

Gestão Empresarial com Sentido Social

Metodologia para o reforço e expansão dos programas de formação em gestão visando a sustentabilidade das IPSS associadas da CNIS

Julho 2013

Promotor:



Coordenação da Execução:



Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Tabela de conteúdos

Introdução	3
Os programas FAS 2008-2013	4
Áreas de formação abrangidas	4
Número e proporção de IPSS participantes	6
Satisfação dos formandos e aprendizagem organizacional CNIS	8
Custo	11
Desafios encontrados à expansão dos programas FAS	14
Soluções possíveis	17
O contínuo entre formação presencial e à distância	17
Tecnologia necessária	18
Custos associados	22
Cuidados a ter na implementação	34
Conclusão	34
Anexos	35
Lista de referências	37

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Introdução

Pertinência, Objectivo e Enquadramento

O Programa Operacional “Gestão Empresarial com Sentido Social” pretende ser um programa que responda a dois objectivos:

- **Tirar partido do FAS.** Aproveitar e reforçar o que de bom a CNIS já faz em matéria de formação em gestão vocacionada para as IPSS associadas, com é o caso dos programas de Formação Acção Solidária (FAS);
- **Escalar o FAS para todo o universo CNIS.** Sugerir uma metodologia que permita à CNIS (e entidades formadoras com quem trabalha ou venha a trabalhar) expandir a todo o universo das suas associadas a oferta de soluções de formação em gestão bem sucedidas, mas até agora de pequena escala, de acordo com os resultados do FAS edições 2008, 2010 e 2013. Esta metodologia quer-se:
 - Fácil de implementar pela CNIS e entidades formadoras com quem já colabora ou venha a colaborar;
 - Com um custo baixo, de modo a reduzir o custo por formando face aos custos verificados nas edições do FAS até agora desenvolvidas.

Este programa operacional começa por fazer uma análise breve dos programas FAS até agora desenvolvidos, contemplando quatro vertentes: (1) áreas de formação em gestão abrangidas, (2) número e proporção de IPSS envolvidas nas edições 2008, 2010 e 2013; (3) grau de satisfação dos formandos e aprendizagem organizacional pela CNIS (4) custo.

Uma vez finalizada esta análise são descritos os desafios encontrados nos programas FAS. O passo seguinte é sugerir soluções possíveis para colmatar estes desafios, assim como formas de implementação de tais soluções.

Neste documento, todas as opiniões expressas socorrem-se tanto quanto possível de suporte quantitativo, a fim de se chegar a propostas de solução eficazes mas também eficientes para a formação das associadas CNIS.

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Os programas FAS 2008-2013

Os programas de Formação Acção Solidária (FAS) são programas de formação-acção co-financiados pelo POPH (tipologia 3.1.2). À data da redacção deste documento, existem já três edições dos FAS, sendo que a terceira edição se encontra ainda em execução:

- FAS 1: de Setembro de 2008 a Setembro de 2010
- FAS 2: de Novembro de 2010 a Novembro de 2012¹
- FAS 3: de Fevereiro de 2013 a Julho de 2014 (previsto)

As três edições do FAS partilham a mesma visão de fundo: contribuir para a melhoria da qualidade técnica dos recursos humanos das IPSS.

Em termos de metodologia adoptada pelo FAS, as três edições têm em comum (1) o facto de serem programas de formação-acção (e não apenas formação) e ainda (2) o facto de a formação-acção ter sido sempre complementada por serviços de consultoria nas áreas específicas de intervenção dos FAS. As metodologias adoptadas em cada uma das edições do FAS diferem em termos de (1) conteúdos e métodos formativos e (2) áreas de formação abrangidas. Relativamente aos conteúdos e métodos abrangidos, estes foram sofrendo sucessivas adaptações e melhorias beneficiando da avaliação dos formandos das edições anteriores e das orientações do POPH nos correspondentes avisos de abertura. As adaptações visaram igualmente dar resposta às necessidades de formação sentidas pelas IPSS, manifestadas quando interrogadas pela CNIS acerca das áreas de formação com maior pertinência para a instituição. As áreas de formação abrangidas também diferiram entre edições, o que será discutido em detalhe na próxima secção.

