Lisboa. Disponível em: https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/689-plano-estrategico-apav-2013-2017

APAV (2016). Balanço de atividades de formação: Formação APAV. (Documento privado, consultado durante o estágio)

APAV (2017). Catálogo de Formação 1º Semestre 2017. Disponível em: <http://www.formacaoapav.pt/>

APAV (2017). Planeamento do SGQ 2017. Objetivos de qualidade. (Documento privado, consultado durante o Estágio)

APAV (2017). Plano anual de formação. (Documento privado, consultado durante o Estágio)

APAV (2017). Manual da qualidade da APAV. (Documento privado, consultado durante o estágio)

APAV (2017). Manual de qualidade da atividade formativa. (Documento privado, consultado durante o estágio)

APAV (2017). Estatísticas APAV Relatório Anual 2016. Lisboa. Disponível em: www.apav.pt/estatisticas

APAV (2018). Estatísticas APAV Relatório Anual 2017. Lisboa. Disponível em: www.apav.pt/estatisticas

APAV (2018). Plano estratégico 2018-2021. (Documento privado, consultado durante o estágio)

APAV (2018). Relatório de diagnóstico de necessidades de formação 2018. Lisboa. (Documento privado, consultado durante o estágio)

APAV (2018). Balanço de atividades de formação 1º semestre. Formação APAV. (Documento privado, consultado durante o estágio)

No site da APAV:

<https://apav.pt>

APAV (2018a). Apoio à Vítima. Disponível em:

<https://apav.pt/vd/index.php/apoio-a-vitima>

APAV (2018b). Infovítimas. Disponível em:

http://www.infovitimas.pt/pt/006_servicos/paginas/006_servicos_apav.html

APAV (2018c). Folhas informativas. Disponível em:

https://apav.pt/apav_v3/images/folhas_informativas/fi_apav.pdf

APAV (2018d). Quem somos. Disponível em:

https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/a-apav/quem-somos

APAV (2018e). Visão e missão. Disponível em:

https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/a-apav/visao-missao

APAV (2018f). A nossa história. Disponível em:

https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/a-apav/historia

APAV (2018g). Estrutura organizativa. Disponível em:

https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/a-apav/organizacao

APAV (2018h). Parcerias Nacionais. Disponível em:

https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/parcerias/parcerias-nacionais

APAV (2018i). Parcerias Internacionais. Disponível em:

https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/parcerias/parcerias-internacionais

APAV (2018j). Parcerias Mecenáticas. Disponível em:

https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/parcerias/parcerias-mecenaticas

APAV (2018k). Estatutos em vigor. Disponível em:

https://apav.pt/apav_v3/images/pdf/estatutos_apav.pdf

APAV (2018l). Gav – o que são? Disponível em:

https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/gav/o-que-sao

APAV (2018m). Impacto social. Disponível em:

https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/a-apav/impacto-social

APAV (2018n). Prémios e distinções. Disponível em:

https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/a-apav/premios-distincoes

No site da Formação:

<http://www.formacaoapav.pt/>

Formação APAV (2018a). Sobre. Disponível em:

<http://www.formacaoapav.pt/index.php/sobre>

Formação APAV (2018b). Formação. Disponível em:

<http://www.formacaoapav.pt/index.php/formacao>

Formação APAV (2018c). Atividades/eventos. Disponível em:

<http://www.formacaoapav.pt/index.php/atividades-eventos>

Formação APAV (2018d). Consultoria. Disponível em:

<http://www.formacaoapav.pt/index.php/consultoria>

Formação APAV (2018e). Supervisão. Disponível em:

<http://www.formacaoapav.pt/index.php/supervisao>

Outra bibliografia consultada:

Superbrands Portugal (2017). Superbrands 2017. Disponível em:

<https://superbrands.sapo.pt/2017/marcas>

Público (2017). Segurança social. Disponível em:

<https://www.publico.pt/2017/12/12/sociedade/noticia/como-apoia-o-estado-as-instituicoes-que-asseguram-84-das-respostas-sociais-do-pais-1795642>

Morgan, G. (1999a). Imagens da organização. Resumo do Instituto Siegen. Brasil (s/d). Disponível em:

http://institutosiegen.com.br/documentos/imagens_organizacao_resumo.pdf

Morgan, G. (1999b). Imagens da organização. Biblioteca da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.

Anexos

Anexo I – Guião de entrevista à Coordenadora da formação interna

Objetivo Geral: Obter representações do entrevistado acerca da Instituição e do trabalho desenvolvido no centro de formação.

Objetivos Específicos: Conhecer a história da APAV e em particular do centro de formação; Conhecer as funções e dinâmicas do quotidiano enquanto membro da equipa do centro de formação; Conhecer o modo como é realizado o diagnóstico de necessidades e seu impacto.

Entrevistador: Mariana Gonçalves

Entrevistado: Coordenadora da Formação Interna

Data: 15 de março de 2018 **Local:** instalações da Sede

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Questões	Tópicos Orientadores
A - Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none">- Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista- Motivar o entrevistado- Pedir para gravar a entrevista	<ul style="list-style-type: none">- Esta entrevista é realizada no âmbito do meu pequeno trabalho de investigação, para realização da minha tese de Mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação- Sublinhar a importância do contributo do entrevistado- Posso fazer a gravação áudio da mesma?	<ul style="list-style-type: none">-Dar a conhecer o âmbito da entrevista e proporcionar um ambiente descontraído ao entrevistado
B - Caracterização da Instituição	<ul style="list-style-type: none">- Caracterizar a Associação Portuguesa de Apoio à Vítima	<ul style="list-style-type: none">- Como descreve a APAV?- Quantos trabalhadores a APAV emprega?- E o número de voluntários e estagiários?	<ul style="list-style-type: none">Perceber melhor como surgiu a APAV em PortugalPerceber como se estrutura (hierarquia)

		<ul style="list-style-type: none"> - Para si quais as características de uma IPSS que estão visivelmente presentes na APAV? - Como caracteriza a APAV relativamente a questões hierárquicas? 	<p>Conhecer a mão-de-obra da APAV</p> <p>Perceber, na perspetiva do entrevistado, o que leva a APAV a ser considerada uma IPSS</p> <p>Compreender melhor o conceito de modelo organizacional circular não hierárquico mencionado no site</p>
C – O Centro de Formação	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber as perceções da Coordenadora da Formação Interna acerca do Centro de Formação 	<ul style="list-style-type: none"> - Para si qual a importância do Centro de Formação no âmbito de ação da APAV? - Quais os principais objetivos do CF? - Qual considera ser a maior dificuldade do CF? - Que atividades ocupam o quotidiano do CF? 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a história do centro de formação, as suas principais funções e a importância que tem no olhar do entrevistado
D - Formação	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o tipo de formação realizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a oferta formativa que o CF oferece? A quem se destina? - Qual o modelo de formação mais frequentemente utilizado no centro? E o que justifica essa opção? - Como e por quem é realizado o plano anual de formação? - Que fatores são tidos em conta na construção do plano anual de formação? - Que tipo de avaliação é realizada nas formações? 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de Formação - Monitorização dos formandos - Plano de formação

<p>E – O Diagnóstico de Necessidades</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Para o CF o que se entende por Diagnóstico de Necessidades? . Quem é o responsável pela realização do Diagnóstico de Necessidades? - Em que fase do processo formativo se realiza? - Quem são os intervenientes e em que fase é que participam no Diagnóstico de Necessidades? Qual é o principal método utilizado para realizar o DN? - Que instrumentos são privilegiados? - Que objetivos são privilegiados (pessoais ou da organização)? - Que impacto é que o DN tem no plano de formação do ano seguinte? 	<ul style="list-style-type: none"> - O que entendem como DN - Como fazem o DN - Que instrumentos utilizam - Quem são os principais intervenientes
<p>F – Finalização da Entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer a participação do Entrevistado 	<ul style="list-style-type: none"> - Dou por terminada esta entrevista, agradeço a sua disponibilidade para responder às minhas questões. - Tem alguma coisa que gostava de acrescentar? 	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer a Participação do Entrevistado - Perceber se o Entrevistado quer acrescentar alguma coisa

Entrevistador: Mariana Gonçalves

Entrevistada: Coordenadora da formação interna

Entrevistador: Desde já, e de forma mais formal, gostava de agradecer o facto de se ter disponibilizado para estar aqui comigo hoje a responder a algumas questões. É realmente muito importante para mim porque é um modo de recolha de informação, e de enriquecer o trabalho. Por isso o meu obrigada.

Entrevistada: E é com muito gosto que participo neste pequeno estudo barra grande estudo.

Entrevistador: (Risos) Obrigada. Então aqui relativamente às questões sobre a caracterização da instituição, da APAV, ao longo do site nós conseguimos ter muita informação, conseguimos, ao ler, ter noção de como surgiu a APAV, o seu contexto a nível nacional e internacional, de qualquer das maneiras eu gostava que a Helena me descrevesse, também na sua perspetiva, a APAV, o que é que é a APAV?

Entrevistada: Hum, hum, então a APAV é uma organização de utilidade pública sem fins lucrativos de âmbito nacional e tem como objetivo prestar apoio a vítimas de crime de forma gratuita e confidencial. A APAV nasceu da necessidade de haver resposta às vítimas de crime, na medida em que, na altura, um grupo de personalidades constatou que havia uma lacuna na nossa sociedade para prestar apoio às vítimas de crime. Existia sim um instituto de reinserção social, portanto, que de alguma forma dava apoio aos delinquentes, mas as vitimas, realmente não tinha qualquer resposta social para as apoiar, daí a necessidade deste grupo, criar uma associação...ainda se pensou que pudesse ser um instituto público, mas chegaram a conclusão que era melhor que fosse uma instituição particular e de solidariedade social. A APAV, pronto, como eu disse é de âmbito nacional, contudo também faz parte do fórum europeu dos serviços de apoio à vítima e, portanto, também tem um âmbito europeu e também internacional na medida em que, faz parte também de, de outros grupos de associações congéneres na área da vitimologia e tem, realmente, tem havido uma evolução bastante significativa em termos de reconhecimento internacional, reconhecimento europeu. Hum...e daí também a nossa vontade de continuar a investir e a, no desenvolvimento da APAV.

Entrevistador: Claro, muito bem, então e relativamente aqui à mão-de-obra, aos recursos humanos? Já sei que a maioria são voluntários e estagiários, de qualquer das

maneiras, isso traduzido em números, significa que a APAV emprega quantas pessoas? sensivelmente

Entrevistada: Atualmente cerca de 60 pessoas, ou seja, cerca de 60 trabalhadores são assalariados, alguns são em regime, têm um vínculo dependente, portanto com a instituição, e outros têm um vínculo, estão num regime independente. E depois realmente a força motriz da APAV é realmente o voluntariado social e também os estagiários.

Entrevistador: E atualmente em número de estagiários...?

Entrevistada: Tendo em conta as últimas estatísticas cerca de 300 voluntários que nós temos, voluntários e estagiários. Apesar de este número ser um pouco volátil, (Risos) mas tendo em conta as últimas estatísticas são cerca de 300 a nível nacional.

Entrevistador: Certo, relativamente à natureza da APAV, é uma instituição particular de solidariedade social, não é?! Para si quais são as principais características de uma IPSS que estão presentes, são visíveis, bastante marcadas na APAV?

Entrevistada: Os princípios solidários, portanto...o regime de voluntariado, hum...o facto de ser uma associação sem fins lucrativos que dá, ou procura dar, uma resposta social ao grupo de destinatário, portanto, às vítimas de crime. Quando se fala em vitimas de crime, falamos de vitimas diretas e também os familiares e amigos que acabam por ser também vitimas diretas, naturalmente, mas, nós prestamos apoio às vitimas de crime e o nosso conceito de vitima é mais abrangente do que a própria vitima que sofreu o crime, portanto todas as pessoas afetadas, mais próximas, familiares, amigos, poderão também beneficiar do nosso apoio.

Entrevistador: Muito bem, então e aqui relativamente às questões hierárquicas, há um modelo organizacional que é adotado pela APAV, como é que caracteriza esse modelo? No site falava do modelo organizacional circular não hierárquico, o que é que isso significa ao certo?

Entrevistada: Hum, Hum, é assim na realidade o organigrama, no meu ponto de vista, é funcional, apesar de, da representação do organigrama não parecer, não digo não funcional mas não hierárquico, ou hierárquico, ressalta uma ideia, isto em termos mais do dia-a-dia, ressalta uma ideia que é um modelo cooperativo, participativo em que há interligação com a, com a direção, com as unidades, com os gabinetes, portanto com as redes que a APAV possui. Portanto não há, não há qualquer impedimento da comunicação ser feita, portanto apesar de haver uma direção de topo, naturalmente, e hierarquicamente há determinadas decisões que tem de ser tomadas por essa direção, mas em termos de comunicação, em termos funcionais eu penso que é precisamente, este modelo circular e

não hierárquico. Mas na realidade há uma decisão de topo que toma decisões e essas decisões vão ter de ser respeitadas, se assim se pode dizer, mas em termos de comunicação há esta, penso que há esta modernidade, é moderno este modelo na medida em que as pessoas comunicam e, livremente, e há um espírito de cooperação, partilha...apesar de por vezes isto gerar alguns conflitos, naturalmente, mas eu penso que há esta ligação. No meu ponto de vista acho que é positiva.

Entrevistador: Considera então, que, no caso do centro de formação, tem autonomia para tomar as decisões mais momentâneas, por assim dizer?

Entrevistada: Sim, sim

Entrevistador: Mais na hora, sem haver problemas depois com...

Entrevistada: Sim, sim há essa liberdade, há essa autonomia, por isso é que eu digo que independentemente de nós respeitarmos e reportarmos à direção, há, temos alguma, ou bastante autonomia, barra, responsabilidade nas decisões que tomamos, portanto no dia-a-dia, desde que haja um reporte das decisões mais importantes.

Entrevistador: Certo, então aqui, relativamente ao centro de formação, que é onde eu estou efetivamente a fazer o meu estágio, eu gostava de saber, e tendo em conta a história do centro de formação, gostava de saber, e para si, qual é a importância do centro de formação no âmbito de atuação da APAV, ou seja enquanto IPSS que é, qual é que foi a realmente importância, e é, do centro de formação? Como surgiu? Para dar resposta às necessidades de quem? Como é que é, como se procedeu?

Entrevistada: Hum, hum... eu acho que o centro de formação enquanto unidade é extremamente importante sendo que no início, praticamente a formação em si começou desde que a APAV existe, ou seja, eu penso que foi a partir do momento em que a, as parcerias, as entidades parceiras começaram a querer conhecer o nosso trabalho. E então nós tivemos de nos dar a conhecer através de sessões informativas barra formativas. Portanto ainda tinha um carácter informal, esta atividade formativa, contudo, nasceu, portanto, a formação nasceu exatamente, praticamente desde que a APAV começou a sua atividade. E então, naturalmente que depois houve necessidade de, de se estabelecer, alguma estrutura para organizar esta atividade, não é?! mas depois, houve a necessidade também a nível de formação interna, portanto à medida que os voluntários foram aparecendo e como forma de integrar os voluntários e estagiários, portanto, primeiro apareceram os voluntários depois é que começaram a aparecer os estagiários, como forma de integrar, facilitar a integração dos voluntários concebeu-se uma formação, um programa de formação inicial para os habilitar para, pronto com noções básicas de

atendimento, de, às vítimas...e não só, também comunicação com o exterior, sensibilização junto, de entidades que nos procuravam, já na altura, para nós assegurarmos ações de sensibilização, dar-nos a conhecer, abordarmos temáticas no âmbito da APAV, portanto, designadamente da violência, do crime, da vitimização, do apoio em si, portanto às vítimas de crime, eu penso que foi crescendo e o centro de formação começou a tomar uma posição importante mas, não há dúvida que a formação é, é uma área transversal que complementa todas as áreas da APAV designadamente a gestão de projetos, recursos humanos, as relações...comunicação, a tem a ver, a qualidade. Portanto no fundo tem a ver com as várias áreas, o atendimento às vítimas que é no fundo a atividade principal da APAV, portanto, e a formação foi tomando o seu lugar, e naturalmente que houve necessidade de investir também a nível da certificação por parte de uma entidade que certifica as entidades formadoras para também dar corpo e consistência a, a essa mesma unidade. E sem dúvida que a nível da formação interna, o centro de formação, no fundo, enquanto unidade que assegura a gestão da formação, quer interna quer externa, tem uma responsabilidade significativa agora cumprir esta gestão e respeitar os requisitos da DGERT e todos os requisitos legais para prosseguir com a dita formação formal. Porque houve necessidade de formalizar o centro de formação e os polos de formação, precisamente para dar também alguma credibilidade, portanto, aquilo que estávamos a fazer isto a nível interno e a nível externo, naturalmente que tem surgido alguns obstáculos, tentamos sempre ultrapassá-los, mas sem dúvida que a criação do centro de formação da APAV faz todo o sentido.

Entrevistador: Muito bem, então e os principais objetivos do centro de formação?

Entrevistada: No fundo o principal objetivo é realmente assegurar a gestão da formação cumprindo os requisitos da DGERT e também os requisitos legais nesta área e também os requisitos normativos, na medida em que nós temos a certificação de acordo com a norma ISO 90001 e a área da formação é uma área também certificada no âmbito desta norma e temos de cumprir os requisitos dessa norma portanto, que ainda a pouco não falei mas que, também, são requisitos que nós cumprimos ou, esforçamo-nos para cumprir, e ainda no âmbito dos objetivos temos a conceção, dos produtos formativos, promovemos a valorização e o desenvolvimento de competências, quer dos colaboradores quer dos profissionais de outras organizações, nas áreas a que a APAV se dedica e tem certificação nessa mesmas áreas. No fundo são esses os objetivos que nós, os grandes objetivos que nós temos que de alguma forma, tentamos cumprir dentro do possível...e muitas vezes dentro do impossível, mas pronto vamos tentando

Entrevistador: (Risos) dentro dos possíveis, não é?

Entrevistada: (Risos) é, é...

Entrevistador: Então e relativamente às principais dificuldades? Para si, atualmente, quais são as principais dificuldades que o centro de formação enfrenta?

Entrevistada: As principais dificuldades no fundo é, é assegurar a gestão da formação, quer interna quer externa, e cumprir os requisitos e os procedimentos de forma célere, portanto a celeridade para nós é o que é mais difícil, ter tudo em dia é, é muito difícil, e, portanto, nós gostaríamos de ter tudo em dia, aí e que é realmente, temos mais dificuldade. Penso que tem a ver com o facto de, pronto, temos vindo a verificar que houve alguns avanços, mas há muito trabalho para ser feito e que esta em atraso e não conseguimos ter tudo em dia. Ou seja gostaríamos muito de ter tudo em dia, sabemos como o fazer, há coisas que ainda estamos a explorar, designadamente, agora esta nova etapa, que é passar grande parte dos nossos cursos para o formato *b-learning* é um desafio novo que exige muito tempo e que é difícil depois conciliar com o dia-a-dia das coisas e que tem a ver ainda com o formato antigo, portanto das ações ainda com formato presencial. Portanto ter tudo organizado atempadamente e avançar para novos desafios par anos com os recursos humanos que temos, é essa a nossa maior dificuldade.

Entrevistador: Maior dificuldade, claro...então e relativamente as atividades do centro de formação, do quotidiano? Já falou um pouco sobre estramos a passar para um modelo formativo diferente, em *b-learning*. Mas quais são as atividades que ocupam o quotidiano, as tarefas que são realizadas diariamente

Entrevistada: É assim as nossas atividades tem a ver com, com os vários domínios do ciclo formativo, portanto o planeamento, a conceção, o desenvolvimento, hum...e o acompanhamento e avaliação, portanto são, são estas as principais atividades que acabam, as principais atividades que depois acabam cada uma destas atividades, implicam um conjunto de tarefas que nos ocupam diariamente e estão todas interligadas e porque tem também, implicam uma gestão logística, uma gestão técnica, uma gestão administrativa de grande volume (risos) portanto, e não só, também uma gestão de recursos humanos, de formadores, colaboradores que portanto estão na equipa de, dos próprios formandos. Portanto isto tem implicações diversas mas (risos) são todas elas importantes, cada uma destas atividades acabam por ser atividades macro não é?! e depois as tarefas que cada uma delas implica são mais micro, mais de detalhe, que não são muito visíveis aos olhos de quem está de fora, portanto só quem está mesmo aqui é que sabe o trabalho e o tempo que ocupa e principalmente quando há atrasos falta de informação, de documentos, la

esta, o volume de trabalho ocupa , é muito grande portanto, ainda é maior, se as coisas estiverem todas organizadas, já nos ocupam muito tempo, se as coisas, se toda a prática burocrática não estiver organizada e se faltar documentos e se faltar informação ainda agrava mais o nosso tempo e dedicação, agrava no sentido em que aumenta a necessidade de haver mais disponibilidade para nos dedicar-mos a essas tarefas, a recolha, a insistência, depois as pessoas não estão, depois atrasam-se, depois não têm, depois realmente há algumas informações que veem de forma avulsa portanto é um volume de trabalho muito grande e que não é visível portanto...as pessoas não tem realmente a noção.

Entrevistador: Exato, exato...então neste sentido, a minha próxima questão refere-se mesmo à formação, que é, qual a oferta formativa do Centro de formação, o que é que oferecemos e a quem? Eu vi no site e inicialmente, quando fiz a minha pesquisa já tinha visto, mas na altura não fiquei muito esclarecida e agora há coisas que eu também não sei ao certo o que são e como realmente funcionam por exemplo a questão da supervisão, da consultoria, há também uma diferença que é feita no site entre atividades e eventos e depois a formação à medida, financiada e á distancia, fora isso ainda há a questão de ser formação interna ou externa. Portanto eu gostava que a Helena me esclarecesse um bocadinho melhor esta questão da oferta formativa...

