



CATÓLICA  
CATÓLICA PORTO  
BUSINESS SCHOOL

---

PORTO

**VI Ciclo de Conferências  
em Economia Social**  
**Santa Casa da Misericórdia de Santarém**



Formação contextualizada  
para a sustentabilidade do desenvolvimento do 3º  
setor

Camilo Valverde

# Formação contextualizada e sustentabilidade

- A função formação perspectivada como resposta ao desafio do desenvolvimento sustentável de pessoas com competências ajustadas às opções estratégicas das organizações do 3º setor.
- Processos de desenvolvimento alicerçados nas características e singularidades das pessoas e das organizações: visando potenciar a concretização da sua missão, visão e valores.
- Contudo, apesar deste racional, constata-se que muitas das práticas formativas nas organizações de economia social são:
  - habitualmente marcadas pela ineficácia: baixo impacto na mudança e modernização organizacionais.
  - Tendencialmente descontextualizadas dos indivíduos e das organizações em que realizam a sua atividade de trabalho.



# Abordagens formativas dominantes: características

- **Escolarizadas** - marcada pelo modelo de funcionamento escolar.
- **Reduccionistas** – mudanças nas organizações resultantes de mudanças de comportamento dos indivíduos que devem adaptar-se ao sistema, visto de forma naturalizada e imutável.
- **Desterritorializadas** - intencionalmente separadas das reais condições de concretização dos processos de trabalho no terreno.
- **Descontextualizadas** - sobrevaloriza-se o “como deveria ser”, “o que tem de ser” e desvaloriza-se “o que se passa de facto”.
- **“Especializadas”** - baseadas em hierarquia de saberes: especialistas prescrevem conhecimentos corretos e procedimentos normalizados e ignoram/desvalorizam experiências e saberes práticos do terreno.



# Abordagens formativas dominantes:

## posicionamentos

- “Boas práticas” perspetivadas na lógica “fornecedor/prescritor” (relevância/conformidade teórica) e não na lógica “cliente/utilizador” (resolução de problemas no terreno).
- Intervenções “pedagógicas” desarticuladas das múltiplas condições de trabalho (organizativas, tecnológicas, gestionárias, simbólicas...) que impactam no desenvolvimento de competências.
- Avaliação das intervenções marcada pela debilidade das conceções e das práticas sobre regulação dos seus processos e de verificação do seu impacto.
- A questão desencadeadora: “o que as pessoas precisam aprender?”, ignorando a questão de fundo: “que problemas organizacionais é suposto a formação resolver?”



# Sustentabilidade do desenvolvimento - princípios

- **Formação multidimensional** – mobilizar a pluralidade das abordagens e o seu caráter pluri/trans/disciplinar.
- **Evitar reducionismo** da ação sobre os indivíduos, vistos como a “variável” que se deve adaptar. Agir sobre pessoas e situações de trabalho enquanto faces indissociáveis da mesma moeda.
- **Saberes não hierarquizados**: confronto e partilha entre diferentes registos de conhecimentos na co-construção de outros possíveis.



# Sustentabilidade do desenvolvimento - princípios

- **Papel do formador/consultor:** parceiro co-construtor de dinâmicas de desenvolvimento em vez de prescritor de saberes especializados.
- **Capitalizar experiências** e valorizar saberes do terreno.
- **Envolver** atores e valorizar a sua participação e protagonismo.
- **Empowerment** - autonomização e poder de agir dos atores que concretizam trabalho e sustentabilidade de culturas de excelência.



# Motivos organizacionais determinantes de formação

- Etapas do projeto formativo (DCIR – Diagnóstico, Conceção, Implementação, Regulação). Consequências de cada motivo na gestão do processo formativo:
  - Oportunidade/Oportunismo (D-C-I-R).
  - Automatismo (D-C-I-R).
  - Análise e desenvolvimento (D-C-I-R).



# Intervenções formativas - indicadores de sustentabilidade

Momento da Estratégia	Momento da Engenharia	Momento da Implementação	Momento da Mobilização
Sustentabilidade Adequação	Sustentabilidade Conceção	Sustentabilidade Interface	Sustentabilidade Impacto
<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinência</li> <li>• Ancoragem estratégica</li> <li>• Link com o negócio/projeto</li> </ul>	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coerência</li> <li>• Adequação</li> <li>• Eficiência</li> <li>• Consistência</li> </ul>	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento e implicação dos atores</li> <li>• Reação/aceitação</li> </ul>	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferência, manutenção, adequação das competências</li> <li>• Eficácia: correlação com indicadores de gestão</li> </ul>