Áreas de formação abrangidas

Como referido anteriormente, as áreas de formação foram diferentes nas diferentes edições do FAS, o que naturalmente teve influência nos conteúdos programáticos das formações.

FAS 1

O primeiro de todos os programas de formação teve como objectivos estratégicos “desenvolver as capacidades das organizações para melhorar os serviços prestados às populações para quem trabalham, com ênfase nos seguintes domínios:

¹ Esta data de término tem por base o estudo de avaliação do projecto FAS 2, cuja informação foi recolhida até Outubro de 2012 (ver pág. 9). Assim, considera-se uma execução de 2 anos, apesar de o relatório final datar de Dezembro de 2012.

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

1. Melhoria dos processos de gestão, por forma a criar procedimentos regulares de controlo de gestão, de auto avaliação de desempenho, de envolvimento participativo dos colaboradores e de identificação de oportunidades de prestação de serviços para responder a novas necessidades
2. Melhoria das qualificações dos dirigentes e dos trabalhadores, especialmente dos funcionários com baixas qualificações”²

Por forma a dar resposta a estes desafios, os conteúdos programáticos apresentaram significativas componentes de gestão, nomeadamente na área da gestão de recursos humanos e do controlo de gestão.

A estrutura deste programa foi composta por 100 horas de formação por IPSS às quais se acrescentavam 50 horas de consultoria.

FAS 2

Este programa teve como objectivo “responder a uma necessidade sentida pelas IPSS evidenciada durante o FAS 1, que era a de implementar um “Sistema de Gestão da Qualidade” e aplicar os “Manuais de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais” do ISS” (CNIS, 2013)

Assim, a gestão da qualidade foi o conteúdo programático essencial das formações desenvolvidas no âmbito do FAS 2.

O número de horas de formação duplicou, passando de 100 para 200 horas de formação por IPSS e a consultoria diminuiu das anteriores 50 horas por IPSS para entre 20 a 25 horas por IPSS.

FAS 3

As acções de disseminação dos projectos FAS ao conjunto das IPSS associadas da CNIS tornaram mais evidente a necessidade de uma formação “(...) que assegure a sustentabilidade das IPSS, objectivo primeiro deste projecto” (CNIS, 2013) Assim, o FAS 3 tem as mesmas linhas de orientação que são expostas no estudo executado pela IPI, “As IPSS num Contexto de Crise Económica”, encontrando-se prioritariamente vocacionado para a sustentabilidade das IPSS.

Este programa contempla um aumento de 20-25 para 80 horas de consultoria por IPSS e mantém o número de horas de formação nas 200 horas por IPSS, tal como no FAS 2. Como parte integrante da formação, existem cursos padronizáveis de 60 horas com os seguintes conteúdos:

- Planeamento estratégico para a sustentabilidade
- Gestão de pessoas
- Liderança e negociação

² Extraído de: http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read_page_2&what=238

- Informação contabilística e apoio à gestão
- Gestão financeira
- Problemas e políticas sociais
- Direito do trabalho

Este programa está presentemente em execução.

Número e proporção de IPSS participantes

Acção Formação	Projectado			Executado		
	IPSS participantes	Horas de consultoria	Horas de formação	%Associadas CNIS ³	Horas de consultoria	Horas de formação
FAS 1	62	3.100	6.200	2,5%	3.345	6.416
FAS 2	76	2.900	14.301	3,0%	2.903	15.519
FAS 3	81	6.480	16.200	3,2%	(em execução)	(em execução)
Total	219	12.480	36.701	8,8%	-	-

Tabela 1 – Objectivos e execuções das FAS

A Tabela 1 sistematiza os dados gerais sobre as IPSS participantes e horas de formação ministradas nas três edições do FAS, tendo por base aos dados de execução disponíveis em CNIS (2013) e Quaternaire Portugal (2012).