Entrevistada: Hum, hum, claro, realmente a nossa oferta formativa tem vindo a crescer à medida que as necessidades vão surgindo, ou seja as necessidades e os pedidos e também, isto a nível interno e a nível externo na medida em que os clientes da formação da APAV são clientes internos e clientes externos sendo que os internos são os colaboradores, remunerados ou não remunerados. E os externos podem ser particulares como podem ser profissionais de organizações que recorrerem a nós. Agora o que importa realmente diferenciar aqui, como estavas a dizer e bem, a nossa oferta formativa é bastante diversificada apesar de nós termos vindo a investir mais na formação interna e na formação externa à medida, até a uma determinada altura, ultimamente temos vindo a investir na supervisão, principalmente supervisão interna, sendo que também temos vindo a assegurar, pontualmente, algumas sessões de supervisão externa a pedido de entidades. No fundo a supervisão acaba por ser uma modalidade de formação, mais formação-ação, ou seja, a formalização no implica, a formalização da supervisão não implica organização de um dossiê técnico pedagógico, implica a formalização através de um registo com uma metodologia de planeamento completamente diferente da formação, mas tem um caracter mais, quando eu digo formação-ação, mas acaba por ter mais um carater informal, mais

formação personalizada, com uma metodologia muito própria. Relativamente a consultoria, a consultoria também tem um carácter formativo mas ainda, no meu ponto de vista, informal porque lá esta, não implica a organização de um dossiê técnico-pedagógico, implica sim um planeamento, naturalmente, implica registos, implica, tem uma, uma perspectiva mais técnica, mais personalizada também, mais técnica no sentido de, de...de transmitir conhecimentos e orientações técnicas, portanto é mais nesse sentido mas sem ter o carácter formal de uma formação pura e dura. A, pronto isto em termos globais é esta a formação, ah e temos também as atividades e eventos que nós em tempos, tivemos a acreditação da DGERT para um domínio que era precisamente este, portanto como nós realizávamos muitas ações de sensibilização, portanto também as ações de sensibilização praticamente começaram a existir, como eu disse no início da entrevista, começaram por existir a partir do momento em que nós demos a conhecer que também desenvolvíamos ações de sensibilização e de, e de prevenção e então as escolas e outras organizações começaram a fazer pedidos para nos desenvolvermos essas iniciativas sobre temáticas que nos realmente sentimos à vontade e temos, temos conhecimento e também, alguma experiência e conseguimos também transmitir alguns exemplos e orientações práticas sobre determinadas temáticas que a APAV se dedica na área da prevenção, prevenção e sensibilização portanto, são, tivemos a acreditação da DGERT para estas, este domínio na altura, naturalmente depois quando passamos a ser uma entidade certificada houve também uma alteração do sistema, da acreditação passou a ser sistema de certificação no âmbito da DGERT e esse domínio deixou de existir e nós continuamos, continuamos a prosseguir com a formalização e sempre na perspectiva de melhoria contínua, a formalização destas ações de sensibilização e prevenção na medida em que nós fazemos, temos um volume significativo deste tipo de eventos, quer sejam entregados no âmbito de projetos financiados, que sejam, não integrados em projetos cofinanciados, sendo que aqui, há uma diferença mesmo quando são ações de sensibilização integradas no âmbito de projetos, há uma preocupação e um investimento maior, pronto depois na medida em que no nosso ponto de vista são realmente ações de prevenção e sensibilização na medida em que já um acompanhamento efetivo de, desde o planeamento até a avaliação para se perceber se houve impacto, se houve alteração de comportamentos enquanto que quando são ações de sensibilização e prevenção que são dinamizadas sem ser no âmbito, nós não conseguimos perceber se o impacto das nossas ações de sensibilização e prevenção é realmente significativo ou não portanto e, se for no âmbito dos projetos esta previsto porque isso, não conseguimos é prever nas ações de

sensibilização e prevenção sem ser no âmbito dos projetos, conseguimos realmente perceber logo no final se houve alguma satisfação pelo menos, mas passado um determinado tempo não conseguimos perceber até que, pronto, mesmo que a gente consiga fazer uma validação de impacto depois de um determinado tempo, pronto se calhar a modificação de atitudes e comportamentos se calhar até pode não ter designadamente a ver como o facto de nós termos estado a realizar a ação pode ter a ver também com outros fatores mas também isso é analisado portanto essas hipóteses também são analisadas. Relativamente à formação interna eu penso que é importante dizer que há formação inicial e formação continua, a formação inicial consiste essencialmente em facilitar a integração dos técnicos de apoio à vítima e também de outros profissionais que vão estar afetos a outras unidades, também estamos numa fase de, de mudança para tornas, formalizar mais as, a formação inicial de outros profissionais, profissionais e voluntários que vão estar afetos a outras unidades e a outras atividades, até porque agora ainda não formalizamos essa formação inicial tem sido só para quem vai assegurar o atendimento a vítimas de crime e também temos consciência que a formação já não é muito adequada às necessidades e aquilo, as circunstâncias atuais, portanto as próprias, portanto é uma formação muito pesada pronto, muito intensiva, portanto esta completamente...é assim esta completamente desajustada, não esta de todo, mas há muitos aspetos que tem de ser melhorados no que diz respeito à formação inicial que é o atendimento, no fundo é de alguma forma, o objetivo é formar os técnicos de apoio à vítima para assegurarem a atividade principal que é o atendimento à vítima de crime e também habilitar aqueles que não vão estar propriamente no atendimento, nos gabinetes mas vão estar na linha de apoio à vítima, também há formação inicial que tem uma duração similar, depois há sempre uma componente de prática em contexto de trabalho que tem uma carga horária significativa e depois temos também a formação inicial das redes, a rede de apoio a crianças e jovens vítimas de crime, de apoio a familiares e amigos vítimas de homicídio, estas unidades acabam por ter uma formação inicial. E depois há a formação continua que são ações de formação sobre temáticas mais específicas mais de nível avançado se assim se pode dizer, que tem a ver também com a necessidade que os técnicos têm para melhorar o seu desempenho e adquirir mais conhecimentos para também ficarem mais habilitados a, para fazer face aos pedidos, dar resposta mais efetiva às necessidades das vítimas....

Entrevistador: Das vítimas...e a formação externa?

Entrevistada: no fundo a formação externa, como eu tinha dito, é uma área que tem estado mais em, tem havendo mais investimento ultimamente pronto no âmbito do Portugal 2020, agora tem sido ministradas varias ações no âmbito do Portugal 2020 portanto formação cofinanciada mas também de vez em quando recebemos pedidos, ou continuamos a receber pedidos de formação de entidades, portanto formação à medida, sobre as temáticas, mais uma vez, sobre as temáticas que, que nós naturalmente temos mais experiencia mais, mais conhecimento, as clássicas vitimas de violência doméstica, crianças e jovens vitimas de crime, *Stalking*, *Bullying*, violência no namoro, pronto são essencialmente essas as temáticas, agora temos também esta que esta a decorrer a nível interno mas também vamos, já foi dada externamente que é o furto de identidade online, pronto depois há assim umas temáticas que vão surgindo à medida em que também novos temas vão surgindo na sociedade e também tem a ver com o nosso âmbito não é?! No fundo toda a formação que nós temos vindo, portanto a nível de oferta formativa tem muita a ver com o âmbito da APAV, portanto são temáticas que tem a ver com o âmbito da APAV, apesar de haver algumas temáticas que, na medida em que nós temos certificação e áreas de educação e formação que não especifica diretamente as nossas temáticas mas por exemplo temos desenvolvimento pessoal, vamos realizar algumas ações de formação no âmbito das áreas da gestão, do direito, de, mas fazendo sempre a ligação a, as nossas necessidades, quer a nível de desenvolvimento de competências pessoais e também desenvolvimento de competências de gestão, e quando há necessidade de, mas aí promovemos mas não somos nós que, não é propriamente oferta formativa nossa, é oferta formativa, portanto, estou a adiantar um bocadinho, mas pronto, se nós diagnosticarmos necessidade de, nos nossos colaboradores a que a APAV não pode dar resposta enquanto entidade formadora, aí temos de contactar outras entidades, portanto...mas pronto temos essa preocupação e de alguma forma essa sensibilidade.

Entrevistador: Agora eu gostava de saber qual é o modelo de formação mais utilizado no centro de formação e perceber o que é que também justifica essa escolha

Entrevistada: o modelo de formação mais utilizado é o modelo mais orientado para a pedagogia ativa, ou seja, no fundo, nos quando programamos as formações tentamos sempre que sejam, ou que sejam de tal forma, que correspondam às necessidades das pessoas, mas que ao mesmo tempo tenham um, ou que privilegiem uma interação, uma partilha de experiências, a transmissão de os conteúdos mais teóricos, naturalmente são importantes, não é?! Mas essa transmissão de conhecimentos e de conteúdos mais teóricos normalmente os formadores para além dos conteúdos já serem pré-definidos, os

formadores recorrem muito a modelos expositivos, contudo tem a noção que é muito importante invocarem a participação dos formandos, envolve-los em exercícios práticos...para haver realmente uma partilha ou uma reflexão partilhada. Porque as pessoas independentemente de terem ou não experiência gostam sempre de partilhar com os seus conhecimentos, caso não tenham experiência, mas gostam de partilhar os seus conhecimentos, e gostam de partilhar as suas experiências caso tenham a experiência...e acaba por ser muito mais enriquecedor e claro facilita mais a aprendizagem

Entrevistador: e relativamente ao plano anual de formação, como é que ele é realizado e por quem?

Entrevistada: Portanto o plano anual de formação é realizado anualmente com base nos resultados do diagnóstico de necessidades e também com base nos resultados das auditorias internas e externas. Porque anualmente realiza-mos auditorias, portanto isto a nível, do âmbito da certificação do sistema de gestão de qualidade de acordo com a norma ISSO: 90001 agora estamos a fazer a transição para, portanto da 90001 para a 2015 portanto é uma transição que está a ser feita, mas pronto, todos os anos há auditorias internas e auditorias externas e pronto conforme também o resultados dessas auditorias, por vezes há necessidade de considerar no plano anual de formação, fazendo uma análise conjunta com o resultado do diagnóstico de necessidades. Esse planeamento é feito normalmente em Outubro, de Outubro a Dezembro, portanto por parte do centro de formação, e quem, quem é responsável é a Maria portanto a coordenadora executiva da formação em conjunto com as coordenadoras dos polos e connosco também a coordenadora pedagógica e a coordenadora da formação interna...e essencialmente é isso portanto, o planeamento na qual é, é tudo, é estruturas e priorizar as várias ações que vão ser desenvolvidas ao longo do ano seguinte por forma a, a considerar os resultados do diagnostico de necessidades que foi analisado, foi feito e analisado.

Entrevistador: Podemos então considerar que os fatores que são tidos em conta nesta construção do plano anual de formação, são mesmo os resultados das auditorias como do diagnóstico de necessidades, é isso?

Entrevistada: Sim, isso, exatamente!

Entrevistador: Então e que tipo de avaliação é realizadas nas formações? A Helena à pouco já tinha referido do acompanhamento que faziam aos formandos, portanto que avaliação é realizada?

Entrevistada: Hum, hum...portanto fazemos vários tipos de avaliação sendo que a principal é a avaliação da satisfação, quer dos formandos, quer dos formadores, isto após

cada ação. A maior parte das formações também fazemos a avaliação de conhecimentos se assim se pode dizer, hum...com base, portanto na avaliação formativa e sumativa, portanto e depois há a avaliação de desempenho dos formadores que é efetuada pela coordenação e há avaliação de impacto que é efetuada após 3 meses do termo de cada ação e são estes os tipos de avaliação que nós fazemos. Eu penso que também podemos considerar avaliação quando fazemos os balanços trimestrais, portanto quando fazemos os relatórios trimestralmente também acabamos por fazer uma avaliação do conjunto de ações que foram realizadas ou não realizadas, porque quando não são realizadas nos temos de justificar porque é que não foram realizadas, e depois também há aquelas formações que não estavam previstas no plano e que nós também temos de justificar porque é que tiveram de se realizar sem estarem planeadas (risos)

Entrevistador: então e por exemplo aqui relativamente ao balanço trimestral, se houver necessidade de alterar o plano de formação, há uma retificação?

Entrevistada: Não o que nós fazemos, é assim, o plano de formação fica logo fechado, contudo sempre que há ações que não foram planeadas essas são consideradas, ou são considerados, ou melhor essas ações são consideradas desvios e pronto realizam-se na mesma só que são ações extraplano. Depois reflete, portanto, nos balanços a justificação porque foram realizadas. Mas curiosamente temos verificado que realizamos muitas ações extraplano (risos) ou seja, isto é uma análise que eu faço, porque é que acontecem estas situações, eu penso que tem a ver essencialmente com o momento. Isto é importante para o diagnóstico de necessidades, no momento em que se faz o diagnóstico de necessidades, as pessoas muitas vezes quando respondem ao inquérito não estão ainda despertas para, para as necessidades que sentem, só depois é que poderão, eventualmente estarem despertas, se surgir, ou se tiverem conhecimento da existência de alguma informação externamente ou que alguém falou, pronto...eu penso que há que considerar, e nós temos tido sempre esta, todos os anos há imensas ações extra plano. Por outro lado, também nos preocupa que algumas que foram planeadas, de acordo com os resultados do diagnóstico de necessidades não foram concretizadas porquê? Porque, tem a ver com a adesão, as pessoas manifestaram necessidade formativa, mas depois quando chega ao momento da concretização, as pessoas priorizam outras tarefas do seu dia-a-dia, porque têm outros compromissos e acabam por dizer, isto depois também é justificado nos relatórios, mas acabam por dizer que não conseguiram comparecer à formação porque tiveram um compromisso inadiável, pronto, um compromisso profissional porque depois é justificado, normalmente as justificações são essas, portanto não conseguiram ou não

conseguiram...por exemplo, uma gestora de gabinete que tem uma equipa de voluntários e tem uma ação de formação ela não consegue prever se pode deixar o gabinete assegurado por um ou dois voluntários, portanto se...e não pode fechar, portanto o gabinete para vir à formação, isso é um motivo muito comum para as gestoras não poderem estar, contudo, depois pensamos assim, não estão nas ações que foram planeadas e que foram planeadas de acordo com o diagnóstico de necessidades mas estiveram noutras...depois há essas coincidências, noutras que não foram planeadas...mas pronto, penso que aqui o diagnóstico de necessidades, estou mesmo a pensar alto, o diagnóstico de necessidades, tem um valor, tem o valor que tem, mas neste âmbito da APAV há determinadas temáticas que são importantes, necessárias, mas depois a priorização não é muito adequada ou seja depois é conciliar a disponibilidade das pessoas, portanto (risos) Não sei, estava a pensar, não sei se é um contributo...

Entrevistador: é bastante complicado...então e o centro de formação o que entende ao certo por diagnóstico de necessidades?

Entrevistada: Portanto o diagnóstico de necessidades acaba por ser um procedimento que permite fazer o levantamento e a auscultação junto de vários interessados, portanto quer internos quer externos, portanto clientes interessados quer internos quer externos, interessados ou não se assim se pode dizer porque às vezes...mas à partida as pessoas quando detetam as suas necessidades manifestam interesse. Depois há, determinadas temáticas com cariz mais obrigatório e portanto nós temos de promover e considerar, portanto mas há determinadas temáticas que são diagnosticadas, portanto que são os próximos que apresentam como uma necessidade formativa e portanto, acaba por ser, o diagnóstico de necessidades acaba por ser uma etapa do momento, uma etapa que é considera e reflete esse, no plano anual da formação, as respostas das pessoas no âmbito dos inquérito que nós enviamos, são analisadas, são de alguma forma refletidas no plano, não digo todas, mas pronto há sempre uma análise, os questionários também são construídos de forma a que as pessoas apresentem áreas problemáticas, carências na área da formação mas muitas vezes o que é que acontece?! As pessoas nem sempre conseguem, na altura em que estão inqueridas, conseguem lembrar-se e despertarem para realmente, quais as suas necessidades, acabam por referir, às vezes mesmo nesses inquéritos, problemáticas que não são resolvidas através da formação e, as carências maiores que sentem tem mais a ver com carências de outro nível, nível estrutural, falta de recursos, do que propriamente carências a nível da formação, principalmente pessoas, pessoas que já estão á muito tempo também precisam de aperfeiçoar e têm essa

necessidade e essa consciência, mas priorizam, para elas é mais importante, primeiro resolver problemas organizacionais do que propriamente problemas que tenham a ver com questões de formação, não quer dizer que não seja importante mas quando são auscultadas há sim, a formação é importante mesmo quando nós agora apresentamos formação neste formato que é mais ajustável à, à, ajustado pensamos nós, que é mais ajustado às disponibilidades das pessoas, que há mais flexibilidade, mesmo assim não há grande receptividade, estas auscultações que eu vou fazendo informalmente, as pessoas não estão, ainda não estão porque estão muito ocupadas com muitas outras tarefas que para elas são mais prioritárias e quando têm alguma disponibilidade, depois de saírem da APAV, depois aí realmente poderão ter alguma disponibilidade, mas querem ocupar com coisas diferentes que não propriamente, que é legítimo, e a questão, penso o obstáculo terá a ver essencialmente com conciliar tudo o que têm e é uma responsabilidade, isto que eu estou a falar mais a nível dos colaboradores, tudo o que é responsabilidade das próprias pessoas, as principais funções, sendo que a formação acaba por ficar como um prioridade secundárias. Quando as pessoas já estão realmente integradas, já estão a fazer um bom trabalho, mas conseguem de alguma forma valorizar a formação, mas não priorizar ok? Ou seja, valorizam, é importante melhorar e adquirir conhecimentos, mas muitas vezes...é há temáticas que consideram importantes e interessantes e que até poderiam, mas não no agora ou nos próximos tempos.

Entrevistador: Há outras coisas que são mais importantes, que se colocam primeiro!

Entrevistada: Exatamente

Entrevistador: E quem é que é o responsável pela realização do diagnóstico de necessidades? É a Maria?

Entrevistada: É a Maria também, com colaboração, portanto acaba por enviar os inquéritos para os vários, para as várias pessoas envolvidas, portanto, a nível interno são os colaboradores que são remunerados, os voluntários e estagiários e depois os ex. voluntários que são os particulares, portanto já externos, não é?! E depois entidades, portanto, faz-se essa auscultação

Entrevistador: Muito bem, então e em que fase do processo formativo é realizado?

Entrevistada: É no planeamento, é, sendo que será no final do ano que se faz o diagnóstico de necessidades e pronto depois o relatório, porque depois resulta um relatório que vai sustentar o plano anual.

Entrevistador: Ok, então a Helena já falou de alguns dos vários intervenientes, de qualquer das maneiras quem é que são e em que fase do diagnóstico vão efetivamente participar?

Entrevistada: Então os intervenientes são todos os colaboradores remunerados, não remunerados, portanto voluntários e estagiários, os utentes também, também são auscultados. Os particulares externos e as entidades externas.

Entrevistador: Ok, então por exemplo, uma organização que vos tenha pedido formação, a nível externo, depois também é ouvida no diagnóstico de necessidades? É isso?

Entrevistada: Sim, quando se faz um diagnóstico de necessidades, por exemplo, nós temos uma base de dados com contactos de várias entidades, portanto que já foram nossas clientes e também outras entidades parceiras que ainda não foram nossas clientes enquanto beneficiárias dos nossos serviços de formação, hum...essas pessoas também são auscultadas e depois quando há pedidos de formação à medida, portanto quando há entidades que nós nunca fomos contactados portanto não fazem parte da nossa base de dados, quando há esses pedidos, naturalmente que fazemos sempre um diagnóstico de necessidades, aliás é nos apresentado, há sempre um diagnóstico de necessidades, na mesma forma que, penso que também é importante, no âmbito dos projetos cofinanciados, mesmo alguns que não tenham como atividades principais a formação mas com algumas atividades complementares com carácter formativo , na fundamentação do projeto, no âmbito da candidatura, há sempre um campo que tem a ver com o diagnóstico de necessidades, portanto com a sustentação, no fundo fundamenta porquê que há necessidade de realizar a formação e há uma, uma justificação das necessidades formativas para determinadas atividades formativas se realizarem no âmbito do projeto. Por exemplo workshops sobre determinadas temáticas no âmbito do projeto, isso é tudo também fundamentado com base nas necessidades formativas de um determinado grupo, não é?! Destinatários, ou grupo de destinatários, portanto, isto no âmbito de projetos cofinanciados também é feito o diagnóstico de necessidades. Não só, também posso adiantar, não só para atividades formativas, mas para outras atividades, portanto, conceção de produtos, por exemplo, campanhas de sensibilização, etc.

Entrevistador: Então e qual é o principal método utilizado no diagnóstico de necessidades e qual os instrumentos que são privilegiados? A Helena já falou de inquéritos...

Entrevistada: Exatamente, portanto é enviado, são enviados, inquéritos para estes grupos, portanto os colaboradores remunerados, voluntários, estagiários, depois para os externos, entidades e particulares externos, depois é feita a análise desses dados e depois, os resultados da análise com, em conjunto com os resultados das auditorias internas e externas, vão sustentar o plano anual de formação, portanto...

Entrevistador: Aqui, ainda relativamente aos inquéritos, é o único método de recolha de informação é isso?

Entrevistada: (Pausa) É

Entrevistador: Ok, recordo-me de...

Entrevistada: É e, portanto, o resultado das auditorias, são os dois, penso que são os dois métodos.

Entrevistador: Certo e o balanço trimestral, não é...

Entrevistada: No fundo o balanço anual da atividade, eu penso que isso também é importante, não para o diagnóstico, mas para o planeamento também é considerado, por exemplo, eu penso que sim, o balanço anual do ano anterior, também tem informação que é considerada depois no planeamento, portanto, no fundo é o balanço, o diagnóstico de necessidades e os resultados das auditorias.

Entrevistador: Ok, eu recordo-me que ao início, quando cheguei, estava na intranet, penso, um questionário que era relativo ao diagnóstico de necessidades direcionado ao Staff, esse questionário é realizado pelo centro de formação?

Entrevistada: Sim

Entrevistador: E em termos de número de respostas, há bastante adesão, não há, a maioria responde, não responde?

Entrevistada: Sim Responde, a maioria responde, até há outra coisa ainda que consideramos e que me estava a esquecer, apesar de não constar no manual de qualidade da formação mas nós também consideramos no planeamento que, há a avaliação de desempenho de cada colaborador, principalmente a nível da sede, e, ou seja o STAFF da sede e há um campo nesse inquérito da avaliação de desempenho que tem a ver com as necessidades formativas, e nós também, normalmente esse, a informação que mostra nesse campo coincide com a informação que é apresentada aos colaboradores, portanto no âmbito do inquérito, portanto, mas pronto é outro instrumento que é a avaliação de desempenho que é a avaliação de desempenho dos colaboradores da sede, portanto a nível de Sede, como a norma ISO 90001 está a ser, portanto, abrange só os serviços de sede em Lisboa, é feita essa avaliação de desempenho junto dos colaboradores a nível, portanto

isto tem a ver com o processo da gestão dos recursos humanos pronto que está ligado a formação naturalmente, pronto a avaliação de desempenho, se houver necessidade de melhorar o desempenho de determinadas pessoas ou determinada pessoa em, neste caso nos serviços de sede, em determinado domínio, também referir esse instrumento a avaliação de desempenho.

Entrevistador: Então e para terminar, que objetivos são privilegiados no diagnóstico de necessidades? Os pessoais, de cada indivíduo, ou os da organização, enquanto organização de apoio à vítima?

Entrevistada: Eu penso que ambos são, portanto, a formação acaba por ser, o objetivo estratégico é transversal a várias áreas, e na área dos recursos humanos é fundamental naturalmente...por isso dentro do possível, os objetivos acabam por ser da organização e também pessoais, são ambos considerados e privilegiados, pronto...

Entrevistador: Muito bem Helena, não tenho mais nenhuma questão para colocar, resta-me agradecer novamente a sua disponibilidade e perguntar se a Helena tem alguma coisa a acrescentar.

Entrevistada: Não, só desejo a continuação de bom trabalho e parabéns pela, pelo trabalho, acho que está bem sustentado...e pelo menos o projeto esta bastante coerente e realista, há realmente um trabalho prévio por isso parabéns!

Entrevistador: Muito obrigada.

Entrevistada: E obrigada também.

Anexo III – Grelha de análise à entrevista realizada à Coordenadora da formação interna

Bloco Temático	Categoria	Questões	Unidades de registo
B - Caracterização da Instituição	Caracterizar a Associação Portuguesa de Apoio à Vítima	Como descreve a APAV?	“é uma organização de utilidade pública sem fins lucrativos de âmbito nacional e tem como objetivo prestar apoio a vítimas de crime de forma gratuita e confidencial. (...) também faz parte do fórum europeu dos serviços de apoio à vítima e, portanto, também tem um âmbito europeu (...) na medida em que, faz parte também de, de outros grupos de associações congéneres na área da vitimologia”
	Conhecer o volume de Recursos Humanos utilizados	Quantos trabalhadores a APAV emprega?	“cerca de 60 trabalhadores são assalariados, alguns são em regime, têm um vínculo dependente, portanto com a instituição, e outros têm um vínculo, estão num regime independente”
		E o número de voluntários e estagiários?	“realmente a força motriz da APAV é realmente o voluntariado social e também os estagiários (...) cerca de 300 voluntários que nós temos, voluntários e estagiários”
	APAV enquanto IPSS	Para si quais as características de uma IPSS que estão visivelmente presentes na APAV?	“Os princípios solidários, portanto...o regime de voluntariado, hum...o facto de ser uma associação sem fins lucrativos que dá, ou procura dar, uma resposta social ao grupo de destinatário”
	Compreender o modelo hierárquico em vigor	Como caracteriza a APAV relativamente a questões hierárquicas?	“é funcional, apesar de, da representação do organigrama não parecer, não digo não funcional, mas não hierárquico, ou hierárquico, ressalta uma ideia, isto em termos mais do dia-a-dia, ressalta uma ideia

			que é um modelo cooperativo, participativo em que há interligação com a, com a direção, com as unidades, com os gabinetes, portanto com as redes que a APAV possui”
C - O Centro de Formação	Perceber as percepções da Coordenadora da Formação Interna acerca do Centro de Formação	Para si qual a importância do Centro de Formação no âmbito de ação da APAV?	“O centro de formação enquanto unidade é extremamente importante sendo que no início, praticamente a formação em si começou desde que a APAV existe, ou seja, eu penso que foi a partir do momento em que a, as parcerias, as entidades parceiras começaram a querer conhecer o nosso trabalho. E então nós tivemos de nos dar a conhecer através de sessões informativas barra formativas”
	Conhecer melhor o trabalho do CF	Quais os principais objetivos do CF?	“é realmente assegurar a gestão da formação cumprindo os requisitos da DGERT e também os requisitos legais nesta área e também os requisitos normativos, na medida em que nós temos a certificação de acordo com a norma ISO 90001 (...) a conceção, dos produtos formativos, promovemos a valorização e o desenvolvimento de competências, quer dos colaboradores quer dos profissionais de outras organizações, nas áreas a que a APAV se dedica e tem certificação”
		Qual considera ser a maior dificuldade do CF?	“é assegurar a gestão da formação, quer interna quer externa, e cumprir os requisitos e os procedimentos de forma célere, portanto a celeridade para nós é o que é mais difícil, ter tudo em dia é, é muito difícil”

		Que atividades ocupam o cotidiano do CF?	“atividades tem a ver com, com os vários domínios do ciclo formativo, portanto o planeamento, a conceção, o desenvolvimento, hum...e o acompanhamento e avaliação (...) cada uma destas atividades acabam por ser atividades macro, não é?! e depois as tarefas que cada uma delas implica são mais micro, mais de detalhe”
D - Formação	Conhecer o ciclo de formação praticado pelo CF	Qual a oferta formativa que o CF oferece? A quem se destina?	“a nossa oferta formativa tem vindo a crescer à medida que as necessidades vão surgindo (...) Relativamente à formação interna eu penso que é importante dizer que há formação inicial e formação contínua, a formação inicial consiste essencialmente em facilitar a integração dos técnicos de apoio à vítima e também de outros profissionais que vão estar afetos a outras unidades (...) a formação contínua que são ações de formação sobre temáticas mais específicas mais de nível avançado se assim se pode dizer, que tem a ver também com a necessidade que os técnicos têm para melhorar o seu desempenho e adquirir mais conhecimentos (...) a supervisão acaba por ser uma modalidade de formação, mais formação-ação ou seja a formalização no implica, a formalização da supervisão não implica organização de um dossiê técnico pedagógico (...) a consultoria (...) tem uma, uma perspetiva mais técnica, mais personalizada (...) a formação externa (...) tem sido ministradas varias ações no âmbito do Portugal 2020 portanto formação cofinanciada mas também de

			vez em quando recebemos pedidos, ou continuamos a receber pedidos de formação de entidades, portanto formação à medida (...) e temos também as atividades e eventos”
		Qual o modelo de formação mais frequentemente utilizado no centro? E o que justifica essa opção?	“o modelo de formação mais utilizado é o modelo mais orientado para a pedagogia ativa (...) que correspondam às necessidades das pessoas, mas que ao mesmo tempo tenham um, ou que privilegiem uma interação, uma partilha de experiências, a transmissão de, os conteúdos mais teóricos”
		Como e por quem é realizado o plano anual de formação?	“o plano anual de formação é realizado anualmente com base nos resultados do diagnóstico de necessidades e também com base nos resultados das auditorias internas e externas (...) Esse planeamento é feito normalmente em outubro, de outubro a dezembro, portanto por parte do centro de formação”
		Que fatores são tidos em conta na construção do plano anual de formação?	“os resultados das auditorias como do diagnóstico de necessidades”
		Que tipo de avaliação é realizada nas formações?	“fazemos vários tipos de avaliação sendo que a principal é a avaliação da satisfação, quer dos formandos, quer dos formadores, isto após cada ação. A maior parte das formações também fazemos a avaliação de conhecimentos (...) depois há a avaliação de desempenho dos formadores que é efetuada pela coordenação e há avaliação de impacto que é efetuada após 3 meses do termo de cada ação (...) penso que também podemos considerar avaliação quando fazemos os balanços trimestrais, portanto quando

			fazemos os relatórios trimestralmente também acabamos por fazer uma avaliação do conjunto de ações que foram realizadas ou não realizadas”
E – O Diagnóstico de Necessidades	Conhecer o processo de conceção do diagnóstico de necessidades	Para o CF o que se entende por Diagnóstico de Necessidades?	“o diagnóstico de necessidades acaba por ser um procedimento que permite fazer o levantamento e a auscultação junto de vários interessados, portanto quer internos quer externos (...) o diagnóstico de necessidades acaba por ser uma etapa do momento, uma etapa que é considerada e reflete esse, no plano anual da formação, as respostas das pessoas no âmbito dos inquérito que nós enviamos, são analisadas, são de alguma forma refletidas no plano”
		Quem é o responsável pela realização do Diagnóstico de Necessidades?	“É a Maria também, com colaboração”
		Em que fase do processo formativo se realiza?	“É no planeamento, é, sendo que será no final do ano que se faz o diagnóstico de necessidades e pronto depois o relatório, porque depois resulta um relatório que vai sustentar o plano anual.”
		Quem são os intervenientes e em que fase é que participam no Diagnóstico de Necessidades?	“todos os colaboradores remunerados, não remunerados, portanto voluntários e estagiários, os utentes também, também são auscultados. Os particulares externos e as entidades externas”
		Qual é o principal método utilizado para realizar o DN? Que instrumentos são privilegiados?	“são enviados, inquéritos para estes grupos (...) e, portanto, o resultado das auditorias”
		Que objetivos são privilegiados (pessoais ou da organização)?	“formação acaba por ser, o objetivo estratégico é transversal a várias áreas, e na área dos recursos humanos é

			fundamental naturalmente... por isso dentro do possível, os objetivos acabam por ser da organização e também pessoais, são ambos considerados e privilegiados, pronto...”
		Que impacto é que o DN tem no plano de formação do ano seguinte?	“o balanço anual do ano anterior, também tem informação que é considerada depois no planeamento, portanto, no fundo é o balanço, o diagnóstico de necessidades e os resultados das auditorias.”

Anexo IV – Guião da entrevista à Coordenadora Executiva

Objetivo Geral: Obter representações do entrevistado acerca do trabalho desenvolvido no centro de formação, especificamente no âmbito do diagnóstico de necessidades de formação.

Objetivos Específicos: Conhecer as funções e dinâmicas do quotidiano enquanto membro da equipa do Centro de Formação; Conhecer o tipo de formação existente, o público alvo e identificar possíveis modelos de formação; Conhecer o modo como é realizado o Diagnóstico de necessidades e os seus resultados.

Entrevistador: Mariana Gonçalves

Entrevistado: Coordenadora Executiva do Centro de Formação APAV

Data da entrevista: 04 de maio de 2018

Local: APAV, sala de formação nas instalações da Sede

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Questões	Tópicos Orientadores
A - Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista - Motivar o entrevistado - Garantir a confidencialidade (Opcional) - Pedir para gravar a entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Esta entrevista é realizada no âmbito do meu pequeno trabalho de investigação, para realização da minha tese de Mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação - Sublinhar a importância do contributo do entrevistado - Esta entrevista é confidencial e será apenas utilizada para o meu pequeno estudo de investigação - Posso fazer a gravação áudio da mesma? 	<ul style="list-style-type: none"> -Dar a conhecer o âmbito da entrevista e proporcionar um ambiente descontraído ao entrevistado
B - Caracterização das Funções do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as suas funções e tarefas do dia-a-dia 	<ul style="list-style-type: none"> - Como é que começou a trabalhar na APAV? - Que funções desempenhava inicialmente? 	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber quais as atividades que realiza no Centro de Formação e consoante as suas funções

		<ul style="list-style-type: none"> - Como foi realizada a transação para Coordenadora Executiva? -Quais as suas principais funções enquanto Coordenadora Executiva? - E enquanto membro da equipa do Centro de Formação? - Como descreveria um dia típico do seu trabalho? - Que formação considera a mais adequada para o desempenho das suas funções? 	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber se lhe foi dada formação para exercer as suas atuais funções - Perceber se considera a formação realizada pela APAV, útil para o desenvolvimento de competências, principalmente no posto de trabalho
C - Caracterização do Centro de Formação	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber as perceções da Coordenadora Executiva acerca do Centro de Formação 	<ul style="list-style-type: none"> - Para si qual a importância do Centro de Formação no âmbito de ação da APAV? - Que atividades ocupam o quotidiano do CF? - Atualmente quais são os principais objetivos do CF? - Considerando que o Centro de Formação surge para dar resposta às necessidades dos seus trabalhadores, como é que passou a dar resposta também as externas? - Qual considera ser a maior dificuldade/desafio do CF? 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a história do centro de formação, as suas principais funções e a importância que tem no olhar do entrevistado
E - Formação	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o modelo de formação utilizado, o tipo de avaliação efetuado e o acompanhamento prestado aos formandos - Perceber como se realiza o plano anual de formação 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o modelo de formação mais frequentemente utilizado no CF? E o que justifica essa opção - Como e por quem é realizado o plano anual de formação? - Como é que se realiza a tomada de decisão acerca das 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer melhor a oferta formativa da APAV; O modelo utilizado - Perceber como é que se realiza o plano anual de formação

		<p>ações de formação que se vão realizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como é que se faz o acompanhamento aos formandos? - Que tipo de avaliação é realizada nas formações? - Como classifica a oferta formativa do centro? 	
<p>D - Conceção do Diagnóstico de Necessidades</p>	<p>- Conhecer o processo de conceção do diagnóstico de necessidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quem é o responsável pela realização do Diagnóstico de Necessidades? - Como é que é realizado o DN na formação interna? E na formação externa? - Em que fase do processo formativo se realiza? - Quais os instrumentos de recolha de informação utilizados para esse diagnóstico? - Quem são os intervenientes e em que fase é que participam no Diagnóstico de Necessidades? - Consoante os resultados obtidos, como é que foi feita a sua análise? - Considera que os resultados obtidos revelam reais necessidades de formação? - Como são utilizados os questionários que são distribuídos no final de cada ação de formação, na construção do diagnóstico de necessidades? - Qual a fiabilidade dos resultados obtidos através desses questionários? Tendo 	<ul style="list-style-type: none"> - O que entendem como DN - Como fazem o DN - Que instrumentos utilizam - Quem são os principais intervenientes resultados da avaliação no DN. Sei que, neste âmbito, foi aplicado pelo menos um questionário, a quem se dirigiu? E qual era o seu principal objetivo?

		<p>em conta que por vezes o seu preenchimento desses questionários, por parte dos formadores e coordenação, é efetuado apenas algum tempo (significativo) mais tarde.</p> <p>- Não altera inclusive o resultado do BAF?</p>	
<p>E – Finalização da Entrevista</p>	<p>- Agradecer a participação do Entrevistado</p>	<p>- Dou por terminada esta entrevista, agradeço a sua disponibilidade para responder às minhas questões.</p> <p>- Tem alguma coisa que gostava de acrescentar?</p>	<p>- Agradecer a Participação do Entrevistado</p> <p>- Perceber se o Entrevistado quer acrescentar alguma coisa</p>

Anexo V – Transcrição da entrevista à Coordenadora Executiva do CF

Entrevistador: Mariana Gonçalves

Entrevistada: Coordenadora Executiva do Centro de Formação

Entrevistador: Desde já agradeço a participação, aqui para o meu pequeno estudo de investigação, pronto como sabes é feito no âmbito do mestrado e agora da fase final do meu estágio curricular. Inicialmente eu gostava de fazer algumas perguntas sobre as tuas funções aqui. Gostava de perceber como é que começaste a trabalhar na APAV

Entrevistada: Eu comecei na APAV à dez, mais, onze anos, onze anos, comecei como voluntária, trabalhava na altura na santa casa da misericórdia de santarém e fazia voluntariado depois do meu horário de trabalho, das cinco e meia as sete em santarém. Depois a gestora do gabinete de santarém ficou de licença de maternidade e pediram-me para eu substituí-la, depois dessa substituição convidaram-me para ser assessora técnica da direção e desde 2008 que estou na sede. Em 2009 fui, mantive sempre a assessoria técnica que mantenho até hoje, até agora, sou responsável para área da violência contra os idosos, trabalho social, da área da saúde... todos esses eixos que a APAV, emito pareceres, faço os discursos para o presidente, as vezes faço candidaturas, pronto isso tem a ver com o meu trabalho de assessoria e desde 2008 que tenho esse cargo, tenho essas responsabilidades. Ao longo dos anos fui perdendo algumas responsabilidades porque também, por exemplo no início era responsável pelos órgãos de comunicação social mas depois em 2009, pediram-me para reestruturar o gabinete de apoio à vítima de cascais, tive cerca de 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 (a contar pelos dedos) tive até 2013 a organizar o gabinete a formar a atual gestora, mas ao mesmo tempo com a assessoria, vinha muito para aqui depois fui deixando, ao início estava muito no gabinete e pouco aqui, depois comecei gradualmente a deixar de ir ao gabinete de cascais. Pronto em 2013 foi-me lançado outro desafio que foi, reestruturar o centro de formação em 2013 e reestruturar a linha de apoio à vítima que atualmente é o número europeu de apoio a vítimas de crime e o sistema integrado de apoio à distância, pronto, eu e a Patrícia, a coordenadora pedagógica é que reestruturamos a linha toda, o software, os guios, estruturamos tudo, sempre em paralelo com a assessoria por isso oficialmente desde 2013 que estou no centro de formação quando é que foi o marco de reestruturação efetiva do centro de formação? Foi depois de reestruturamos a linha por isso foi em 2014/2015 que nos reestruturamos verdadeiramente o centro de formação. Fomos notificados pela direção geral do emprego e das relações do trabalho para certificarmos, porque até aquela data nos eramos

acreditados, para sermos certificados e isso foi aquilo que já estava a ser planeado de reestruturação de procedimentos, do manual da qualidade formativa, etc. foi a oportunidade para reestruturar verdadeiramente o centro de formação. Pronto, oficialmente em maio de 2016 é que nós passamos a ser entidade certificada, já eramos desde 2002 entidade acreditada pelo INOFOR depois IQF, etc. pelas designações todas, e em 2016 é que tivemos a certificação pela DGERT.

Entrevistador: Ok, então e as principais funções enquanto coordenadora executiva?

Entrevistada: Pronto, como o nome diz coordeno as equipas todas, coordeno o que? Coordeno a coordenação pedagógica, coordeno a coordenação da formação interna e coordeno todos os polos de formação. O que é que isto tem...na prática o que é que eu faço? Sou responsável pelo planeamento, execução, pelo orçamento, pela...pelas vendas, pela apresentação de orçamentos, pela aquisição de materiais, pela...pronto eu no fundo sou a pessoa que coordena as equipas todas dos vários polos e nos vários serviços e também garanto que o sistema da qualidade é garantido e o sistema da DGERT é garantido em todos os dossiês e em todos os cursos, pronto. Há aqui a dupla face, a formação interna e a formação externa, não é? Tem de haver aqui coordenação e tem de haver aqui registos todos e as metodologias todas de acordo com aquilo que somos certificados, se os dossiês estão garantidos, etc. apesar de existir duas pessoas, que é a Helena e a Patrícia, a Patrícia enquanto coordenadora pedagógica a nível de macro, dos polos todos, e a Helena que é responsável só pela formação interna, têm de garantir isso. No fundo elas fazem-me *reports* daquilo que se passa nos outros serviços todos. Pronto e eu coordeno as equipas todas e defino o que é prioritário o que não é prioritário, pronto assim numa forma muito *simplex*...

Entrevistador: Sim (riso)

Entrevistada: ... daquilo que eu faço!

Entrevistador: Ok, então e enquanto membro da equipa do centro de formação, consideras que há algumas tarefas que são diferentes do cargo que assumes ou acaba por se complementar umas coisas das outras?

Entrevistada: Tenho outra responsabilidade, não é?! porque se acontecer alguma coisa quer nos polos quer aqui, a responsabilidade última, é sempre a minha, apesar de, da Helena e da Patrícia, não é?! E das outras coordenadoras de polo têm autonomia para fazer algumas coisas, tem de ter sempre o meu aval e o meu ok pronto, claro que é complementar, eu não consigo por exemplo, fazer, vamos pensar, eu sou responsável pelo balanço da atividade formativa, eu não consigo fazer o balanço da atividade formativa se

elas não me encherem as coisas com os dados, bem como as coordenadoras pedagógicas. Claro que é complementar, mas há atividades que são inteiramente da minha responsabilidade, estou a falar de, por exemplo, da contabilidade, da apresentação de orçamentos, apesar de elas saberem fazer, e se houver algum problema ou eu não estiver, elas fazem, mas a responsabilidade é sempre minha primeira ok.

Entrevistador: Hum, hum, ok, então e como descrevias um dia típico do teu trabalho?

Entrevistada: Ai isso é muito difícil, mas pronto posso-te descrever o que é um dia típico, primeiro é ver os emails, é a primeira coisa que faço no dia, depois coisas que é preciso estabelecer prazos, ou por exemplo é preciso, há um curso de formação que vai começar para a semana e é preciso verificar as inscrições verificar os pagamentos, tudo isso é feito, pode ser feito num dia normal, depois pode ser do género, fazer conteúdos, porque também os faço, desde verificar dossiês, verificar balanços...é assim não se pode dizer que na formação haja um dia típico, algum dia que começa e acaba, isso só quando estamos em formação, nós próprios a frequentar não é?! Mas basicamente o que nos fazemos no dia-a-dia é ver o email, atender telefonemas, responder a emails, fazer orçamentos, hum...verificar por exemplo se os dossiês estão fechados ou não estão fechados, fazer mapas de Excel, pronto, mais ou menos é isso, mas há muito mais.

Entrevistador: Ok, então e para o desempenho das tuas funções, consideras que foi necessária formação, ou se há uma formação que seja necessária para o desempenho das tuas funções?

Entrevistada: Sim, sim

Entrevistador: E tiveste acesso a essa formação?