Não tendo ainda recebido da CNIS as listas das IPSS que frequentaram ou estão a frequentar cada uma das edições do FAS, assumiu-se que nenhuma das IPSS frequentou mais do que uma edição, no seu conjunto, as três edições do FAS abrangeram apenas 219 IPSS, ou seja menos de 9% do total das IPSS associadas da CNIS (Tabela 1).

Uma análise por FAS revela um aumento do número de IPSS envolvidas ao longo das edições, passando de 62 IPSS no FAS 1 para 81 IPSS no FAS 2. A percentagem de IPSS associadas da CNIS envolvidas não foi além dos 2,5% no FAS 1 e de 3,2% nos FAS 3.

Denota-se também uma tendência de reforço progressivo da intensidade dos programas de formação, traduzido no aumento tanto das horas de formação como das horas de consultoria entre o FAS 1 e o FAS 3.

É de notar a sobreexecução que existiu quer em horas de formação, em especial no FAS 1, quer em horas de consultoria, em especial no FAS 2.

O aspecto fundamental a salientar dos resultados da Tabela 1 é a baixa percentagem de IPSS abrangidas pelas três edições do FAS. Tal como o Gráfico 1 deixa claro, dado

³ Estes valores têm por base um universo de 2500 IPSS associadas da CNIS

que nenhuma IPSS entrou em mais que um FAS, é claro que estes programas deixaram de fora a maior parte das IPSS associadas CNIS, cerca de 91% destas.

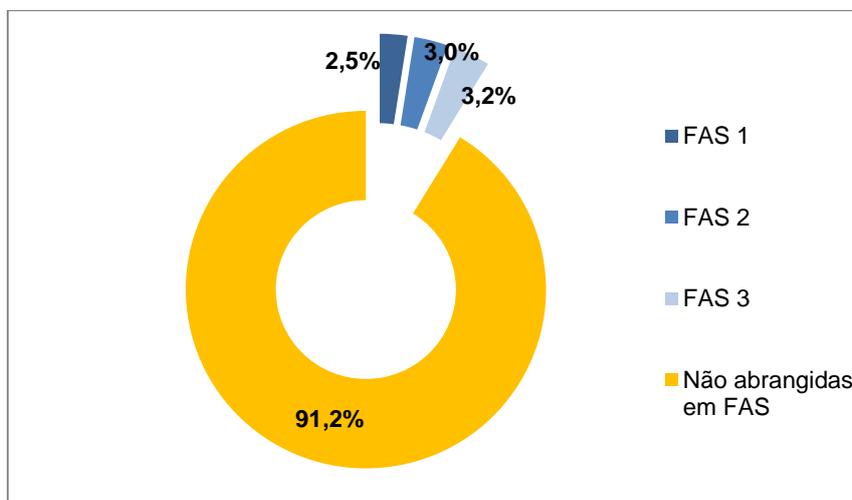


Gráfico 1 – Percentagem de IPSS associadas da CNIS que participaram nos programas FAS

Fazendo uma análise da dispersão geográfica das IPSS participantes nas três edições dos FAS, o Gráfico 2a revela uma elevada concentração de IPSS participantes na região Norte, seguida do Centro, e uma quase ausência de IPSS participantes da região do Algarve. Acresce ainda que o aumento do número de IPSS participantes do FAS 1 para o FAS 3 foi devido quase exclusivamente ao aumento de IPSS da região Norte, seguido novamente pela região Centro.