Entrevistada: Sim, eu quando aceitei o desafio, só o aceitei com a, com a reserva ou com a, com o facto de poder frequentar uma formação. Porquê? Porque eu na misericórdia também estava no gabinete de formação profissional e de projetos e também fazia o trabalho de assistente social, porque a minha formação de base é de assistente social, mas, foi há muitos anos, não é? Se tu pensares, eu entrei na misericórdia em 2005 por isso vê bem a diferença desde 2005 até 2013 que foi na altura que me desafiaram para este, para este trabalho. Houve muita coisa que se alterou e aquilo que eu pedi foi, tudo bem eu aceito este desafio, mas, eu tenho de frequentar uma formação! Eu frequentei a formação, mas como estava a reestruturar a linha de apoio à vítima, nesse primeiro ano de 2013/2014 não houve desenvolvimentos, só em 2014 é que houve desenvolvimentos. Para além depois de frequentar esse curso frequentei uma pós-graduação, porquê? Porque senti que

a formação que me estava a ser dada, neste caso foi o ISPA sobre gestão da formação, não me saciava e não era suficiente para aquilo que necessitava para por na prática, não é?! Porque o que é que acontecesse, os sistemas de educação e formação estão muito vocacionados para entidades que têm formação no catálogo nacional, não é?! E para empresas, pronto no nosso caso não é isso, nem uma coisa nem outra, porque nós não fazemos formação dos catálogos nem fazemos, nem somos uma empresa por isso a nossa realidade é completamente diferente das outras entidades certificadas na sua maioria, claro que também há IPSS e outras ONG'S que são certificadas, mas a realidade da APAV e o volume da APAV é muito grande e aquela formação não me foi suficiente, deu-me algumas linhas, mas eu precisei de mais. Mas isso também tem a ver com o meu espírito e a minha maneira de ser, eu não há um ano, que eu me lembre, que não tenha frequentado alguma formação... seja na parte social seja na parte da formação propriamente, gestão da formação, seja... neste momento estou a acabar, estou no ano de redação da tese de mestrado da gestão de organizações de economia social, por isso eu procuro sempre, tem a ver com a minha personalidade, com a minha maneira de ser, eu acho que nós não podemos ficar sentados a espera e não podemos hum... achar que a experiencia é tudo, nós não sabemos tudo, por isso tem de haver um complemento entre ação-formação e a prática e a nossa experiencia profissional. Por isso ao longo deste tempo procurei sempre buscar mais conhecimento.

Entrevistador: Certo, eu gostava também de fazer umas questões relativamente à APAV e às questões hierárquicas da APAV, que é, como caracteriza o modelo organizacional que é adotado?

Entrevistada: Hum, neste momento o modelo organizacional sofreu algumas alterações que ainda não é público, por isso, o que eu tenho de dizer é aquilo que está no site, é horizontal, não é vertical, e que há uma dinâmica de participação ativa de todos os colaboradores da associação.

Entrevistador: Pronto é que no site fala de um modelo organizacional circular não-hierárquico, no entanto é apresentado um organigrama muito estruturado, não é?!

Entrevistada: Sim, há um organigrama e há um funcionamento, o organigrama é esse que está aí, e é o oficial e é aquele que, que neste momento está em vigor. Eu neste momento não sei se já está em vigor o outro, mas à partida é esse que está em vigor.

Entrevistador: ok...

Entrevistada: Depois a nível de *reports* e de, que eu acho que é mais isto que queres saber, o nível de *report* e o nível de funcionamento do centro de formação com a APAV.

O centro de formação tem, eu tenho uma relação de *report* direta ao presidente, porque como a organização acha que a formação é uma área estratégica, e no plano estratégico refere isso, como a formação é uma área estratégica eu reporto diretamente ao presidente, pronto!

Entrevistador: Certo, então e aqui focando no centro de formação, para ti qual é a importância do centro de formação de acordo com o âmbito de ação da APAV?

Entrevistada: O centro de formação é a base de todo o trabalho que é desenvolvido para a associação... acho que as pessoas não têm muito essa noção, mas é, porquê? Porque nós formamos muitos estagiários, voluntários e staff ao ano, são cerca de 200 a 300 pessoas que nós formamos ao ano é muita gente que frequenta as nossas formações, que são estagiários e voluntários por isso são o pilar da associação, porque são essas pessoas que vão fazer o atendimento direto às vítimas de crime. E essas pessoas têm de ter uma bagagem, têm de ter uma formação específica nessa área. Depois há todo um outro trabalho que é feito na área da formação externa que é a formação aberta ao público, e aí nós também temos um papel muito importante porquê? Porque temos protocolo com os vários ministérios, com o ministério da saúde, com o ministério da administração interna, com o ministério da justiça, com o ministério do trabalho e da solidariedade social, quer dizer, com a presidência do conselho ministros, esses protocolos todos obrigam-nos, entre aspas, que nós demos formação a outros profissionais, pronto, por isso é que... e aí nós também temos um papel importante, a dar formação às autoridades policiais, às forças de segurança, por são pessoas, são no fundo as vítimas estão neste circuito, elas recorrem a este circuito, quando querem apresentar queixa, quando vão a um centro de saúde, tudo isso é um trabalho que tem de ser feito. Por isso, aqui há um papel muito importante a nível interno, estratégico para a organização, bem como a nível externo, formar pessoas e profissionais sobre os seus direitos de direitos enquanto vítimas de crime ou direitos enquanto, que possam ter quando são vítimas de algum tipo de crime.

Entrevistador: Então e quais são os principais objetivos do centro de formação? Atualmente?

Entrevistada: Atualmente? Não sei de cor, como deve calcular, mas o centro de formação tem como objetivo formar os colaboradores internos bem como formar os profissionais das várias áreas, de educação-formação, bem como prevenir situações de crime e de violência em, nos vários contextos, isto de um forma *simplex*, não te sei dizer como é que esta realmente designado, mas está no site e no manual de qualidade formativa, mas assim muito *simplex* é formar os colaboradores, e aí falamos de

voluntários, estagiários, staff, trabalhadores a favor da comunidade e utentes das casas de abrigo. Quando falamos de colaboradores internos estamos a falar dessas 5 variantes. E externamente, os profissionais dos vários sistemas, de educação, saúde...bem como prevenir situações de crime e de violência.

Entrevistador: E como é que o centro de formação passou a dar também formação externa?

Entrevistada: Ui, desde o início, agora para a tese de mestrado, tive de fazer uma pesquisa, que ainda não acabei, de toda a documentação que existe na área da formação e já em 2002 que foi quando a APAV pediu a certificação, a acreditação na altura, a APAV vendia, entre aspas, já fazia formação para o exterior, desde polícia judiciária a forças de segurança, profissionais da misericórdia de Lisboa, começou sempre, o grande volume da formação externa é sempre aqui no centro de Lisboa, nos serviços centrais. Não quer dizer que daqui a uns anos não alarguemos para os outros polos ou para outras dinâmicas, mas desde o início que a APAV fazia e desenvolveu formação para o exterior. Porquê? Porque a APAV é a única entidade nacional que apoia todas as vítimas de crime e por isso tem um *Know-how* e uma experiência, tem um conhecimento completamente diferente daquilo que na altura...1990 muito menos, em 2002 muito menos e atualmente muito menos não é?! Porque não há ninguém.

Entrevistador: Pois...então e qual a maior dificuldade atualmente?

Entrevistada: Interna ou externa?

Entrevistador: Ambos (riso)

Entrevistada: Ambos (riso) então interna é no fundo, nós trabalhamos, nos internos nós trabalhamos, as nossas formações são lecionadas pelos colaboradores normalmente, e principalmente, são pessoas que estão à frente de serviços. Estamos a falar dos gabinetes de apoio à vítima, das unidades específicas, das unidades específicas por exemplo, comunicação e marketing ou do apoio às tecnologias, quer em redes de apoio, por exemplo a rede de apoio a familiares de vítimas de homicídio, a rede de apoio às vítimas migrantes e de discriminação, estamos a falar de apoio a crianças e jovens vítimas de violência doméstica...todas as formações internas são lecionadas por staff que está a frente dos serviços, logo, tem as suas vantagens porque a experiência, estas pessoas têm um *Know-how* do atendimento completamente diferente se for uma formação teórica, mas também não têm a mesma disponibilidade para fazer muitas vezes cumprir aquilo que é necessário para a direção geral de emprego e relações do trabalho. E então nós temos de andar aqui em cima das pessoas, e é um trabalho muito ingrato para nós porque

temos de andar sempre a caça, entre aspas, que as pessoas cumpram os procedimentos que são criados. Pronto, depois a nível de formação externa, a APAV desenvolveu ao longo destes anos toda formação gratuita para o cliente final mas que era financiada por projetos europeus ou internacionais, ainda há um certo desconhecimento que a APAV tem formação de porta aberta, que as pessoas podem, têm um catálogo, temos um catálogo que as pessoas podem aceder e podem ver quais as formações que estão disponíveis no site, pronto e vir e pagar e etc. ainda há muito associado que a APAV deve dar formação gratuita para os clientes finais mas isso é exequível, atualmente é exequível. Nós em 2017 tivemos 700 e tal eventos formativos, mais de 700 e tal, em que tiveram mais de 23 mil participantes, nós não conseguimos fazer de todas, até mesmo ações de prevenção e sensibilização, todas de forma gratuita. Não temos verba, não temos disponibilidade, porque além de ter de ir um recurso humano, também vai todo o material, estamos a falar de folhetos, estamos a falar de cartazes, estamos a falar do tempo que é disponibilizado para fazer a apresentação, etc. Pronto isso tem sido uma aposta, um bocadinho da formação APAV, neste caso meu, de divulgar o trabalho que nós fazemos para o exterior, tentar que as pessoas conheçam o que é a formação APAV, e no ano passado até foi criado um site específico para a formação APAV. Por causa disso mesmo, porque sentíamos necessidade, que havia um desconhecimento desta parte do nosso trabalho e do nosso Know-how.

Entrevistador: Ok, e agora concretamente sobre a formação, qual é o modelo formativo que é utilizado mais frequentemente e o que justifica essa escolha?

Entrevistada: Atualmente nós fazemos a formação em presencial, não é?! Estamos a alargar o leque para o regime de E e *B-learning* o presencial sempre foi aquilo que sempre foi feito porquê? Porquê que foi aquilo que sempre foi feito? Porque os profissionais e até os estagiários e voluntários têm a necessidade de fazer *role-plays*, de partilharem experiências, conversarem, etc. e nunca sentimos essa necessidade até aos últimos anos. Porquê? Porque as pessoas não têm a mesma disponibilidade que tinham antes para, até mesmo fazer voluntariado, por exemplo os voluntários que estão na linha de apoio à vítima, que fazem horário pós-laboral são pessoas que estão a trabalhar muitas vezes, por isso não têm disponibilidade para virem a uma formação em horário laboral. Por isso nós tivemos de ajustar aqui a nossa realidade atual, cada vez menos as pessoas têm menos disponibilidade para fazer voluntariado, cada vez têm menos estágios porque as pessoas não têm disponibilidade de pagar as propinas, etc. por isso temos de arranjar, aqui uma estratégia e uma forma de adaptar ao nosso público-alvo. Na realidade foi isso,

foi um ajuste que foi assim sendo feito, e também a nível do diagnóstico de necessidades de formação que nós fazemos para os particulares, entidades e para os colaboradores internos, aqui aqueles cinco que te disse anteriormente, vai, veio a verificar-se que seria importante ter uma plataforma digital para a dinamização de cursos *e-learning* e *b-learning* e até mesmo a realização de conferências, *Webinars* como nós chamamos, para partilhar algum conhecimento.

Entrevistador: Muito bem, e como é que se realiza o plano anual de formação, com base em que informações?

Entrevistada: Pronto, no fundo vem no seguimento daquilo que eu te disse, nós fazemos anualmente o diagnóstico de necessidades de formação quer para os clientes internos, os colaboradores internos, quer para as pessoas particulares, externas que vêm até nós, quer por entidades...públicas ou privadas, mandamos um formulário e as pessoas preenchem e devolvem o questionário, pronto. Os planos são sempre feitos com base nessa informação e também depois, é feito também com base no que as coordenadoras de polo, em reunião de polo, validam e veem que é necessário dinamizar naquele polo de formação. No fundo o plano anual de formação é um conjunto de planos de formação das várias unidades e nos vários polos, espelhado num plano só único.

Entrevistador: Certo, e por exemplo se houver necessidade de optar por uma ação formação, supondo que não podemos colocar todas no plano formativo, como é que é feita essa tomada de decisão?

Entrevistada: Estás a falar da formação externa ou da formação interna? Na formação externa é aquilo que já está um bocadinho planeado o ano inteiro, vemos o que já está fechado e vemos se faz sentido, por exemplo se recebermos muitos emails a perguntar, ou muitos pedidos de contacto, quando é que vamos lançar a segunda edição, nós abrimos a exceção e abrimos uma segunda edição, por exemplo, na formação interna também tem a ver um bocadinho com o público-alvo, por exemplo imagina que, Hum... imagina que houve um BOOM de voluntários ou estagiários na zona do algarve, é preciso organizar outro curso de formação e aí é feita essa decisão. Agora se for por exemplo uma coisa sobre fazer macramé não vai ser incorporado no plano anual de formação, porque não tem a ver com o nosso âmbito e com o foco da APAV que é apoiar vítimas de crime, familiares e amigos, etc.

Entrevistador: Então e como é que é feito o acompanhamento aos formandos?

Entrevistada: O acompanhamento aos formandos é feito quer em sala pelos formadores, quer pelas coordenadoras pedagógicas. E depois em sistema macro é feita

pela formadora interna, se estivermos a falar da formação interna, ou pela coordenadora pedagógica se estivermos a falar da formação externa.

Entrevistador: E em relação à avaliação, que tipos de avaliação são realizados nas ações de formação?

Entrevistada: exercícios individuais, exercícios práticos em sala, simulações, *role-plays*, e depois é feita a avaliação da satisfação quer dos formandos quer dos formadores.

Entrevistador: Ok e como é que classificas a oferta formativa?

Entrevistada: Neste momento acho que está equilibrado, acho que também não temos capacidade de aumentar mais a nossa oferta, agora está equilibrado por aquilo que estamos de solicitações e nós não nos podemos esquecer que neste momento temos um quadro comunitários que tem muitas formações, ao exterior, gratuitas em vários horários, em várias zonas do país, por isso nós também não podemos ter uma oferta para o exterior a pagar porque as pessoas têm outra oferta noutra sitio gratuita, por isso tem de haver aqui um equilíbrio, a realidade atual com a nossa realidade enquanto organização e capacidade de dar resposta e o contexto em que estamos inseridos. Por isso isto tem de ser uma avaliação, não digo diária, mas quase mensal e até mesmo diária, nós temos que avaliar se faz sentido, imagina que temos só uma inscrição para um curso, temos de medir e avaliar se faz sentido realizar ou não. Ou por exemplo se temos 20 e se temos capacidade para isso...temos sempre de avaliar se faz sentido realizar a formação ou não.

Entrevistador: Relativamente ao diagnóstico de necessidades, para já gostava de perceber o que o centro de formação entende por diagnóstico de necessidades e em que fase do processo formativo o realiza

Entrevistada: Nós temos duas formas, dois, dois modelos que alimentam o diagnóstico de necessidades, o que é feito da avaliação de satisfação dos formandos que é nos grupos de formação, nos cursos de formação as pessoas podem colocar sugestões de melhoria e cursos que as pessoas gostariam de frequentar, por isso nós recolhemos essa informação, que fica também para o diagnóstico de necessidades de formação, e temos também um inquérito que é enviado por via eletrónica, para os vários público-alvo que te falei, os particulares, entidades públicas, privadas, etc. e aos colaboradores internos pronto, os únicos que há diferença do suporte digital é as utentes da casa de abrigo, as utentes de casa abrigo e de centros de acolhimento e proteção, é em formato papel, os outros é todos em digital e, mas o modelo é diferente, pronto.

Entrevistador: E em que fase do processo formativo se realiza?

Entrevistada: É no início, é no fim de cada ano, no fim do último trimestre de cada ano, nós enviamos um questionário, que depois, esse, esses resultados vão fazer com que nós façamos o plano anual de atividade em janeiro.

Entrevistador: Ok e os instrumentos de recolha de informação são essencialmente esses que mencionaste, o questionário?

Entrevistada: O questionário e a avaliação da satisfação

Entrevistador: Sim e a avaliação, muito bem, então e os intervenientes

Entrevistada: Já te disse, são todos aqueles mencionei

Entrevistador: Sim, mas tirando os colaboradores e os restantes que respondem ao questionário não há mais ninguém a intervir?

Entrevistada: Não, só as coordenadoras do polo que depois em reunião, com as pessoas que pertencem ao polo de formação, que podem dar umas achegas aqui ou acolá, mas...

Entrevistador: Ok, ok e relativamente aos resultados? Como é que depois é feita a análise para o relatório de diagnóstico?

Entrevistada: É feito um mapa de Excel, com a recolha dos dados todos, depois é feito um relatório com toda essa informação e é apresentada à direção e às coordenadoras de polo.

Entrevistador: Hum, e consideras, aqui uma questão mais de opinião, consideras que os resultados obtidos revelam reais necessidades de formação?

Entrevistada: Não (risos)

Entrevistador: (Risos) então porquê?

Entrevistada: Não porque na mesma forma que as pessoas não cumprem os requisitos da DGERT quando estão a lecionar, ou quando estão, aqui estamos a falar sempre nos internos, têm alguma dificuldade em estabelecer a formação e a resposta a determinados questionários que nós enviamos de forma célere, muitas vezes não há cumprimento dos prazos que nós solicitamos de preenchimento, por isso a taxa de resposta é sempre residual, quer os internos, quer os externos que não há o conhecimentos que nós fazemos este tipo de formação.

Entrevistador: Pois, e esse facto depois também tem impacto no balanço anual de formação

Entrevistada: Vai, vai, tem sempre impacto, não é?! Porque tu fazes um plano de formação, ou esse plano vai buscar as informações e é ir amearhar vários planos de formação, mas depois se não espelha a necessidade, temos sempre uma taxa de execução

superior porque fazemos sempre mais do que o que está planeado por isso, isso não é bom, não é bom porque temos uma taxa de execução superior aquilo que temos pensado, e quer dizer que não sabemos planear.

Entrevistador: Tenho então uma última questão, o balanço anual de formação é feito depois ou antes de ser feito o diagnóstico?

Entrevistada: O balanço é uma coisa totalmente diferente, são documentos autónomos que não tem nada a ver, o que é feito é, o balanço da atividade formativa é feito trimestralmente. Nós todos os trimestres fazemos um balanço da atividade formativa desenvolvida no primeiro trimestre, no segundo, no terceiro, no quarto trimestre...,mas é acumulativo, imagina, o primeiro trimestre é *clean*, é o primeiro, depois o segundo acumula todos, todas as formações do primeiro trimestre do ano e assim sucessivamente, por isso o balanço do quarto trimestre vai ser o anual da formação. Não tem influência no diagnóstico, o que tem influência é no plano da atividade formativa, isso sim, o diagnóstico de necessidades influencia o plano.

Entrevistador: Muito bem, não tenho mais nenhuma questão a colocar, resta-me agradecer a tua participação e perguntar se queres acrescentar mais alguma coisa

Entrevistada: Não, obrigada eu.

Anexo VI – Grelha de análise à entrevista realizada à Coordenadora Executiva do CF

Bloco Temático	Categoria	Questões	Unidades de registo
B - Caracterização das Funções do entrevistado	Perceber como chegou à APAV	Como é que começou a trabalhar na APAV?	“comecei como voluntária”
	Conhecer as funções que desempenhou	Que funções desempenhava inicialmente?	“a gestora do gabinete de santarém ficou de licença de maternidade e pediram-me para eu substituí-la, depois dessa substituição convidaram-me para ser assessora técnica da direção e desde 2008 que estou na sede (...) no início era responsável pelos órgãos de comunicação social, mas depois em 2009, pediram-me para reestruturar o gabinete de apoio à vítima de cascais”
		Como foi realizada a transação para Coordenadora Executiva?	“em 2013 foi-me lançado outro desafio que foi reestruturar o centro de formação em 2013 e reestruturas a linha de apoio à vítima”
	Entender as funções alicerçadas ao seu cargo atual	Quais as suas principais funções enquanto Coordenadora Executiva?	“coordeno as equipas todas (...) Sou responsável pelo planeamento, execução, pelo orçamento, pela...pelas vendas, pela apresentação de orçamentos, pela aquisição de materiais, (...) sou a pessoa que coordena as equipas todas dos vários polos e nos vários serviços e também garanto que o sistema da qualidade é garantido e o sistema da DGERT é garantido”
		E enquanto membro da equipa do Centro de Formação?	“é complementar, mas há atividades que são inteiramente da minha responsabilidade”
		Como descreveria um dia típico do seu trabalho?	“primeiro é ver os emails (...)depois coisas que é preciso estabelecer prazos (...) não se pode dizer que na formação haja um dia típico (...) Mas basicamente o que nos fazemos no dia-a-dia é ver o email, atender telefonemas, responder a emails, fazer

			orçamentos, hum...verificar por exemplo se os dossiês estão fechados ou não estão fechados, fazer mapas de Excel”
	Perceber se teve acesso à formação	Para o desempenho das suas funções, considera necessária formação?	“quando aceitei o desafio, só o aceitei com a, com a reserva (...) de poder frequentar uma formação (...) depois de frequentar esse curso frequentei uma pós-graduação, porquê? Porque senti que a formação que me estava a ser dada, neste caso foi o ISPA sobre gestão da formação, não me saciava e não era suficiente para aquilo que necessitava para por na prática”
C - Caracterização da APAV e do Centro de Formação	Compreender o modelo hierárquico em vigor	Como caracteriza o modelo organizacional que é adotado?	“neste momento o modelo organizacional sofreu algumas alterações que ainda não é público, por isso, o que eu tenho de dizer é aquilo que está no <i>site</i> , é horizontal, não é vertical, e que há uma dinâmica de participação ativa de todos os colaboradores da associação” “eu tenho uma relação de <i>report</i> direta ao presidente, porque como a organização acha que a formação é uma área estratégica, e no plano estratégico refere isso, como a formação é uma área estratégica eu reporto diretamente ao presidente, pronto!”
	Perceber as perceções da Coordenadora Executiva acerca do Centro de Formação	Para si qual a importância do Centro de Formação no âmbito de ação da APAV?	“O centro de formação é a base de todo o trabalho que é desenvolvido para a associação (...) nós formamos muitos estagiários, voluntários e staff (...) essas pessoas têm de ter uma bagagem, têm de ter uma formação específica nessa área”
	Conhecer melhor o trabalho do CF	Atualmente quais são os principais objetivos do CF?	“o centro de formação tem como objetivo formar os colaboradores internos bem como formar os profissionais das várias áreas, de educação-formação, bem como prevenir situações de crime e de violência em, nos vários contextos”

		<p>Considerando que o Centro de Formação surge para dar resposta às necessidades dos seus trabalhadores, como é que passou a dar resposta também a entidades externas?</p>	<p>“desde o início (...) Porque a APAV é a única entidade nacional que apoia todas as vítimas de crime e por isso tem um <i>Know-how</i> e uma experiência, tem um conhecimento completamente diferente”</p>
		<p>Qual considera ser a maior dificuldade/desafio do CF?</p>	<p>“interna é (...) disponibilidade para fazer muitas vezes cumprir aquilo que é necessário para a direção geral de emprego e relações do trabalho. (...) depois a nível de formação externa (...) ainda há um certo desconhecimento que a APAV tem formação de porta aberta, que as pessoas podem, têm um catálogo, temos um catálogo que as pessoas podem aceder e podem ver quais as formações que estão disponíveis no <i>site</i>, pronto e vir e pagar e etc.”</p>
<p>D - Formação</p>	<p>Conhecer o ciclo de formação praticado pelo CF</p>	<p>Qual o modelo de formação mais frequentemente utilizado no CF? E o que justifica essa opção</p>	<p>“Atualmente nós fazemos a formação em presencial, não é?! Estamos a alargar o leque para o regime de <i>E-learning</i> e <i>B-learning</i> o presencial sempre foi aquilo que sempre foi feito (...) Porque os profissionais e até os estagiários e voluntários têm a necessidade de fazer <i>rool-plays</i>, de partilharem experiências, conversarem”</p>
		<p>Como e por quem é realizado o plano anual de formação?</p>	<p>“o plano anual de formação é um conjunto de planos de formação das várias unidades e nos vários polos, espelhado num plano só único”</p>
		<p>Como é que se realiza a tomada de decisão acerca das ações de formação que se vão realizar?</p>	<p>“por exemplo se recebermos muitos <i>emails</i> a perguntar, ou muitos pedidos de contacto, quando é que vamos lançar a segunda edição, nós abrimos a exceção e abrimos uma segunda edição, por exemplo, na formação interna também tem a ver um bocadinho com o público-alvo”</p>
		<p>Como é que se faz o acompanhamento aos formandos?</p>	<p>“O acompanhamento aos formandos é feito quer em sala pelos formadores, quer pelas coordenadoras pedagógicas. E depois em sistema macro é feita pela formadora interna,</p>

			se estivermos a falar da formação interna, ou pela coordenadora pedagógica se estivermos a falar da formação externa. “
		Que tipo de avaliação é realizada nas formações?	“exercícios individuais, exercícios práticos em sala, simulações, <i>role-plays</i> , e depois é feita a avaliação da satisfação quer dos formandos quer dos formadores”
		Como classifica a oferta formativa do centro?	“está equilibrado, acho que também não temos capacidade de aumentar mais a nossa oferta”
E - Conceção do Diagnóstico de Necessidades	Conhecer o processo de conceção do diagnóstico de necessidades	Como é que é realizado o DN na formação interna? E na formação externa?	“dois modelos que alimentam o diagnóstico de necessidades, o que é feito da avaliação de satisfação dos formandos que é nos grupos de formação, nos cursos de formação (...), e temos também um inquérito que é enviado por via eletrónica, para os vários público-alvo”
		Em que fase do processo formativo se realiza?	“É no início, é no fim de cada ano, no fim do último trimestre de cada ano, nós enviamos um questionário, que depois, esse, esses resultados vão fazer com que nós façamos o plano anual de atividade em janeiro”
		Quais os instrumentos de recolha de informação utilizados para esse diagnóstico?	“O questionário e a avaliação da satisfação”
		Quem são os intervenientes e em que fase é que participam no Diagnóstico de Necessidades?	“os particulares, entidades públicas, privadas, etc. e aos colaboradores internos (...) as coordenadoras do polo que depois em reunião, com as pessoas que pertencem ao polo de formação, que podem dar umas achegas aqui ou acolá”
		Consoante os resultados obtidos, como é que foi feita a sua análise?	“É feito um mapa de Excel, com a recolha dos dados todos, depois é feito um relatório com toda essa informação e é apresentada à direção e às coordenadoras de polo.”

	Perceber a fiabilidade dos dados que são obtidos	Considera que os resultados obtidos revelam reais necessidades de formação?	“Não porque na mesma forma que as pessoas não cumprem os requisitos da DGERT (...) têm alguma dificuldade em estabelecer a formação e a resposta a determinados questionários que nós enviamos de forma célere”
		Como são utilizados os questionários que são distribuídos no final de cada ação de formação, na construção do diagnóstico de necessidades?	“nos cursos de formação as pessoas podem colocar sugestões de melhoria e cursos que as pessoas gostariam de frequentar, por isso nós recolhemos essa informação, que fica também para o diagnóstico de necessidades de formação”
		Qual a fiabilidade dos resultados obtidos através desses questionários? Tendo em conta que por vezes o seu preenchimento desses questionários, por parte dos formadores e coordenação, é efetuado apenas algum tempo (significativo) mais tarde.	“tu fazes um plano de formação, ou esse plano vai buscar as informações e é ir amearhar vários planos de formação, mas depois se não espelha a necessidade, temos sempre uma taxa de execução superior porque fazemos sempre mais do que o que está planeado”
		Não altera inclusive o resultado do BAF?	“tem sempre impacto, não é?!”

Anexo VII – Diário de bordo³

Dia 25 de Setembro de 2017

Hoje foi o primeiro dia de estágio no centro de formação APAV, localizado na sede de Lisboa, perto do Saldanha. Tal como tinha falado com a Responsável da formação Interna, na reunião de dia 21 de setembro, tenho por hábito chegar um pouco mais cedo, algo com que ela concordou e mencionou ser de bom grado, e por isso cheguei antes das 9:30h.

Quando cheguei ao segundo piso, local onde se encontra instalado o centro de formação, ainda não tinha chegado ninguém. A Coordenadora da formação interna chegou alguns minutos depois, abriu a janela e ainda foi beber café.

Uma vez que ainda não tenho computador foi-me dado o dossiê da qualidade da formação, para que o pudesse analisar e começar a perceber como funcionam algumas coisas. Pude ver documentos como a avaliação do desempenho dos estagiários/voluntários, as fichas de melhoria “que permitem supervisionar as alterações necessárias e desejáveis para um melhor funcionamento do sistema” (Dossiê da Qualidade da Formação, Cap. II, p.15), sendo que há uma diferenciação entre ações de melhoria, ações corretivas e ações preventivas.

Percebi ainda que relativamente aos objetivos de qualidade, há alguns que não são mensuráveis e que já têm os instrumentos de avaliação construídos, tal como avaliação individual dos formandos, avaliação da intervenção formativa, apreciação geral do evento, avaliação do formador por parte da coordenação pedagógica, etc.

Relativamente ao espaço onde estou, é uma sala equipada com dois computadores, onde está a Coordenadora da formação interna e a Ariana (outra estagiária que se vai embora em novembro). Existem dois armários com material necessário, como pastas, dossiês, etc. um quadro onde está especificado, passo a passo, o que deve conter o dossiê técnico-pedagógico, e uma mesa que, a partir de agora, será o meu lugar.

A porta esta sempre aberta, as pessoas entram cumprimentam-se, falam sobre assuntos profissionais, mas também pessoais, tanto a Ariana como a Coordenadora da formação interna lancharam e ofereceram o que demonstra um ambiente descontraído. No centro de formação há ainda um outro escritório, um pouco maior, onde estão a

³ Uma vez que realizei notas de todos os dias de estágio, deixo apenas alguns exemplos das mesmas.

Coordenadora pedagógica e a Coordenadora executiva, responsáveis pela formação externa.

Ia haver uma formação (Webinar – vídeo conferência) as 11h e por isso fiz uma pausa na leitura do dossiê para ajudar a Coordenadora da formação interna a preparar a sala IUNO, uma das duas salas de formação existentes, a com menor dimensão. Foi necessário ligar os computadores, a Internet por cabo (para garantir que não ia haver falhas na transmissão) e ainda aceder à plataforma através da qual iria ser feita a emissão.

Quando voltei para a sala a Coordenadora pedagógica estava a pedir à Ariana para fazer algumas pastas de formação e eu ofereci-me para ajudar, são pastas onde depois se colocam documentação para dar aos formandos, como por exemplo o programa da formação.

Uma vez que estou a trabalhar numa escola, o meu horário é das 9:30h as 13:00h e por isso o tempo passa muito rápido, no entanto, ao fim desta primeira manha de estágio, fiquei com a ideia de que o trabalho demora a arrancar, nenhuma chegou a horas ao local de trabalho, e antes de começarem a trabalharem ainda ficam a beber o café e trocar dois dedos de conversa, pelo que só começam a trabalhar depois das 10h da manha.

Percebi por uma conversa entre a Ariana e a Coordenadora da formação interna, que há trabalho em atraso, sendo que há certificados de 2016 ainda por emitir. Além de que, enquanto fazíamos as pastas, a Ariana comentou comigo que sente que não lhe atribuem responsabilidades, ficando com muitos tempos mortos e, ao fim de um ano, sem acesso às plataformas. Ficando sempre dependente das *passwords* da Coordenadora da formação interna.

Dia 26 de Setembro de 2017

Tal como ontem, cheguei mais cedo. Quando a Coordenadora da formação interna chegou disse-me que hoje já ia ter computador, por isso podia deixar o dossiê de parte, em cima da mesa, a um canto (considereei desarrumação) e começar a ir ver o site específico da formação, e a Intranet (uma rede privada da associação) a qual é preciso aceder através de uma *password*, a Coordenadora da formação interna iniciou sessão pela conta dela, mas pelo que percebi eu não terei acesso pessoal à mesma.

No *site* verifiquei que está a decorrer um inquérito por questionário cujo título é “Diagnóstico de Necessidades de formação - Staff”, ora tendo em conta que o meu tema de investigação será sobre o diagnóstico de necessidades, achei boa ideia ver o seu formato e quais as questões que eram colocadas. Inicialmente pedem a identificação da

pessoa, (nome e GAV), de seguida eram colocadas duas questões abertas, a primeira, onde se pedia para mencionar os problemas que mais se verificam, e outra para mencionar, quais desses problemas considerava que podiam ser resolvidos através de formação. Era ainda pedido que se escolhe o horário em que a formação deve decorrer, a duração das ações e a modalidade (presencial/e-learning). Por fim há um espaço para sugerir eventos formativos que possam ser promovidos por entidades externas.

Relativamente ao ambiente, este mantém-se como o que observei ontem, consegui ainda perceber que a Ariana também se recusa a fazer algumas tarefas, como por exemplo, atender o telefone. A Coordenadora da formação interna e a Ariana estão a verificar quais as ações de formação de 2016 em que os certificados de participação ainda não foram emitidos, há muitos em atraso, na maioria por causa de faltas de informação relativamente aos formandos (nif, validade do B.I, etc.).

A Coordenadora executiva, foi à nossa sala pedir-me ajuda para fazer 18 pastas para uma formação que vai haver no âmbito do Portugal 2020 no Alentejo, quando terminei voltei a ver o site da formação e a Intranet, percebi que há modelos já concebidos para as várias etapas das ações de formação. Há fichas de inscrição, de presenças, sumário, plano de sessão, cronograma, etc.

Depois a Coordenadora da formação interna disse que seria boa ideia juntar-me à Ariana que estava na plataforma Sigo, a emitir certificados. Esta é uma plataforma onde estão os cursos, os módulos, onde, por sua vez se abrem as ações de formação e se inscrevem os formandos. Depois inserem-se as avaliações e é emitido os certificados.

Fiquei a saber que no computador que me deram não posso fazer muita coisa uma vez que não tenho acesso à pasta partilhada, uma pasta onde está toda a informação referente à formação, desde os modelos a serem utilizados, até aos cursos de cada ano, da formação interna e externa.

Apreendi ainda que os técnicos de apoio à vítima prestam um apoio específico, este pode ser jurídico, social ou psicológico, de acordo com a área de formação de cada um. Ao fim de algum tempo a Ariana deixou-me fazer sozinha a inscrição dos formandos nos respetivos apoios, começando assim realizar tarefas próprias do centro de formação.

Dia 06 de Outubro de 2017

Ontem foi feriado e por isso hoje só eu e a Coordenadora da formação interna é que viemos trabalhar. Eu comecei a abrir o curso de gestor de um Gabinete.

Pedi então à Coordenadora da formação interna para rever a parte da metodologia e da divulgação do curso. Ela fez essa parte e pediu-me para começar a atender as chamadas e a apontar os recados pois ela ia dar uma entrevista para um jornal na sala IUNO.

Enquanto isso eu continuei a trabalhar nos relatórios, consegui fazer mais dois, sendo que verifiquei se a informação estava correta, corriji o que não estava certo, vi o Excel e os gráficos, verificando e corrigindo os que não estavam de acordo com as avaliações feitas.

Enquanto a Coordenadora da formação interna esteve na entrevista ligou apenas uma senhora de Coimbra que queria um formador da APAV para o dia 30, ora uma vez que não era possível passar a chamada eu disse que dava o recado, no entanto a senhora preferiu voltar a ligar mais tarde pelo que indiquei as 11:30h como uma melhor hora para esse efeito.

A entrevista foi breve e às 11h a Coordenadora da formação interna já estava novamente no gabinete, informei que tinham ligado e o que pretendiam mas que ligavam mais tarde, e continuei a trabalhar nos relatórios. Às 11:30h a senhora voltou a ligar, falou diretamente com a Coordenadora da formação interna que lhe respondeu que teria de enviar um email para formalizar o pedido, e que as colegas na segunda-feira dariam uma resposta.

Relativamente ao trabalho que estava a desenvolver, ficou apenas a faltar os 3 últimos capítulos do relatório de avaliação do curso CARE (Cuidar-Acarinhar-Reforçar-Elogiar) mas ainda consegui imprimir 3 relatórios que, depois de furar e agrafar, dei à Coordenadora da formação interna para assinar e coloquei nos respetivos dossiês (divididos por semestre de formação).

Dia 11 de Outubro de 2017

Hoje vou participar na formação de Atendimento a Vítimas de Crime e a formação começa apenas as 10:00h.

Enquanto esperava bebi um café e liguei o computador da Ariana (eu continuo sem computador), para poder ir ao meu email e pedir a informação à Coordenadora executiva, relativamente ao protocolo de estágio.

A Coordenadora do polo de Lisboa entrou e pediu-me para utilizar o computador para poder imprimir um PowerPoint, eu ajudei na tarefa, pois queria imprimir vários diapositivos por folha, e disse que agora teria de ir ao piso 1 buscar as impressões.

A Coordenadora executiva entrou e acabei por lhe pedir para preencher os dados referentes a APAV, e eu ainda ajudei a Ariana a colocar umas garrafas com o logotipo da APAV (que ela lavou na segunda-feira) nos sacos e com os autocolantes.

A Formadora chegou um pouco atrasada, na cadeira tinha já uma pasta com a ficha de inscrição uma caneta e um bloco de folhas para apontamentos. O combinado foi que só iria assistir ao primeiro módulo cujo tema era a APAV, uma vez que é o que mais interessa ao trabalho que desenvolvo na APAV e que, de qualquer das formas, não posso frequentar os módulos da tarde (principalmente porque a formação ocupa mais do que um dia).

Achei o módulo bastante interessante, faz uma importante introdução ao que é a APAV e ao trabalho que desenvolve, no entanto, a maioria das informações transmitidas já eram do meu conhecimento devido ao trabalho desenvolvido no semestre passado. De qualquer maneira achei bastante útil mesmo para a caracterização da APAV que terei de fazer mais tarde, uma vez que se falou dos seus pilares fundamentais, e se esclareceu que não é uma associação de apoio a vítimas de violência doméstica, mas sim a vítimas de violência, na sua generalidade, sendo a única instituição em Portugal a apoiar vítimas nas várias vertentes. Uma das coisas que fiquei a saber é que o presidente da APAV, é também o presidente do Victim Support Europe, uma organização Europeia de apoio às vítimas.

O primeiro módulo acabou perto do meio-dia, ainda participei no coffee break e fui para junto da Ariana que me pediu ajuda para escrever um texto de apresentação para uma proposta de emprego, no entanto a Coordenadora da formação interna disse-me que a Coordenadora pedagógica precisava da minha ajuda por isso fui ao gabinete dela ver no que poderia ajudar. Pedi-me para fazer 20 pastas para o Qualificar Centro com regulamento, programa, cronograma, caderno e caneta. Aproveitei e perguntei se não tinha disponível a documentação das pastas que tinha feito ontem do Qualificar Alentejo, ainda não tinha disponível, mas mandou imprimir o programa e pediu-me então para fazer as do Centro e do Alentejo. Eu fui buscar as impressões e, como não havia espaço na mesa onde costumo trabalhar, fui para a sala IUNO. Quando terminei fui com a Ariana buscar caixas de cartão para guardar as pastas, a Coordenadora pedagógica achou que eram pequenas, mas não havia outras pelo que arrumei as pastas nas caixas que trouxemos.

Tenho-me apercebido que o trabalho na APAV é feito aos poucos, hoje mandam fazer as pastas, amanhã, mandam colocar cadernos, depois o programa, etc. obriga-me a fazer o mesmo trabalho em várias vezes, inclusive a retroceder, porque se colocar hoje o

caderno dentro da pasta e se amanhã for necessário colocar os programas, é preciso tirar o caderno para poder colocar os programas. Acho que isso é uma quebra no ritmo de trabalho e é um dos motivos pelo qual há tantas coisas em atraso.

Dia 23 de Outubro de 2017

Mostrei as fichas únicas de produto que tinha acabado na sexta-feira, mas que tinha algumas informações que gostava que fossem confirmadas e analisadas em conjunto com ela.

Depois de verificarmos tudo, houve um tipo de crime (o de violação no domicílio) que ficou mesmo para uma análise mais profunda. De qualquer maneira, referente aos outros tipos de crime, a Coordenadora da formação interna pediu-me para atualizar o Excel da ficha única de produto com as informações que tinha estado a analisar e corrigir o que tivesse incorreto. (como sempre foi necessário passar da pasta partilhada, no computador da Coordenadora da formação interna, para a pen, para eu poder trabalhar).

Verifiquei que no curso TAV LAV, no módulo VI havia uma descrição de quase todos os tipos de crime que tinha analisado, no entanto na altura não me tinha apercebido disso e por isso acrescentei essa informação às fichas e ao Excel.

As 11 horas a Coordenadora da formação interna pediu à Ariana para preparar o coffee break, e eu fui ajudar. Percebemos que não havia quase bolachas nenhuma e por isso perguntei à Ariana o que se fazia nessas situações e quem tratava de comprar mais.

A Ariana explicou-me (e mais tarde a Coordenadora da formação interna confirmou) que quem trata disso é a Coordenadora executiva e que inclusive já a tinha alertado para o facto de ser preciso comprar bolachas para o coffee break das ações de formação, no entanto ela ainda não fez nada em relação a essa necessidade e a Ariana diz que não vai repetir o que se passa.

Voltamos para o computador e comentei com a Coordenadora da formação interna que não havia bolachas, a reação não foi a que esperava, disse que a Coordenadora executiva tinha de ir comprar, mas não mostrou grande preocupação com esse facto.

Eu continuei a passar a informação das fichas para o Excel e a Ariana queixou-se de que não tinha nada para fazer, queria emitir certificados, mas não pode devido à falta de dados dos formandos.

Na sala IUNO estava a haver supervisão, como não sabia do que se tratava, e aproveitando o facto de haver bastante barulho e se conseguir ouvir tudo o que era dito, perguntei à Coordenadora da formação interna do que se tratava. Foi-me explicado que a

supervisão é um acompanhamento do que se passa nos vários GAV's, uma espécie de formação contínua e informal onde os supervisores através da discussão de algumas situações, tentam ajudar as responsáveis dos GAV'S a resolver os problemas e a melhorar os serviços que prestam.

Antes de sair terminei a atualização do Excel, guardei numa pasta e expliquei à Coordenadora da formação interna que ficava a faltar apenas a da violação no domicílio, para quando ela puder verificar para eu poder atualizar, e ainda que deixei em sublinhado, no Excel alguns projetos que eu não encontrei na INTRANET mas que a Coordenadora da formação interna diz existirem.

Dia 07 de Novembro de 2017

Perguntei se podia apagar o programa do bullying que estava no curso de conciliação Família/trabalho e informei que tinha feito o correto, mas a coordenadora executiva disse-me que o melhor seria tratar com a Coordenadora da formação interna.

Aproveitando o momento de dúvidas, perguntei também sobre as ações de formação que não tinha a certeza se teriam relatório ou não e se, no ano de 2016, ainda faltavam cursos com relatório em branco. De 2017 só faltam dois TAV LAV, mas de 2016 ainda há dois cursos em atraso.

Comecei por fazer TAV LAV de julho, mas percebi que faltava a avaliação de satisfação dos formadores, a avaliação da coordenação e a avaliação individual dos formandos. Inclusive não havia a folha de avaliação da coordenação.

Não foi possível realizar o relatório de avaliação na íntegra, devido há falta de informação, de qualquer maneira fiz tudo o que era possível, mesmo no Excel.