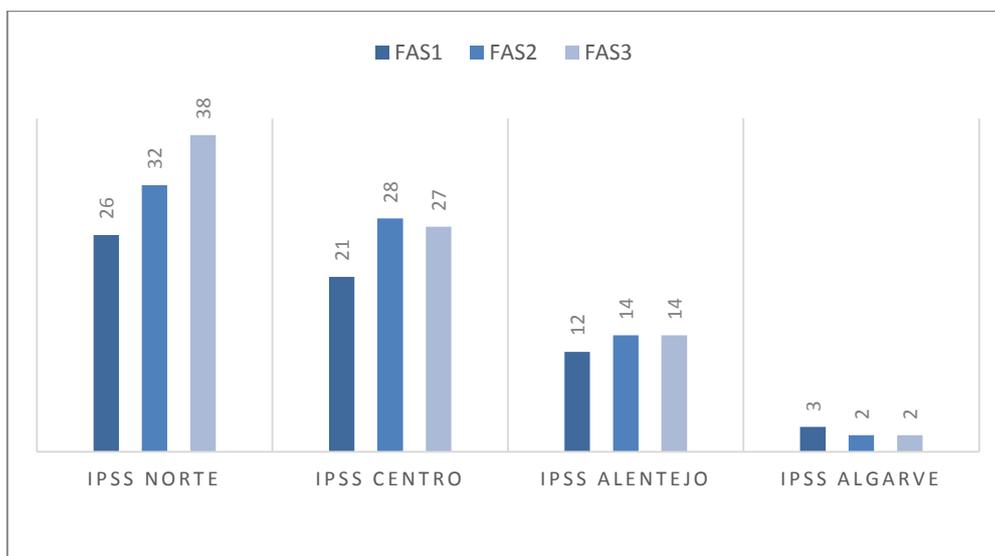


Gráfico2a – Distribuição do número de IPSS participantes nos programas FAS por região

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE

Em termos relativos, e como o Gráfico 2b demonstra, a região Norte lidera entre as IPSS participantes, concentrando entre 47% (FAS 3) e 42% (FAS 1) das IPSS participantes.

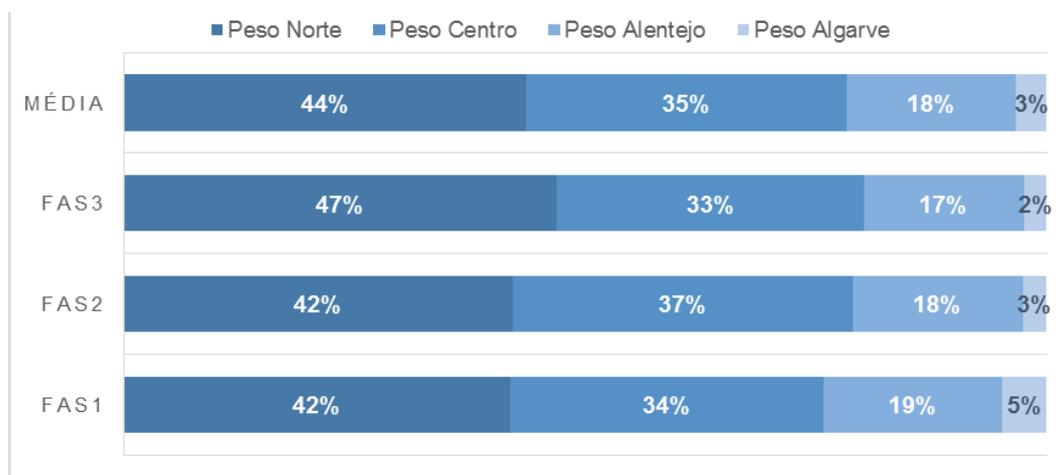


Gráfico 2b – Distribuição percentual das IPSS participantes nos programas FAS por região

Esta concentração dos programas nas regiões Norte e Centro é compreensível, porque a coordenação e promoção do programa se encontram ambas sediadas no Porto. Num contexto em que as formações são feitas exclusivamente por sessões presenciais, esta proximidade geográfica entre entidade coordenadora e IPSS participantes não só facilita como torna as formações menos dispendiosas.

Uma limitação desta elevada concentração geográfica é a fraca disseminação do FAS, disseminação esta que é sempre apontada como um objectivo importante da execução deste programa de formação.

Satisfação dos formandos e aprendizagem organizacional CNIS

Apresentam-se neste capítulo alguns dos pontos principais das avaliações dos programas FAS já executados assim como uma retrospectiva das decisões tomadas pela CNIS no que toca à oferta formativa no âmbito do FAS.

Avaliação dos FAS pelos participantes

O primeiro aspecto a salientar acerca das avaliações dos programas FAS por parte dos seus participantes é que estas foram sempre positivas. As fontes existentes disponibilizam mais informação acerca do FAS 2 do que do FAS 1, o que em parte resultará dos ganhos de aprendizagem habituais em programas com várias edições.

No que toca ao FAS 1, é consensual quer entre os colaboradores das IPSS quer entre os dirigentes aos quais a acção formação se dirigia que a formação teve um impacto muito positivo e significativo na melhoria dos processos de gestão, no clima de trabalho,

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

gestão de recursos humanos e também na melhoria nas competências dos trabalhadores. Estas opiniões são visíveis no Gráfico 3:



Gráfico 3 – Avaliação dos colaboradores e dirigentes das IPSS participantes no programa FAS 1

As conclusões possíveis são que, em geral, os formandos ficaram satisfeitos com os conteúdos formativos do FAS 1 e com o real impacto que tal aprendizagem terá na melhoria do seu desempenho pessoal enquanto colaboradores e dirigentes das IPSS. Ainda assim, o grau de satisfação parece ser mais elevado entre os colaboradores que entre os dirigentes.

Reafirmando o que foi anteriormente dito, o balanço geral da avaliação do FAS 1 foi francamente positivo.

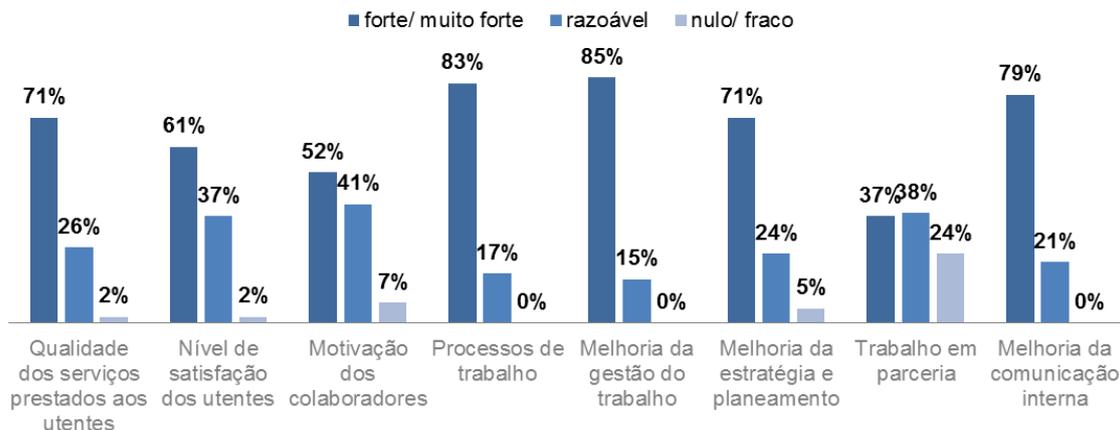
Acerca do FAS 2, os resultados da avaliação do programa foram os constantes do Gráfico 4:

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES



AVALIAÇÃO DA EQUIPA DE QUALIDADE

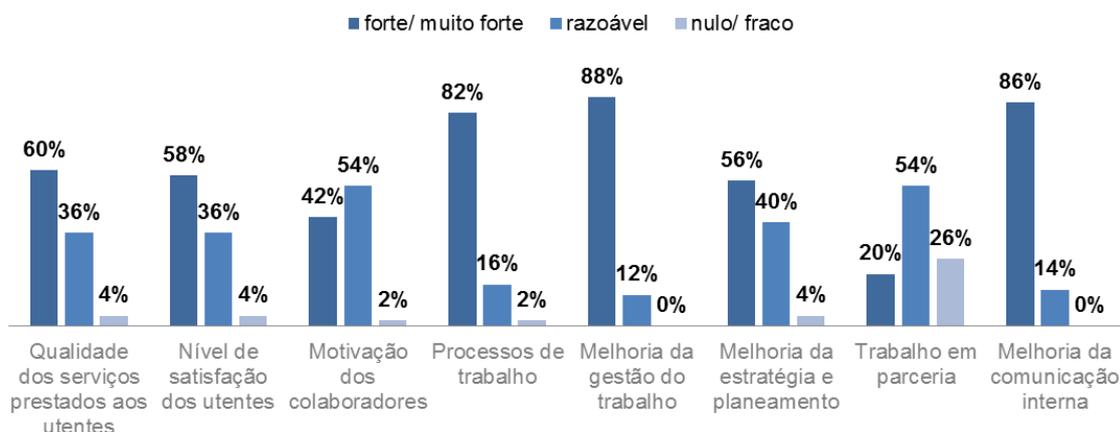


Gráfico 4 – Avaliação dos recursos humanos das IPSS participantes no programa FAS 2

Analisando o Gráfico 4 podem-se extrair também as seguintes conclusões:

1. Em geral, o balanço é positivo em todas as variáveis inquiridas
2. Em geral, na opinião dos dirigentes o programa teve uma influência mais forte nas variáveis inquiridas do que na dos técnicos responsáveis pela área da qualidade
3. Que os aspectos da organização e funcionamento que se destacaram positivamente na avaliação de satisfação foram as metodologias e as intervenções das consultoras. Este facto é consensual tanto para dirigentes como para os técnicos responsáveis pela área da qualidade
4. Na lista dos aspectos menos bem classificados estão a duração total, o ritmo do projecto e a duração da consultoria

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE

É de notar que, devido às divergências de conteúdos, metodologias, objectivos e variáveis de avaliação medidas, não existe grande base comparativa entre a avaliação do FAS 1 e do FAS 2. No entanto, torna-se claro que os participantes ficaram satisfeitos com os programas e que, em geral, ficaram satisfeitos com as melhorias introduzidas no FAS 2 relacionadas com a gestão de recursos humanos.

Aprendizagem organizacional CNIS

A CNIS iniciou o seu percurso com os FAS ao criar de raiz o FAS 1, entendendo que “o bom desempenho das organizações de economia social é dificultado por fragilidades específicas da natureza de muitas delas, designadamente:

- A insuficiência de incentivos externos que as incentive a um esforço contínuo de combate a ineficiências na sua gestão;
- Uma cultura organizacional, que valoriza o serviço em prol do bem comum, e muito bem, mas olha com relutância para uma gestão “empresarial”;
- A situação de exclusão social em que se encontra uma boa parte da população servida por estas organizações.”⁴

Como tal, a CNIS começou por desenhar um projecto de formação que se dirigisse a estas necessidades, o programa FAS 1. Mais tarde, motivada pela necessidade de implementação de sistemas de qualidade, redireccionou a área de intervenção e a metodologia e criou o FAS 2.

Finda a avaliação FAS 2 e sentidas as novas necessidades para a sustentabilidade, a CNIS readaptou a formação, criando o FAS 3 que, apesar do reforço das horas de consultoria e de formação (ver Tabela 1) acabou por ser mais barato que as edições anteriores, conforme se discutirá adiante (ver Tabela 2).