Passei então para o último curso em falta, o TAV LAV de setembro. Deparei-me com o mesmo problema, a falta de informação, inclusive a falta de documentação no dossiê. De qualquer forma, avancei no que poderia e a Ariana explicou-me que este curso só consigo fechar em janeiro, visto que, depois da formação é preciso fazer uma avaliação 3 meses depois em contexto de trabalho.

Mais uma vez o trabalho fica estagnado devido a falhas de informação, por não se fazer logo o que é necessário.

Dia 08 de Novembro de 2017

Hoje iniciei o dia com uma tarefa muito importante, fiz um report do que fiz nos últimos dias, para colocar a Coordenadora da formação interna a par do que tinha feito durante estes 4 dias em que estiveram em formação.

Expliquei que tinha feito os relatórios, pedi para eliminar o programa que estava no curso errado, explicando que já tinha feito o correto. E depois passei a explicar o que faltava dos TAV LAV julho e setembro. A Coordenadora da formação interna mostrou-se surpreendida com o que estava em falta, principalmente com o facto de estar em falta a avaliação da coordenação.

A Coordenadora executiva pediu-me que tratasse de imprimir as folhas da avaliação da satisfação dos formadores e que falasse eu com elas.

Depois de imprimir, fui ver se a Coordenadora da formação interna já tinha feito a avaliação da coordenação do curso “migrantes vítimas de crime”, visto estar feita, fui acabar o relatório, imprimir e perguntei à Coordenadora da formação interna se podia passar o curso para o dossiê da formação. Ela assinou e disse que sim e por isso fui fazer essa tarefa, para continuar o dossiê organizado fui buscar um separador e ainda arrumei algumas folhas que não estavam no sítio correto.

Depois pedi que a Coordenadora da formação interna verificasse a informação relativamente à metodologia e divulgação dos cursos, para poder imprimir, e depois de assinados guardar. Finalmente a Coordenadora da formação interna também me disse o que poderia fazer de forma a estar a informação “sempre correta”, copiar o parágrafo de um outro curso.

Uma das formadoras cuja a avaliação estava em falta foi falar com a Ariana e por isso eu pedi para preencher a avaliação. Percebi que ela já não estava recordada dos cursos e por isso considero que a avaliação deveria ser feita na Hora, porque assim, não está, necessariamente, a condizer com a realidade.

Dadas estas tarefas que estavam pendentes, recomecei o relatório do RAFAVH – Apoio a Familiares e Amigos Vítimas de Homicídio. O Excel não tinha a avaliação dos formadores, mas de qualquer das formas consegui acabar o curso, imprimir e guardar. Faltando de 2016 apenas o TAV LAV de fevereiro.

Visto que é o último dia da Ariana, pedi-lhe que ela me explicasse como funciona a BDlena visto que nunca entrei na plataforma. Apontámos tudo num papel e fomos guardar dois certificados que tinham sido devolvidos. Sendo que fiquei a ter

conhecimento que há um dossiê de certificados que voltaram para a APAV, ou por erros na morada ou porque as pessoas já não vivem lá.

E como sempre, não está atualizado e/ou organizado.

Dia 06 de Dezembro de 2017

Hoje quando cheguei avancei para o relatório de avaliação do curso “Referenciação e Acolhimento em Casas de Abrigo” 2015. Fiz o relatório até onde tinha informação e depois tratei de imprimir as folhas em falta.

Para adiantar serviço e aproveitando o facto de ter o dossiê técnico pedagógico do curso “Referenciação e Acolhimento em Casas de Abrigo” do ano de 2015, comecei a completar a informação do relatório de avaliação do mesmo curso de 2017. Não sei se houve alterações no programa, espero que não, mas pelo menos o que se refere aos objetivos do curso e metodologia deve ser igual. Desta forma adiantei trabalho, porque mesmo ficando o relatório incompleto, depois já só falta a avaliação de satisfação dos formadores e apreciação da coordenação.

Mais tarde quando fui ao gabinete da Coordenadora da formação interna comentei que tinham retirado o telefone e ela disse que tinha colocado o telefone junto ao computador dela porque lhe estava a fazer falta.

Recordo-me de ter falado sobre este assunto com a Ariana. De qualquer forma a Coordenadora da formação interna não vai poder estar ao telefone como antigamente quando estava aqui no gabinete onde eu estou agora sozinha.

estive a colocar a Coordenadora da formação interna a par do estado dos relatórios e pedi que se falasse com os formadores, mas a Coordenadora da formação interna disse que essa era uma tarefa da Coordenadora do polo de Lisboa e que já é muito bom estarmos a adiantar tanto trabalho e por isso pediu-me a tabela do que está em falta para poder entregar à Coordenadora do polo de Lisboa.

Dia 07 de Dezembro de 2017

Hoje comecei a fazer a tabela para a coordenadora do polo de lisboa, poderia ter enviado a que já tinha feito, mas achei que seria melhor se identificasse melhor os campos em falta pelo que utilizei cores para diferenciar e fiz legendas.

Além disso quero deixar os dossiês com a documentação impressa para que seja preciso, apenas, preencher.

Quando estava no ano de 2015 percebi que no relatório do Curso AVC de maio, poderia avançar um bocado, ficando apenas a faltar a avaliação da satisfação dos formadores e apreciação da coordenação, documentação essa que tive de preencher de acordo com o modelo em vigor nesse ano, imprimir e coloquei no dossiê. Havia uma parte do Excel já feito, mas havia dados que não estavam inseridos, mesmo havendo a informação necessária. Não sei bem qual a razão destas situações, mas são sem dúvida frequentes.

Para terminar esta manhã de estágio, a Coordenadora executiva pediu-me que preparasse os documentos para uma formação do projeto Protasis, sendo que tive de separar a documentação por dois subgrupos, guardar a documentação em pastas e colocar em caixas para a formadora levar.

Da minha tabela fica a faltar fazer a análise mais completa do ano de 2014 para depois podermos enviar para a Coordenadora do polo de Lisboa.

Dia 11 de Janeiro de 2018

Hoje quando cheguei tinha cerca de 300 certificados assinados a precisar de ser carimbados, foi a primeira coisa que fiz e mesmo assim, mais tarde, percebemos que um dos certificados tinha escapado por entre os outros, sem assinatura e sem carimbo. Tarefa dada por terminada acabei de realizar os restantes ofícios e fechar os meus certificados.

A Joana tinha muitos certificados em atraso e por isso perguntei à Coordenadora da formação interna se a poderia ajudar, pelo que, depois de realizar o ofício de um protocolo da Universidade Europeia ajudei a Joana com os certificados e ofícios dela. Percebemos também que nos ensinaram a fazer esta tarefa de maneira diferente, inclusive no tipo de papel que devemos utilizar, é um pouco revoltante e contraditório demonstrando mesmo a desorganização que considero existir.

Dia 15 de Janeiro de 2018

Estando, por agora, terminado os certificados, a Coordenadora da formação interna pediu-me que inserisse os dados no BAF -Balanço Anual de Formação, como nunca trabalhei nisso foi pedido à Joana que me ensinasse a fazer essa tarefa.

Pelo que a Joana me ensinou, os cursos que no título da pasta tem (Inserido) é porque já foram inseridos na SIGO, e assim que inseridos é preciso escrever no Excel do Baf o nome da ação, o polo em que ocorreu e a data.

Posto isto a primeira coisa que fiz foi perceber quantas ações de formação (cursos, workshops e eventos) é que não tinham sido inseridos (não só na sede, mas em todos os polos e casas de abrigo).

Foi assim que percebi que há cursos cujos títulos sugerem estarem inseridos, no entanto na lista do Excel não estão referidos. Situação que por agora vou ignorar.

Dia 16 de Janeiro de 2018

Já com o conhecimento dos cursos em falta e depois de ter inserido no BAF dois eventos que estavam em falta, comecei a inserir os outros cursos e detetei mais uma falácia, é preciso dividir os denominadores pelo numero de ações registadas, no entanto percebi que numa secção de avaliação os denominadores são divididos, por exemplo, por 5 ações, já a secção de avaliação seguinte é dividida por, por exemplo, 3 ações.

Fiquei intrigada e por isso fui perguntar à coordenadora da formação interna que não me deu qualquer resposta concreta, desta forma perguntei se o título “Inserido” significava efetivamente que estava inserido no BAF, a Coordenadora da formação interna disse que sim e que, aqueles que eu não tinha encontrado na lista do Excel, tinha sido a antiga estagiária, que tinha feito mal.

Dia 17 de Janeiro de 2018

Hoje continuei a inserir as informações no BAF e cada vez mais a minha opinião é que há muita desorganização, métodos de trabalho que não são complementares, maneiras de fazer as tarefas demasiado diferentes. Falta na minha perspetiva, preocupação e gosto em fazer bem.

Estou incrédula, como é que em todos os polos da formação interna há falhas graves, cursos de 2014 ainda abertos, certificados que não são emitidos, e nem a inserir no BAF conseguem inserir os dados todos de forma correta.

Como é que o centro de formação ficou assim? Extremamente desorganizado e em atraso.

Dia 16 de Fevereiro de 2018

Hoje o meu objetivo era terminar os ofícios que não tinha enviado ontem e por isso essa foi a minha principal tarefa.

Houve ainda novas alterações, um técnico da PT foi instalar um telefone na minha sala, o que me possibilita ligar às formandas e tirar dúvidas com a Coordenadora da formação interna de uma forma mais rápida.

Além disso chegou uma rapariga que se candidatou como voluntária para trabalhar no Centro de Formação. Vai ser uma mais-valia porque, apesar de trabalhar só às sextas, é mais uma pessoa para colocar os cursos em dia.

Depois de lhe explicar algumas coisas a Coordenadora pedagógica pediu-me para fazer 30 pastas para um seminário a decorrer dia 22 de fevereiro. Por isso depois determinar o envio dos certificados, expliquei à voluntária como se faz as pastas e onde pode arranjar o material.

Dia 19 de Fevereiro de 2018

Agora o objetivo continua a ser a emissão de certificadas por isso as minhas tarefas continuam a ser a criação de cursos e ações de formação na Sigo, avaliar os formandos, emitir certificados, realizar os ofícios e enviar. Não esquecendo que tenho sempre de digitalizar os certificados (assinados e carimbados) e preencher a folha de Excel com o número de certificado para podermos ter sempre a certeza de que foram enviados.

Dia 01 de Março de 2018

Primeiro da do mês de março. Gostava de ter o trabalho mais adiantado, porém continuo a tratar da emissão de certificados. A coordenadora executiva pediu-me para que lhe desse uma folha com os cursos que estavam em falta, eu disse que a Coordenadora da formação interna já tinha, mas ela encolheu os ombros e disse que ela estava muito atarefada com outras coisas.

Fiz então a folha informativa para a Coordenadora executiva e depois passei para a Sigo onde criei a ação de formação do Programa CARE da CA Sophia, fiz as inscrições e emiti os certificados. Como já tinha criado o curso na segunda-feira, e já tinha pedido os dados das formandas que estavam em falta (que a Coordenadora da formação interna recebeu ontem à tarde, quando cheguei estavam na minha secretária) consegui fechar o ponto de situação dos certificados da CA Sophia, falta apenas o João assinar para eu poder carimbar, digitalizar e enviar. O João não assinou hoje porque só volta a APAV na próxima semana.

Consegui fazer também o ofício e envio do único certificado existente de um curso do CAP Sul e tentei contactar com duas formandas cujos certificados voltaram para trás devido às moradas estarem incompletas, no entanto nenhuma me atendeu.

Dia 02 de Março de 2018

Hoje estive a fazer o balanço de certificados em falta, para pedir à Coordenadora da formação interna que voltasse a contactar.

Disse-lhe que da CAP Sul ainda faltava dados do curso doenças sexualmente transmissíveis, mas a coordenadora da formação interna disse que já tinha recebido tudo e que já me tinha dado as informações, voltei a referir que do CAP Sul apenas recebemos informação de um dos cursos que inclusive já tinha emitido o certificado do mesmo, mas que ainda havia outro curso com informações em falta.

Juntamente comigo, foi procurar no email e reparei que, inclusive, após eu lhe ter entregue já dois documentos com o que esta em falta, a Coordenadora da formação interna não enviou nenhum email a pedir a informação necessária.

Resultado, como se tratam de casas de abrigo eu não posso contactar as utentes, porém a Coordenadora da formação interna também não contacta as pessoas responsáveis, desta forma o trabalho torna-se muito mais demorado.

Hoje a voluntária só está da parte da manhã, porém já esta a tratar de preencher o Excel dos vários AVC e TAVLAV para que eu possa depois emitir os certificados.

Contactei novamente as formandas cuja morada estava incorreta para poder enviar os certificados, porém só uma delas me atendeu, fiz o ofício para enviar na próxima semana

Dia 23 de Abril de 2018

A Coordenadora pedagógica não acabou de enviar os certificados pelo que tive de acabar de tratar dos mesmos. Acabei por lhe explicar que só ela é que me dava coisas para fazer nos últimos tempos e que eu não sabia o que deveria fazer. Ela disse-me que me ia dar tarefas relativas à mala lúdica (mala de brinquedos utilizada nas sessões com as crianças) ainda esta semana.

Acaba por ser frustrante a falta de coisas para fazer na fase final do estágio, estou num momento em que sinto que não foi uma recompensa assim tão grande, penso que vinha com expectativas muito elevadas, também porque a rapariga que fez o estágio no

CF antes de mim, transmitiu-me as melhores impressões relativamente ao trabalho e aprendizagens que fez. Comigo foi diferente, e só no segundo semestre percebi o motivo. A Coordenadora pedagógica o ano passado ficou de licença de maternidade pelo que a estagiária acabou por ocupar o lugar dela, o que lhe permitiu um grande crescimento e aprendizagem...eu continuo sem acesso à intranet ou até mesmo ao email. Quando ligam e eu atendo, nunca consigo ser uma grande ajuda pois não tenho acesso às informações.

Dia 04 de Maio de 2018

Após algumas tentativas, consegui hoje, fazer a entrevista à Coordenadora executiva, das três primeiras vezes que tentei combinar ela nunca teve disponibilidade. Desta vez consegui fazer a entrevista e fiz perguntas que me surgiram depois da entrevista com a Coordenadora da formação interna pelo que penso que foi positivo ter feito as mesmas com tempo de distância. Depois disso foi-me pedido que fechasse o workshop Regulamento Geral de Proteção de Dados, segundo a Coordenadora da formação interna este dossiê estava completo, no entanto faltava fazer o Excel, o relatório de avaliação e a criação do curso e da ação na Sigo, assim como inscrever os formandos e emitir os certificados dos mesmos. Além disso, e como tem vindo a ser hábito, faltavam dados de uma formanda e ainda a avaliação da coordenação que é responsabilidade da Coordenadora da formação interna.

Desta forma não foi possível fechar o workshop, mas a Coordenadora da formação interna ficou de preencher e obter os dados em falta.

Uma vez que é dia da voluntária ir à APAV, pediram-me que a auxiliasse na Sigo pois ela vai emitir os certificados do TAV e da LAV, porém ela não gosta muito de ser ajudada e sempre que lhe tento explicar algo sou interrompida. Acabei por lhe dizer que teria de pedir ajuda à Coordenadora da formação interna pois ela, inscreveu os formandos numa ação de formação que não a correta e só verificou o erro depois de emitir metade dos certificados.

Dia 18 de Maio de 2018

Hoje, a pedido da Coordenadora da formação interna, enviei para a UTAD os exemplares, devidamente assinados de um protocolo que se vai estabelecer entre a Universidade e a APAV. Por norma esses protocolos prendem-se com questões relativas a estágios profissionais, de forma a que na APAV continue a haver mão-de-obra qualificada e barata. Sendo que, essencialmente a nível de psicólogos, há muitos estágios.

Depois foi-me pedido que enviasse dois certificados, um deles era para ser entregue em mãos, mas a pessoa em causa deixou de colaborar connosco, algo que também não percebo visto que a formação decorreu no início do mês.

O outro certificado voltou para trás pois a Joana se esqueceu de colocar código postal. A pedido da Coordenadora da formação interna, ia acrescentar no Excel uma nota de como tínhamos reenviado o certificado. Foi quando percebi o grande erro da Joana. Ela apesar de ter colocado no livro de correspondência, que enviou os certificados dia 4, sendo que só foram enviados por mim dia 11, não colocou os dados na folha de Excel, pelo que depois de alertar a Coordenadora executiva, fui á pasta do curso e inseri um a um. Nessa minha boa ação encontrei mais uma falha, esta a meu ver bastante grave, a Joana emitiu 3 certificados fora de validade. Falei com a Coordenadora executiva que me pediu para verificar se nas fichas de inscrição os dados estavam completos e efetivamente estavam. A voluntária, limitou-se a emitir certificados sem ter em conta a atualização dos dados das pessoas já inscritas na Sigo.

Depois de emitir novos certificados, guardei na pasta para imprimir na segunda.

Por fim, estive a dar auxílio à Coordenadora do polo de Lisboa que voltou lá para tratar de atualizar os dossiês do Polo de Lisboa, ela ficou em choque quando percebeu a confusão em que aquilo estava, diz que alguém mexe depois dela e que as formadoras não cumprem.

Dia 24 de Maio de 2018

Hoje quando a Coordenadora da formação interna chegou disse-me que já tinha recebido uma resposta da SIGO a dizer que era necessária uma cópia da identificação da formanda em causa. Desta forma a Coordenadora da formação interna ficou de contactar a partir das 10h a responsável da Casa Abrigo.

Uma vez que ainda há ações por fechar da CA Alcipe, tive a ver o que podia adiantar.

Em conversa com a Ana, questionámos a utilidade das parcerias que a APAV tem vindo a estabelecer e que, segundo o site, considera tao importantes. Segundo a Ana, parcerias com a PJ ou com a Direção Geral de Reinserção Social, funcionam e fazem sentido, porém a nível de financiamento não conseguimos perceber como é que funcionam e em que medida têm impacto para a APAV.

Uma vez que a Ana já está na APAV há bastante tempo, ela trabalhava na linha de apoio, questionei também a parcerias com os Canais Televisivos...segundo percebi há muito poucas campanhas, houve uma parceria com a TVI enquanto decorria a novela

Única Mulher e até se pensava numa segunda campanha, porém a rapariga que tratou disso foi embora e por isso ninguém deu continuidade ao trabalho que ela desenvolveu com a campanha “Eu não sou a única Mulher”

Será que estas parcerias são só uteis para divulgar números quando há algum tema a ser debatido na televisão portuguesa? Havendo um departamento de comunicação e marketing, porque é que não há mais cartazes na rua? Não pode ser por falta de verba uma vez que existem cartazes a fazer de base para os tabuleiros do Almoço...o dinheiro que a APAV gera efetivamente não é bem gerido, e tal como a Ana referiu, alguém está “a encher o bolso”

Segundo ela há ainda um outro problema, que eu considero ter também impacto na forma como a APAV é vista pela população. Segundo ela, quando saiu no cinema o Filme da Mulher Maravilha, foi criada uma parceira e realizou-se a campanha a favor, mais uma vez, das Mulheres. Esse facto sugere que, apesar de se dizer organização que apoia vítimas de crime no geral, na verdade focaliza-se na Mulher vítima de Violência Doméstica.