Em suma, a evolução das decisões da CNIS foram tomadas no sentido de:

1. Aumentar as horas de formação e, na edição mais recente, aumentar também as horas de consultoria
2. Adaptar o pacote de formação e consultoria de acordo com as necessidades identificadas nas IPSS
3. Medir melhor os resultados e incorporar os dados da avaliação no desenho das edições seguintes do FAS
4. Manter sempre um enfoque na melhoria das competências profissionais dos dirigentes
5. Ter como parceira de formação a Universidade Católica do Porto.

⁴Extraído de: http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read_page_2&what=238

Custo

Não basta averiguar o que funcionou bem e menos bem nos FAS na perspectiva dos frequentadores destas formações. É preciso igualmente quantificar os custos nos quais se incorreu para conseguir tal nível de qualidade.

A Tabela 2 sistematiza os custos incorridos em cada uma das edições do FAS, distinguindo entre custo total, custo médio por IPSS e custo médio mensal. Estes dados foram extraídos da base de dados do QREN⁵.

Valores Agregados Totais					
Acção Formação	Custo Total	IPSS participantes	Custo por IPSS	Duração (meses)	Custo por mês
FAS1	814.089,12 €	62	13.130,47 €	24	33.920,38 €
FAS2	1.737.611,45 €	76	22.863,31 €	24	72.400,48 €
FAS3	1.615.286,55 €	81	19.941,81 €	18	89.738,14 €
Total	4.166.987,12 €	219	19.027,34 €	66	63.136,17 €

Tabela 2 – Custos Totais, Médios e Mensais dos programas FAS

A análise destes indicadores de custos permite as seguintes ilações:

1. Em termos agregados, as três edições do FAS representaram um investimento de quase 4,2 M€ e envolveram perto de 220 IPSS;
2. O custo por IPSS participante tem uma evolução não linear entre edições, subindo de um custo por IPSS de pouco mais de 13 mil euros no FAS 1 para quase 23 mil euros no FAS 2, para depois descer ligeiramente para cerca de 20 mil euros por IPSS no FAS 3 (valores nominais). Tal evolução atípica dever-se-á ao facto das três edições apresentarem diferenças quanto a: (1) área de intervenção (FAS 1 e FAS 3 focados nas áreas de gestão; FAS 2 focado na qualidade); (2), duração (24 meses no FAS 1 e FAS 2; 18 meses no FAS 3), um peso diferente de horas de formação e de consultoria entre as três edições;
3. Ainda assim, a evolução das três edições do FAS foi no sentido de aumentar o número de IPSS participantes, mantendo ou reduzindo a duração do programa. Esta evolução ajudará a explicar, pelo menos em parte, o aumento do custo médio mensal de 33 mil euros/mês no FAS 1 para 72 mil euros/mês no FAS 2 e 89 mil euros/mês no FAS 3;
4. O FAS 2 é a formação mais cara, tanto em termos totais como em termos médios por IPSS. No entanto, o FAS 3 apresenta o custo médio mensal mais elevado, talvez justificado, em parte, pela menor duração (18 meses) face à duração das duas edições anteriores (24 meses).

O Gráfico 5 representa os custos por IPSS em cada região e para cada uma das edições do FAS.

⁵ A tabela completa com todos os valores extraídos do QREN encontra-se em Anexo.