VIII - Grelha de análise do diário de bordo

Data	Inferências
25/09/2017	“Hoje foi o primeiro dia de estágio no centro de formação APAV (...) foi-me dado o dossiê da qualidade da formação, para que o pudesse analisar e começar a perceber como funcionam algumas coisas (...) há trabalho em atraso, sendo que há certificados de 2016 ainda por emitir”
26/09/2017	“ver o site específico da formação, intranet, através do qual é preciso aceder através de uma <i>password</i> (...) está a decorrer um inquérito por questionário cujo título é “Diagnóstico de Necessidades de formação - Staff”, ora tendo em conta que o meu tema de investigação será sobre o diagnóstico de necessidades, achei boa ideia ver o seu formato e quais as questões que eram colocadas (...) fazer 18 pastas para uma formação que vai haver no âmbito do Portugal 2020 no Alentejo, quando terminei voltei a ver os site da formação onde percebi que há modelos já concebidos para as várias etapas das ações de formação (...) juntar-me à Ariana que estava na plataforma Sigo, a emitir certificados. Esta é uma plataforma onde estão os cursos, os módulos, onde, por sua vez se abrem as ações de formação e se inscrevem os formandos. Depois inserem-se as avaliações e é emitido os certificados”
27/09/2017	“abrir uma nova ação de formação do curso TAV-LAV (técnico de apoio à vítima da linha de apoio à vítima) de Fevereiro de 2016 dos Açores na Sigo (...), fazer a conversão dos resultados da Formsite de outro curso, isto é, calcular a nota e média que cada formando obteve (...) é necessário fazer o ofício dos certificados, ou seja, inserir no Excel com toda a informação referente ao formando e ao certificado (nº e estado), colocar no caderno da correspondência, e colocar em envelopes com uma carta que também escritas por nós”
28/09/2017	“acabar os ofícios (...) fomos fazer o <i>coffee break</i> . Foi-me explicado o que devíamos servir e como (...) deram-me a passe da Sigo e depois o dossiê do curso que tinha de abrir, explicaram-me como se fazia”
29/09/2017	“foi-me dado o código da porta (...) acabar de inscrever os formandos no curso que abri ontem na Sigo (...) faltam 3 formandos que não tinham a data de validade do cartão de cidadão preenchida, pelo que liguei para cada um deles (...) voltei para o escritório e fui destruir o papel que a Patrícia tinha deixado em cima da minha mesa (...) ainda tive tempo de abrir o segundo curso”
02/10/2017	“comecei a inscrever os formandos no curso sobre violência doméstica e violência de género contra (i) migrantes (...) Como havia 5 pessoas que não tinham os dados completos, não as inscrevi

	logo, e quando terminei liguei para cada um a pedir os dados (...) fiquei a abrir o curso de um workshop sobre Prevenção do Abuso Sexual.
03/10/2017	“avaliar os formandos e, após verificar todos os dados, imprimir os certificados (...) Encaixotamos todas as pastas, cadernos e canetas separando o que dizia respeito ao “qualificar norte”, “qualificar centro” e “qualificar Alentejo”. Depois de estar tudo em caixotes, as que eram para sair da APAV foram isoladas com fita cola, as restantes levei para o piso 2 (...) inserir no Excel o estado dos certificados”
04/10/2017	“Como havia certificados por assinar, fui ao primeiro piso pedir ao Presidente da APAV, João Lázaro, que assinasse (...) não tenho acesso à pasta partilhada, a solução encontrada foi colocar tudo numa pen e depois eu colocar os originais na pasta quando tiver acesso (...) eu fui novamente ao piso 1 para carimbar e digitalizar os certificados, enquanto estava a digitalizar os certificados (...) peguei finalmente nos relatórios (...) Aqui no centro de formação parece haver algumas falhas de comunicação”
06/10/2017	“atender as chamadas e a apontar os recados pois ela ia dar uma entrevista para um jornal na sala IUNO. Enquanto isso eu continuei a trabalhar nos relatórios, consegui fazer mais dois, sendo que verifiquei se a informação estava correta, corriji o que não estava certo, vi o Excel e os gráficos, verificando e corrigindo os que não estavam de acordo com as avaliações feitas.”
09/10/2017	“Para ser mais rápido e não perder tanto tempo a fazer relatórios do ano passado, pensei que seria boa ideia, após acabar o CARE, fazer um que tivesse alguma informação. Havia 4 relatórios por fazer, no entanto comecei por um sobre a nova norma ISSO que parecia já ter informação e que eu só teria de confirmar, no entanto apercebi-me que as informações que constavam no relatório diziam respeito a um outro relatório. Isto significa que quem faz os relatórios, prefere perder tempo a copiar um relatório para outro em vez de fazer um relatório novo
10/10/2017	“18 pastas para o “qualificar Alentejo” e 23 sacos para o conselho consultivo”
11/10/2017	“hoje vou participar na formação de Atendimento a Vítimas de Crime e a formação (...) ainda ajudei (...) a colocar umas garrafas com o logotipo da APAV (que ela lavou na segunda-feira) nos sacos e com os autocolantes. (...) fazer 20 pastas para o Qualificar Centro com regulamento, programa, cronograma, caderno e caneta”

12/10/2017	“18 pastas do Qualificar Norte com caneta, caderno e regulamento (...) fui fazer o de 29 e o de 30 de Novembro de 2016, o workshop de Trafico Humano e o workshop de Assédio Moral (...) Ainda tive de inserir os dados no Excel e fazer os gráficos para poder fazer os relatórios.”
13/10/2017	“peguei nos dossiês da formação interna 2017, e procurei, curso a curso os relatórios de avaliação. Dos 14 cursos só um é que tinha relatório de avaliação, além disso os dossiês não estavam organizados”
16/10/2017	“não vou ter computador para trabalhar (...)comecei a fazer o relatório do curso CARE 2017, era um curso que não tinha informação nenhuma preenchida e que nem a avaliação no Excel estava preenchida (...)Por falta de informação não foi possível terminar o relatório”
17/10/2017	“comecei a fazer um relatório de avaliação, neste caso de um TAV LAV (...) comecei a trabalhar no do curso “Gestão de chamadas de intonação suicida”
18/10/2017	“comecei a verificar o relatório de avaliação de um outro Workshop que decorreu no primeiro semestre. (...) é preciso retirar tudo dos armários e por isso temos de ir buscar caixas (...) fizemos o <i>Coffee Break</i> , pois estava a haver uma formação (...) começamos a retirar todo o material dos armários, a colocar nas caixas e a etiquetar as caixas com o conteúdo e de onde tinha saído o material lá guardado. “
19/10/2017	“Deu-me um conjunto de folhas “Ficha única de produto” cada folha destinava-se a um tipo de crime, e a tarefa é, verificar na Intranet que produtos formativos é que estão disponíveis sobre cada um dos tipos de crime, corrigir o nome dos mesmos, e ver, dentro de cada curso se o tipo de crime é abordado.”
20/10/2017	“Ontem não acabei de verificar todas as fichas de produto único e por isso hoje a minha tarefa continua a ser essa. “
23/10/2017	“Verifiquei que no curso TAV LAV, no módulo VI havia uma descrição de quase todos os tipos de crime que tinha analisado, no entanto na altura não me tinha apercebido disso e por isso acrescentei essa informação às fichas e ao Excel.(...) Foi-me explicado que a supervisão é um acompanhamento do que se passa nos vários GAV’s, uma espécie de formação continua e informal onde os supervisores através da discussão de algumas situações, tentam ajudar as responsáveis dos GAV’S a resolver os problemas e a melhorar os serviços que prestam”
24/10/2017	“o principal problema da APAV e de não ter material de trabalho com acesso às informações (...) Eu estive a fazer o relatório de

	avaliação, mas a meio percebi que estava no modelo antigo pelo que tive de alterar para o modelo de 2017.”
25/10/2017	“Comecei por trocar de pasta o relatório de avaliação que fiz ontem. Depois comecei a fazer outro relatório relativo ao workshop “bullying no desporto (...) A BDlena deveria ser uma ajuda, mas acontece que a informação que nela consta muitas das vezes não corresponde sequer à informação presente no dossiê técnico pedagógico dos cursos. Para terminar a manha de trabalho fui imprimir, agrafar e furar o relatório do workshop”
26/10/2017	“comecei por preencher uma ficha de inscrição de uma formanda que tinha enviado os dados por email, depois corriji os testes individuais dos formandos e atribui as notas (...) Quando terminei a avaliação fiz o Excel e os gráficos para poder escrever o relatório”
27/10/2017	“aproveitei para trabalhar no meu diário de bordo e organizar as coisas”
30/10/2017	“hoje não podíamos estar ali, sendo a solução encontrada, irmos assistir à formação. (...) perguntou se fazíamos o <i>coffee break</i> mas avisámos que não há bolachas e por isso não podemos fazer (...) a própria foi ao supermercado comprar bolachas para poder haver um <i>coffee Break</i> , que foi acompanhado por café”
31/10/2017	“começámos a arrumar os dossiês que tínhamos embalado, nos armários. Havia um armário com documentação antiga que arquivámos em caixas, para dar lugar aos dossiês mais recentes. Foi necessário identificar e isolar as caixas que arquivámos na arrecadação exterior (...) foi necessário destruir 2 dossiês”
02/11/2017	“consegui fazer todo o relatório de avaliação do Workshop sobre Prevenção de Abuso Sexual”
03/11/2017	“dei por terminado o relatório de avaliação, tal como o que fiz ontem, coloquei numa pasta para verificar a divulgação e metodologia do mesmo. Em vez de iniciar um novo relatório, comecei a organizar o trabalho e a verificar se efetivamente só me faltam 3 relatórios. Surgiram-me algumas questões sobre algumas ações de formação que não sei se é feito um relatório de avaliação e por isso deixei alguns apontamentos. Depois voltei à formação 2016 e percebi que há pelo menos um relatório por fazer. Acabei por fazer uma tabela e imprimir para poder ter noção do que esta a ser feito, além disso deixei algumas notas.”
06/11/2017	“comecei por realizar o relatório daquele que se tinha realizado primeiro e desta forma poder fechar o dossiê da formação do primeiro semestre (...) Relativamente ao relatório, visto ser um TAVL LAV, e havendo várias edições desse curso, foi bastante

	rápido fazer o relatório, tendo demorado um pouco mais no Excel a inserir as avaliações e a criar os gráficos de barras.”
07/11/2017	“De 2017 só faltam dois TAV LAV mas de 2016 ainda há dois cursos em atraso. Comecei por fazer TAV LAV de julho, mas percebi que faltava a avaliação de satisfação dos formadores, a avaliação da coordenação e a avaliação individual dos formandos. Inclusive não havia a folha de avaliação da coordenação (...) Mais uma vez o trabalho fica estagnado devido a falhas de informação, por não se fazer logo o que é necessário. “
08/11/2017	“fiz um report do que fiz nos últimos dias (...) recomecei o relatório do RAFAVH – Apoio a Familiares e Amigos Vítimas de Homicídio. O Excel não tinha a avaliação dos formadores, mas de qualquer das formas consegui acabar o curso, imprimir e guardar. Faltando de 2016 apenas o TAV LAV de fevereiro. “
09/11/2017	“Fui para o meu gabinete, que agora é ocupado só por mim, garantindo que agora vou ter sempre computador. Qual não foi o meu espanto ao perceber que todas as folhas que estavam numa gaveta de arrumação tinham desaparecido, assim como a pen onde ainda tenho documentos pois só agora vou poder trabalhar na pasta partilhada. (...) comecei a fazer o relatório de avaliação TAV LAV de fevereiro de 2016. (...) seria boa ideia fazer agora os relatórios dos polos. Perguntei por onde deveria começar e até que ano deveria recuar. Ela disse-me para me focar primeiro no CA Alcipe (casa de abrigo Alcipe) e no polo de Lisboa sendo que tenho de verificar os relatórios de 2014 até hoje. (...) não há relatórios feitos, a informação esta toda misturada, os cursos estão divididos por módulos e cada módulo tem folha de presenças e avaliações. Para melhor me organizar fiz uma tabela onde apontei o que estava em falta”
10/11/2017	“comecei por atualizar o TAV LAV de setembro 2017 já inseri a avaliação de satisfação dos formadores. Falta apenas a avaliação dos formandos, mas isso só mesmo em janeiro. (...) Há relatórios de 2014 por fazer. Não consigo perceber como se deixam atrasar tanto porque é uma coisa que até é rápida e fácil de fazer. É preciso que alguém pegue, curso a curso e faça tudo do início ao fim, caso contrário dificilmente vão conseguir manter-se atualizados. Depois disto vou ter de começar a pegar nos certificados pois não sei se estão em dia e se foram enviados ou não.”
13/11/2017	“continuar a trabalhar na organização dos relatórios do polo de Lisboa (...) ir aos correios enviar uma carta pois era necessário que esta chegasse na quarta-feira de manha (...)comecei a fazer o relatório do curso Tráfico de Seres Humanos de Março de 2015, já

	<p>havia alguma informação, só os dados do Excel é que estavam errados (...) A minha questão é, como é que há um curso de fevereiro que ainda não está, sequer, no dossiê? E quase um ano depois só eu me apercebi disto? Percebi também que ainda falta emitir certificados desse cursos”</p>
14/11/2017	<p>“comecei por fazer uma tabela de organização para perceber melhor o que estava em falta. Comecei pelos relatórios de avaliação do polo de lisboa, da casa de Abrigo ALCIPE e relatórios de 2017 da sede, como tinha percebido ontem, havia ainda relatórios em falta que não tinham informação e por isso pareceu-me importante verificar o ponto de situação. Depois ainda vi o que faltava no que respeita à emissão de certificados. Só me preocupei pelos certificados da Sede, sendo que há dois cursos de 2016 e 3 deste ano ainda por emitir. Há ainda alguns cursos em que não há informação na pasta partilhada e, portanto, terei de fazer uma investigação mais a fundo do que está em falta ou não. A pasta partilhada é bastante confusa, há pastas dentro de pastas, por vezes há uma pasta referente a determinado curso e dentro dessa pasta há mais pastas. A documentação fica perdida e é difícil aceder a todos os dados que precisamos. “</p>
15/11/2017	<p>“fiz o relatório de avaliação “Desenvolvimento de competências pessoais” do ano de 2016. Apesar de haver informação tive de refazer o Excel pois o que estava feito não estava correto. “</p>
17/11/2017	<p>“comecei por terminar o relatório de avaliação desse curso. (...) Fica agora a faltar emitir o certificado do mesmo. No entanto como há mais certificados por emitir e que estão atrasados, decidi realizar uma tarefa de cada vez. Desta forma, ia começar a fazer o relatório de avaliação do curso Atendimento a Utentes da CA ALCIPE, mas não há informação suficiente na pasta partilhada, além do mais fui verificar ao dossier de 2015 e não há nenhuma informação sobre o mesmo. Posto isto comecei a fazer o relatório de avaliação do curso Guia Prático na Ótica do Utilizador”</p>
20/11/2017	<p>“Escolhi fazer o relatório do Programa CARE uma vez que já fiz mais relatórios relativos a cursos deste programa e por isso seria mais fácil obter a informação. (...) Mais uma vez, a desorganização está presente, e a avaliação será que condiz com a verdade? Reparei que ela avaliou os dois formadores de igual forma, como é que isso será possível? Será que se recorda da ação em si?”</p>
21/11/2017	<p>“comecei a fazer o relatório de avaliação do Workshop comunicação e comportamento relacional. Além da redação do relatório foi necessário fazer, na integra, o Excel. Tratando-se de um workshop da Casa de Abrigo ALCIPE, a organização da</p>

	<p>formação é tudo menos organizada, e por isso fazer o Excel não foi tarefa fácil. Precisei de, em formato papel, anotar a avaliação que cada formando fez sobre a formação, porque havia uma apreciação por cada dia de formação, no entanto o modelo de Excel utilizado usa apenas uma apreciação por formando e, portanto, tive de fazer a média de cada parâmetro apreciado por cada formando.”</p>
22/11/2017	<p>“comecei a fazer o relatório de avaliação do Workshop “Doenças Sexualmente Transmissíveis”. No formato digital não havia nenhuma informação e no formato papel faltava a avaliação por parte da coordenação pelo que comecei logo por preencher o modelo com os dados (...) confirmado o número de pastas necessárias, são 12 com o regulamento o programa a ficha de inscrição e, como é uma formação externa, o contrato. (...) foi deixar o dossiê da formação que decorreu ontem “Apoio Online a Vítimas de Crime”, para que eu colocasse no dossiê das formações do ano 2017 e fizesse o relatório e respetivo Excel.”</p>
23/11/2017	<p>“Comecei por encerrar o curso “Apoio Online a Vítimas de Crime” fazendo o Excel e o Relatório de avaliação. (...) dois ofícios de protocolos de estágio que são para enviar, e ainda digitalizar documentação referente a três protocolos.</p>
24/11/2017	<p>“estive a colocar algumas questões sobre os relatórios pois havia falta de informação. E dei por encerrado os relatórios da Casa de Abrigo Alcipe, comecei a pegar nos do polo de Lisboa, mas estão muito desorganizados e falta muita informação pelo que não consegui avançar na sua elaboração”</p>
27/11/2017	<p>“Fiz uma tabela apenas para o polo de lisboa, dividida por ano e com um espaço para descrever o estado em que se encontra o curso e o que esta em falta. Consegui organizar os anos todos menos o de 2016 pelo que ainda comecei a trabalhar num dos relatórios deste ano. (...) pediu-me que fizesse 80 pastas, 40 hoje e outras 40 amanhã, sendo que ela mandou logo imprimir o material necessário e foi colocar na minha sala, explicando que teria de colocar tudo por ordem, mais cadernos e caneta. Fiz 53 pastas, no entanto apenas 40 estava completas”</p>
28/11/2017	<p>“Depois das pastas já estarem no meu escritório e os materiais novamente arrumados, comecei a fazer as pastas necessárias (32) (...) Depois desta tarefa comecei a ver a tabela dos cursos sem relatório e a verificar o que estava em falta. (...) Quando estava tudo fechado e selado, veio dizer que precisava de retirar tudo porque faltava documentos. (...) Mais uma vez o trabalho não se faz de uma vez, para esta ação de formação já fiz pastas 3 vezes já encaixotei 2 vezes as pastas e pelos vistos amanhã ainda vou ter de</p>

	fazer mais divisões e molhos de exercícios. Este é efetivamente o maior problema do centro de formação”
29/11/2017	“comecei por verificar o curso AVC de maio de 2015, mas está extremamente confuso. (...) visto que faltam avaliações e estava tudo difícil de entender, acabei por me seguir pelos certificados que já tinham sido emitidos para atribuir a avaliação dos formandos. Pareceu-me a melhor alternativa em vez de deixar o relatório pendente.”
30/11/2017	“Hoje só houve uma tarefa a fazer, o relatório de avaliação do curso AVC de outubro de 2015”
04/12/2017	“relatório de avaliação do AVC (...) Faltando uma nota final dos formandos, fiz o mesmo que no último relatório e atribui a nota conforme as notas que tinham sido atribuídas nos certificados. Para terminar e como estava a achar muita confusão os AVC e os respetivos anos, voltei a confirmar a informação na tabela para que nada me escape.”
05/12/2017	“Comecei por fazer o relatório do AVC de outubro, onde comecei por verificar toda a informação e fazer os gráficos no Excel, tarefa aliás transversal aos 3 relatórios que realizei hoje. Depois de impresso e guardado no dossiê, passei para o AVC de novembro. (...) Por fim fiz o relatório do curso Alterações legislativas relevantes ao ambiente de atuação APAV”
06/12/2017	“avancei para o relatório de avaliação do curso “Referenciação e Acolhimento em Casas de Abrigo” 2015. Fiz o relatório até onde tinha informação e depois tratei de imprimir as folhas em falta. Para adiantar serviço e aproveitando o facto de ter o dossiê técnico pedagógico do curso “Referenciação e Acolhimento em Casas de Abrigo” do ano de 2015, comecei a completar a informação do relatório de avaliação do mesmo curso de 2017”
07/12/2017	“Hoje comecei a fazer a tabela para a coordenadora do polo de Lisboa, poderia ter enviado a que já tinha feito, mas achei que seria melhor se identificasse melhor os campos em falta pelo que utilizei cores para diferenciar e fiz legendas. Além disso quero deixar os dossiês com a documentação impressa para que seja preciso, apenas, preencher. (...) pediu-me que prepara-se os documentos para uma formação do projeto Protasis, sendo que tive de separar a documentação por dois subgrupos, guardar a documentação em pastas e colocar em caixas para a formadora levar.”
11/12/2017	“não havia eletricidade nas instalações da APAV e por isso não foi possível continuar o trabalho que estava a realizar”
12/12/2017	“Para terminar a tabela comecei a rever as formações do polo de formação de Lisboa do ano de 2014 sendo que consegui avançar

	algumas informações para o relatório de avaliação do curso AVC que decorreu no mês de julho e no workshop ética nos serviços de apoio à vítima. Sendo cursos de 2014 os relatórios são feitos noutra formato, pelo que precisei de fazer uma pesquisa na pasta partilhada para aperceber como seria feito. Uma outra tarefa foi acabar o curso AVC de novembro que acabei por imprimir e guardar”
13/12/2017	“Hoje a coordenadora da formação interna veio até a minha sala para analisarmos em conjunto a tabela. Houve três cursos que ela sugeriu utilizar os certificados para atribuir uma nota qualitativa aos formandos, ao invés de esperar a formadora responsável preencher. Considerei que seria uma boa solução e num dos cursos foi possível realizar o relatório de formação. No entanto, nos outros dois cursos, os certificados que foram emitidos são certificados de participação, onde não é atribuída qualquer nota. Este era um problema que poderia ser resolvido desta forma mas em 2014 ainda não eram emitidos os certificados através da Sigo.”
14/12/2017	“decidi fazer uma tabela de certificados por emitir, verificando cursos a curso, do centro de formação desde o ano 2015. Espanto meu ao perceber que a emissão de certificados estava atualizada, faltando apenas emissão de certificados de 2016 e de 2017. (...) pediram-me para ir com elas assistir à entrega do prémio APAV investigação com parceria da fundação montepio, onde uma aluna foi congratulada por levar a cabo um estudo de investigação sobre Cyberstalking: Prevalência e estratégias de <i>coping</i> em estudantes do ensino secundário”
15/12/2017	“Para continuar a poder emitir certificados, hoje abri mais dois cursos na Sigo com os seus respetivos módulos e ações. O primeiro curso era o de Apoio Online a Vítimas de Crime não pude concluir a tarefa pois falta dados de uma formanda (...) No segundo curso, sobre as migrantes vítimas de crime, deparei-me com o mesmo problema, criei o curso, os módulos e abri a ação de formação. No entanto uma formanda tinha dados em falta.”
18/12/2017	“Hoje o meu principal propósito foi deixar organizado o meu trabalho e as informações à mão (...) como agora estou sozinha na sala, não consigo ter uma grande interação com a equipa do CF e também não me dão tarefas para fazer.”
08/01/2018	“Já tenho o número de identificação da formanda em falta, mas quando fui a inscrever na SIGO percebi, que por ser passaporte, é necessário a validade e o número de entrada”

09/01/2018	“comecei a emitir os certificados. Como é uma tarefa demorada, principalmente porque há dados que precisam de ser revistos, esta tarefa acabou por ocupar o meu dia
10/01/2018	“acabei de emitir os certificados, faltando apenas, num dos cursos, uma formanda cuja data de validade do cartão de cidadão termina no final do mês.
11/01/2018	“tinha cerca de 300 certificados assinados a precisar de ser carimbados, foi a primeira coisa que fiz (...) acabei de realizar os restantes ofícios e fechar os meus certificados. (...) ajudei a Joana com os certificados e ofícios dela. Percebemos também que nos ensinaram a fazer esta tarefa de maneira diferente”
12/01/2018	“tratar de uns certificados da formação externa”
15/01/2018	“pediu-me que inserisse os dados no BAF -Balanço Anual de Formação, como nunca trabalhei nisso foi pedido à Joana que me ensinasse a fazer essa tarefa.”
16/01/2018	“depois de ter inserido no BAF dois eventos que estavam em falta, comecei a inserir os outros cursos e detetei mais uma falácia (...) fui perguntar à coordenadora da formação interna que não me deu qualquer resposta”
17/01/2018	<p>“Hoje continuei a inserir as informações no BAF e cada vez mais a minha opinião é que ha muita desorganização, métodos de trabalho que não são complementares, maneiras de fazer as tarefas demasiado diferentes. Falta na minha perspectiva, preocupação e gosto em fazer bem.</p> <p>Estou incrédula, como é que em todos os polos da formação interna há falhas graves, cursos de 2014 ainda abertos, certificados que não são emitidos, e nem a inserir no BAF conseguem inserir os dados todos de forma correta. “</p>
18/01/2018	“consegui acabar de inserir os vários cursos no BAF ficando apenas a faltar a informação do polo do Porto. Houve ainda necessidade de contactar o polo dos Açores, mas recebi a informação rapidamente pelo que consegui inserir a informação toda no BAF”
19/01/2018	“Hoje perdi grande parte da manha a reunir as informações que estavam em falta para inserir na Sigo, mais uma vez o trabalho parece não render, estou constantemente a ver o que esta em falta, preciso de pedir sempre à coordenadora da formação interna para contactar as pessoas porque não tenho acesso a nada. E por vezes reparo que ela só envia os emails quando eu vou perguntar se já recebemos alguma resposta.”
22/01/2018	“Já tenho a informação do Curso AVC de maio 2017 do Polo de Formação do Porto pelo que comecei por inserir no BAF as médias

	<p>do curso (...) realmente tinha achado estranho haver valores que não estavam iguais nas várias páginas de Excel do BAF, há cursos em que, por exemplo, só inseriram a avaliação dos formandos. Não havendo avaliação dos formadores ou da coordenação, não preencheram e não deixaram essa informação, depois quando fazemos a divisão das médias, os números não correspondem. Aliás o trabalho no BAF fez-me efetivamente pensar que o diagnóstico de necessidades que se realiza na APAV, não corresponde às reais necessidades que são sentidas. Já tinha tido essa impressão quando comecei a trabalhar nos relatórios de avaliação, onde há avaliações que são feitas até 3 anos mais tarde. E agora o BAF, que suponho ser o “pontapé de saída” para o diagnóstico, não é feito com cuidado, não são inseridos todos os dados, etc.”</p>
23/01/2018	<p>“Hoje a minha primeira preocupação foi emitir certificados dos cursos que a coordenadora da formação interna me tinha dito como urgentes, eis que comecei por pesquisar se os formandos estavam inscritos e se havia dados em falta. Qual não foi o meu espanto quando percebi que os certificados já tinham sido emitidos (...) Para os formandos com as fichas de inscrição em falta, fiz uma lista para procurar na BDlena juntamente com a coordenadora da formação interna (continuo a não ter acesso à plataforma) para os restantes liguei do meu telefone particular uma vez que a sala IUNO estava ocupada”</p>
24/01/2018	<p>“só foi possível criar a ação do curso mutilação genital feminina do polo de formação do algarve, tive de contactar uma formanda mas consegui emitir os certificados e pedir ao presidente para assinar”</p>
25/01/2018	<p>“Hoje a minha principal tarefa passou por fazer os ofícios dos cursos a que já emiti certificados. No entanto faltam ainda cursos de todos os polos e casas de abrigo, sendo que, na sua maioria são AVC e TAVLAV. O objetivo será, a cada quinta-feira enviar certificados de um ou dois cursos. Refiro Quinta-feira porque é o dia de ir ao correio”</p>
26/01/2018	<p>“há formação e por isso irei fazer o coffeee break, estive a verificar o que tínhamos ainda, sendo que acabei com o sumo (...) Como pretendo enviar certificados na próxima quinta-feira, e visto que há informações em falta e que demoram a chegar, comecei a ver o que era necessário, perceber a informação que necessitava.”</p>
29/01/2018	<p>“já nos tinham enviado o módulo em falta sobre Violência Doméstica, no entanto continua a faltar as avaliações dos formandos e por isso continuo com os cursos em stand bye.</p> <p>(...) comecei a fazer a avaliação dos formandos no Excel e comecei a fazer as inscrições na SIGO, depois de criada a ação. Esta semana</p>

	como há formação todos os dias, tive de fazer o coffee break. Pediram-me para deixar o coffee break da tarde também pronto e por isso, depois de arrumar o da manhã, fiz logo o da tarde”
30/01/2018	“Hoje continuei a inscrever os formandos do TAV Lav, e como recebemos os dados em falta de uma formanda, tratei também de a atualizar na Sigo. Formandos inscritos foi preciso emitir os certificados dos mesmos. Porém não consegui acabar devido à preparação dos coffee breaks.”
31/01/2018	“acabei de imprimir os certificados e guardar nas respetivas pastas dos cursos. Reparei que há cursos que estão nas pastas erradas e que, inclusive há dois cursos de 2017 da Sede em que as pastas estão sem os conteúdos, algo muito estranho uma vez que me lembro de fazer o relatório de avaliação de ambos.”
01/02/2018	“Tal como queria, hoje foi dia de fazer ofícios para enviar por correio a correspondência da semana, isto é, enviar os certificados. Por isso a primeira coisa que fiz foi levar os certificados para a sala do presidente para que ele pudesse assinar, assim que foram entregues carimbei e comecei a fazer os ofícios. Houve certificados que não foram enviados porque ainda foi preciso fazer coffee break para de manhã e de tarde”
02/02/2018	“hoje voltei a fazer ofícios para que na próxima quinta possa enviar mais certificados. (...)tive de fazer, mais uma vez, coffee break e preparar o coffee break para a parte da tarde”
05/02/2018	“fui acabar de fazer os ofícios dos certificados do TAV LAV Açores. Quando estava a fazer os ofícios a Coordenadora da formação interna foi à minha Sala dizer que deixou la um dossiê que pensa estar completo e por isso é para eu emitir os certificados, fazer as avaliações no Excel e realizar o relatório de avaliação. Quando terminei os ofícios, e visto que não podia avançar com mais nenhum curso do ano de 2017. Comecei a inscrever os formandos do Curso projetos cofinanciados”
06/02/2018	“acabei de fazer o relatório de avaliação (...) pediu para inserir já no BAF as informações e valores necessários.
07/02/2018	“emissão de certificados do curso “apoio online a vítimas de crime” já havia curso criado na SIGO no entanto foi necessário abrir a ação e inserir os formandos na plataforma.”
08/02/2018	“Hoje não consegui trabalhar porque o presidente me pediu para que fosse para a outra sala e não tive sempre acesso ao computador. De qualquer forma imprimir os certificados e fiz 4 ofícios”
15/02/2018	“Tinha certificados que eram precisos assinar e enviar e onde, faltava fazer os ofícios, tinha certificados já com morada, E tinha

	um documento com os dados em falta de um dos cursos da CA Sophia.”
16/02/2018	“o meu objetivo era terminar os ofícios que não tinha enviado ontem (...) Além disso chegou uma rapariga que se candidatou como voluntária para trabalhar no Centro de Formação (...) fazer 30 pastas para um seminário a decorrer dia 22 de fevereiro. Por isso depois determinar o envio dos certificados, expliquei à voluntária como se faz as pastas e onde pode arranjar o material.
19/02/2018	“o objetivo continua a ser a emissão de certificadas por isso as minhas tarefas continuam a ser a criação de cursos e ações de formação na Sigo, avaliar os formandos, emitir certificados, realizar os ofícios e enviar. Não esquecendo que tenho sempre de digitalizar os certificados (assinados e carimbados) e preencher a folha de Excel com o número de certificado para podermos ter sempre a certeza de que foram enviados.”
20/02/2018	“Continuo de volta da sigo, e das ações de formação. Há sempre falta de informação o que, como sempre, dificulta o processo.”
21/02/2018	“Ao fim de dois dias a criar cursos e ações de formação, hoje consegui fazer já alguns ofícios, sendo que amanhã é dia de Correio e por isso tenho de ter tudo pronto para poder enviar”
22/02/2018	“Como ontem não acabei todos os ofícios, hoje tive de continuar a fazer isso, porém consegui dar por concluída essa ação e enviei os certificados todos que tinha pendente. “
23/02/2018	“Hoje comecei a tratar da emissão de certificados da Casa Abrigo Sophia, só que aqui os prolemas são ainda maiores uma vez que, tratando-se de uma casa abrigo, em caso de falta de dados dos formandos, eu não posso contactar diretamente os mesmos”
26/02/2018	“Hoje as tarefas a fazer foram as do costume, tratar de cursos e certificados, estive a criar na Sigo o Programa CARE para quando possível inscrever e emitir os certificados, e tive a inscrever formandos no curso Desenvolvimento de competências Pessoais (...) A Joana teve uma proposta de trabalho melhor e por isso deixa, hoje mesmo, a Associação (...) diz que a culpa é deles (APAV) que não dão condições favoráveis á continuação das pessoas na associação, isto tendo em conta que pagam a recibos verdes”
27/02/2018	“Quando cheguei tinha um recado da Joana a pedir que enviasse dois certificados, um era a 2ª via, pois tinha sido devolvido por falta de informação na morada (...) pediu-me que fizesse 90 pastas para um seminário, dentro de cada pasta teria de colocar o folheto da Formação APAV sendo que seria necessário colocar mais material que ainda não estava disponível”

28/02/2018	“iam precisar de mim para uma suposta linha de montagem das pastas para o seminário que irá decorrer. Desta forma, fui para o primeiro piso, junto ao Marketing onde tive a montar 90 pastas, porém quem me deveria ajudar, estive o tempo todo a recortar os programas”
01/03/2018	“. A coordenadora executiva pediu-me para que lhe desse uma folha com os cursos que estavam em falta (...) passei para a Sigo onde criei a ação de formação do Programa CARE da CA Sophia, fiz as inscrições e emiti os certificados (...) Conseguí fazer também o ofício e envio do único certificado existente de um curso do CAP Sul e tentei contactar com duas formandas cujos certificados voltaram para trás devido às moradas estarem incompletas no entanto nenhuma me atende”
02/03/2018	“Disse-lhe que da CAP Sul ainda faltava dados do curso doenças sexualmente transmissíveis, mas a coordenadora da formação interna disse que já tinha recebido tudo e que já me tinha dado as informações, voltei a referir que do CAP Sul apenas recebemos informação de um dos cursos que inclusive já tinha emitido o certificado do mesmo, mas que ainda havia outro curso com informações em falta. Juntamente comigo, foi procurar no email e reparei que, inclusive, após eu lhe ter entregue já dois documentos com o que esta em falta, a coordenadora da formação interna não enviou nenhum email a pedir a informação necessária.”
05/03/2018	“consegui emitir certificados do polo do algarve. (...) agora todos os certificados vão para a primeira gaveta do móvel por baixo da impressora, para que todas as quartas possamos levar os certificados ao presidente para ele assinar e á quinta, como é dia de correio, é dia de enviar”
07/03/2018	“tal como combinado liguei para uma formanda para que ela me pudesse dar a validade do Bilhete de Identidade, o que me permitiu imprimir logo os seus certificados. Depois foi-me pedido para enviar, da formação externa, uns contratos de formação”
09/03/2018	“emissão de certificados do polo do algarve, acabei por concluir o PAO e faltam agora os certificados das 3 edições do TAV LAV”
12/03/2018	“fiz a emissão dos certificados do TAV LAV de setembro e de maio/junho, fica agora a faltar o que se realizou no mês de janeiro”
13/03/2018	“certificados de uma edição do TAV LAV”
14/03/2018	“Hoje tratei de enviar os certificados do polo do Algarve e por isso passei a manhã a realizar os ofícios. Houve uns que enviei diretamente para o polo e outros para a morada pessoal dos formandos.”

15/03/2018	“fiz a entrevista à Helena, pelo que, antes disso apenas preparei o coffee break de uma formação que estava a haver”
16/03/2018	“estava a verificar o que estava em atraso quando a coordenadora executiva me perguntou pelos relatórios de avaliação dos cursos a que tenho emitido certificados, porém nesse assunto eu não tenho mexido. A coordenadora executiva disse para não deixar para trás porque dessa forma não fecho os cursos, por isso segunda vou parar de emitir certificados e vou fazer os relatórios de avaliação dos cursos cujos certificados ja foram emitidos”
19/03/2018	“comecei a tratar dos relatórios de avaliação que a Coordenadora executiva me tinha pedido para não deixar em atraso, no entanto isso impossibilita-me de emitir os certificados em atraso, algo que na minha opinião é mais importante uma vez que é para o “público” enquanto os relatórios deveriam ser pedidos às coordenadoras dos polos de formação, sendo colocada mais pressão e exigência nesse sentido. Reparei que algumas folhas de Excel não estão devidamente preenchidas e por isso os relatórios também não podem estar completos. Como os últimos certificados que enviem eram das Casas de Abrigo, foi por esses relatórios que comecei, mas só consegui fazer dois pois a Coordenadora pedagógica, quando chegou pediu-me para fazer os ofícios de uns certificados da formação externa que ela quer enviar na quinta-feira. Quando realizei todos os ofícios, ia guardar junto aos certificados, quando a Coordenadora executiva me disse que faltava assinar e carimbar os mesmos, porém nunca vi ninguém assinar e carimbar os ofícios nem me ensinaram assim. Deu motivo de riso porque já estamos em março e só agora é que me ensinaram algo importante para as minhas atividades do quotidiano”
20/03/2018	“continuei a colocar os relatórios de avaliação das casas de abrigo em dia, mas a Coordenadora pedagógica pediu-me para fazer mais ofícios e por isso só consegui fazer um que também ficou incompleto por falta de informação. Por agora, enquanto não tiver em dia os relatórios de avaliação dos cursos cujo certificado emiti nos últimos tempos, não poderei pegar nos certificados novamente. (...) enviar 300 envelopes de formação”
21/03/2018	“Avisei a Coordenadora da formação interna que as folhas de Excel não estavam devidamente preenchidas e que eu estava a perder imenso tempo a ir buscar a informação necessária aos vários sítios. A Coordenadora da formação interna informou que vai haver reunião com as coordenadoras dos polos pelo que lhe disse que é necessário alertar para esta situação.”
23/03/2018	“se estipulamos que enviamos o nosso correio todas as quintas-feiras, porque é que, independentemente de eu estar presente ou

	não, não se envia os certificados? Tenho imensa dificuldade em perceber o que motiva estas ações”
09/04/2018	“Coordenadora executiva pediu-me de imediato que fosse limpar a sala verde pois, depois de arranjarem o teto, estavam os quadros embalados e a sala cheia de pó e lixos. Sendo que era necessário limpar pois vai haver uma reunião da direção. (...) acabei os relatórios da casa de abrigo Sophia, faltava essencialmente o workshop sobre saúde reprodutiva. Depois de terminado, imprimi todos os relatórios, pedi a Coordenadora da formação interna para assinar e depois digitalizei para colocar novamente na pasta partilhada. ”
10/04/2018	“colocar os relatórios no dossiê e depois fui tratar de fazer os relatórios do CAP SUL (...) a Coordenadora pedagógica pediu-me que enviasse os certificados da formação externa pelo que estive a fazer os ofícios dos mesmos”
12/04/2018	“, tratei da realização dos ofícios e enviei todos os certificados que estavam em falta. Apesar de, segundo a Coordenadora pedagógica, ser urgente enviar os certificados, a verdade é que na minha ausência ninguém tratou de acelerar o processo.”
13/04/2018	“relatórios de avaliação do CAP SUL, onde percebi que havia informações em falta e por isso pedia à Coordenadora da formação interna que tratasse de preencher o que estava em falta”
16/04/2018	“A Coordenadora da formação interna ainda não preencheu as informações em falta pelo que prossegui para outro relatório. Quero terminar esta tarefa esta semana pois da Casa Abrigo Alcipe ainda há certificados a emitir e relatórios a realizar. “
17/04/2018	“acabei os certificados da casa abrigo, porem estou à espera que a Coordenadora da formação interna possa preencher uns documentos em falta relativos à avaliação dos formadores por parte da coordenação.”
18/04/2018	“a Coordenadora da formação interna pediu-me para deixar de lado a CA Alcipe e passar para os LAV”
19/04/2018	“Uma vez que a voluntária só vem a APAV às sextas-feiras, não foi possível pegar nos certificados da LAV, até porque a Coordenadora da formação interna não me sabe dizer o que está feito ou não. Desta forma e não me sendo atribuída mais nenhuma tarefa, estive a trabalhar na tese e a fazer revisão da mesma”
20/04/2018	“Hoje a Coordenadora pedagógica pediu-me para fazer os ofícios de uns certificados que já estavam assinados e carimbados, no entanto ainda faltava digitalizar e inserir os certificados na base de dados Excel.”

23/04/2018	“Acaba por ser frustrante a falta de coisas para fazer na fase final do estágio, estou num momento em que sinto que não foi uma recompensa assim tão grande, penso que vinha com expectativas”
26/04/2018	“A Coordenadora pedagógica, enquanto psicóloga pediu para fazer também a formação pelo que vai estar ausente e não me vai explicar o que quer que eu faça relativamente à mala lúdica, no entanto pediu-me que fizesse o coffee break”
27/04/2018	“volto a não ter tarefas para realizar além do coffee break”
30/04/2018	“véspera de feriado, parece que todo o centro de formação está parado”
02/05/2018	“Hoje as minhas tarefas foram enviar um certificado com aviso de receção, uma vez que já tinha feito o envio do certificado do formando, no entanto ele diz que não recebeu, mas também não voltou a ser enviado para a APAV, e enviei o recibo de confirmação de pagamento de uma ação de formação que vai começar amanhã em formato <i>e-learning</i> para três dos quatro formandos inscritos. É a primeira vez que a APAV tem uma ação em que o seu formato é na totalidade <i>e-learning</i> . Esta é uma aposta da APAV para a formação”
03/05/2018	“Hoje aproveitei o facto de não me ser dada nenhuma tarefa específica para preparar melhor o guião de entrevista que elaborei para a coordenadora executiva e que vou finalmente realizar amanhã. “
04/05/2018	“consegui fazer a entrevista e fiz perguntas que me surgiram depois da entrevista com a Coordenadora da formação interna pelo que penso que foi positivo ter feito as mesmas com tempo de distância. Depois disso foi me pedido que fechasse o workshop Regulamento Geral de Proteção de Dados, segundo a Coordenadora da formação interna este dossiê estava completo, faltava fazer o Excel, o relatório de avaliação e a criação do curso e da ação na Sigo, assim como inscrever os formandos e emitir os certificados dos mesmos. Porém, e como tem vindo a ser hábito, faltavam dados de uma formanda e ainda a avaliação da coordenação que é responsabilidade da Coordenadora da formação interna”
07/05/2018	“Hoje a Coordenadora da formação interna já tinha a avaliação da coordenação feita, porém como foram todos para uma formação sobre primeiros socorros, não me foi dada mais tarefas. Ficou a faltar do workshop a emissão de todos os certificados. “
08/05/2018	“enviei correio para os Estados Unidos da América, em nome do (...) psicólogo e formador da APAV”
09/05/2018	“Hoje é dia de formação sobre evacuação de edifícios”

10/05/2018	“fiz então o Excel e depois comecei a enviar os certificados emitidos pela voluntária. Não percebo porque é que ela não os enviou visto que fez os ofícios e colocou a data de envio no caderno de correspondência.”
11/05/2018	“Sinto que há sempre algum entrave para facultarem os acessos às plataformas, para nos tornarem mais aptas a desenvolver trabalho, não só a mim com às restantes colegas. De qualquer das maneiras tinha na minha secretária uns certificados e recibos para enviar a pedido da Coordenadora pedagógica”
14/05/2018	“A pedido da Coordenadora executiva, e uma vez que vai haver auditoria, tive de voltar a rever tudo o que estava em falta em todos os polos de formação. Recuei até 2015 uma vez que em 2014 os certificados que emitíamos ainda não eram os da Sigo”
16/05/2018	“Após atualizar os dados da formanda que tinha em falta, emiti finalmente todos os certificados e tratei logo de imprimir. A ação ficou fechada na Sigo e por isso fui pedir ao presidente que assinasse os certificados”
17/05/2018	“hoje só precisei de colocar no Excel de certificados, sendo que os que pertencem ao Workshop Regulamento Geral de Proteção de Dados, foi frequentado por pessoas que trabalham na Sede e por isso não são enviados por correio mas sim entregue em mãos, tarefa que deleguei para a Coordenadora da formação interna uma vez que conhece todos os elementos e está mais tempo na APAV pelo que a possibilidade de estar com eles é maior. “
19/05/2018	“enviei para a UTAD os exemplares, devidamente assinados de um protocolo que se vai estabelecer entre a Universidade e a APAV. Por norma esses protocolos prendem-se com questões relativas a estágios profissionais, de forma a que na APAV continue a haver mão-de-obra qualificada e barata. Sendo que, essencialmente a nível de psicólogos, há muitos estágios. Depois foi-me pedido que enviasse dois certificados (...) Por fim, estive a dar auxílio à Coordenadora do polo de Lisboa que voltou lá para tratar de atualizar os dossiês”
21/05/2018	“Hoje tratei de imprimir os certificados que emiti na segunda-feira. Como o presidente não vai estar presente ao longo desta semana, deixei os certificados na gaveta para depois se pedir que assine. Verifiquei ainda a situação da casa abrigo Alcipe pois tenciono fechar os cursos esta semana.“
22/05/2018	“emiti os certificados da casa abrigo, ficou a faltar imprimir e emitir um dos certificados pois a formanda tinha a data de validade do Cartão de Cidadão ultrapassada.”

23/05/2018	“A Coordenadora do polo de Lisboa voltou à Sede para continuar a trabalhar nos dossiês dos anos anteriores, pelo que lhe tive a dar auxílio na utilização do Excel”
24/05/2018	“ainda há ações por fechar da CA Alcipe, tive a ver o que podia adiantar (...) questionámos a utilidade das parcerias que a APAV tem vindo a estabelecer e que, segundo o site, considera tao importantes”
25/05/2018	“estou a tentar fechar o maior número de ações possíveis e por isso fechei o curso doenças sexualmente transmissíveis da casa abrigo Alcipe de 2017”
28/05/2018	“o objetivo é mesmo deixar os cursos da Casa Abrigo Alcipe fechados, pois eram os únicos que ainda não tinha visto, porém sabia que havia muita falta de informação.”
29/05/2018	“hoje é dia de enviar correio e por isso, todos os certificados que tenho vindo a emitir são hoje enviados. Nesse sentido as tarefas são as do costume, inserir no Excel, escrever no livro de correspondência e fazer o ofício”
30/05/2018	“criei o curso e respetivos módulos. Criei a ação de formação, inscrevi a formanda na ação e depois de fazer a avaliação, imprimi e levei ao presidente para carimbar o último certificado por mim emitido”