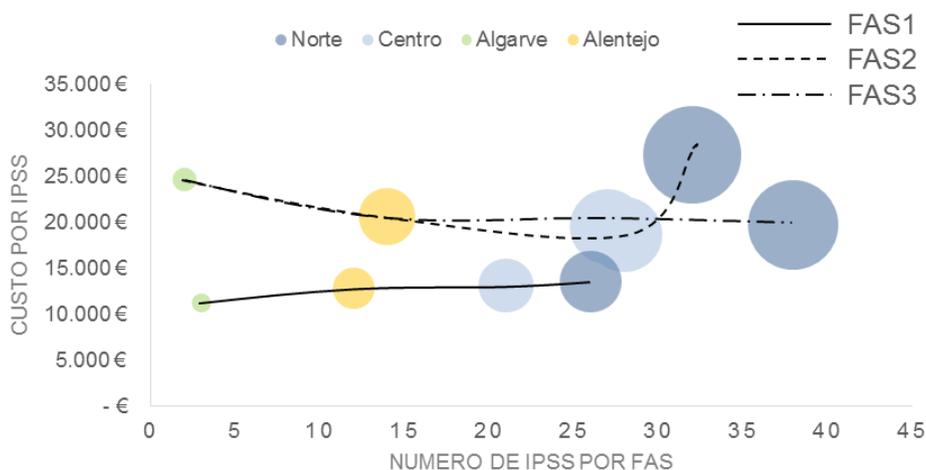


Gráfico 5 – Custos médios por IPSS dos programas FAS por região

Estes resultados sugerem que:

1. A região Norte, apesar de concentrar o maior número de IPSS participantes em qualquer das três edições do FAS, apresenta um custo médio por IPSS, em qualquer das edições, ou acima ou igual ao custo médio verificado nas restantes regiões do país. Este resultado sugere duas ilações. Primeiro, não parecem existir economias de escala no FAS. Segundo, não parecem existir vantagens de custos na proximidade geográfica entre IPSS e entidade formadora;
2. Os FAS com áreas de intervenção relacionadas com a gestão (FAS 1 e FAS 3) têm uma linha menos inclinada, o que significa que nestas formações o custo médio por IPSS é idêntico nas várias regiões do país (ainda que ligeiramente superior na região Norte) e relativamente independente do número de IPSS envolvidas;
3. No FAS direccionado para a qualidade (FAS 2), o Norte apresenta um custo médio por IPSS muito acima do verificado nas restantes regiões do país;
4. A tendência regional é de aumento do custo médio do FAS 1 para o FAS 2 e de estabilização do FAS 2 para o FAS 3. Curiosamente, o Norte constitui uma excepção, na medida em que baixou bastante o custo médio por IPSS do FAS 2 para o FAS 3;
5. O Algarve regista a maior subida de custo médio por IPSS do FAS 1 para o FAS 2, o que se mantém no FAS 3.

Desafios encontrados à expansão dos programas FAS

A análise das três edições do FAS apresentada no capítulo anterior revela que este programa apresenta como pontos positivos:

1. A adequação dos conteúdos às necessidades das IPSS
2. A boa avaliação que os programas têm tido por parte dos participantes
3. O esforço e aprendizagem feito pela CNIS e pela entidade formadora responsável, por forma a adaptar a oferta formativa às necessidades das IPSS em termos de:
 - a. Área de intervenção dos programas
 - b. Metodologia
 - c. Horas de formação e consultoria
4. O esforço feito pela entidade formadora no sentido de incorporar a informação das avaliações anteriores para melhorar as edições seguintes
5. O esforço feito para incluir cada vez mais IPSS nos FAS
6. O facto de a execução exceder o programado em termos de número de IPSS e de formandos envolvidos

Da análise feita no capítulo anterior é possível apontarem-se como pontos a melhorar em futuras edições do FAS os seguintes:

1. Expandir o FAS ao maior número possível de IPSS. Até agora, os FAS abrangem menos de 10% das IPSS associadas da CNIS. Expandir o programa FAS vai ao encontro dos estatutos da CNIS que, no seu Artigo 4º, definem como actividades da CNIS “Criar e fomentar oportunidades e programas de formação profissional e medidas de inserção social, quer segundo projectos da sua própria iniciativa, quer mediante acordos com outras entidades públicas ou privadas”
2. Expandir o alcance geográfico do FAS. Até agora, tem sido reduzido o número de IPSS participantes nos FAS provenientes de regiões outras que não o Norte ou o Centro do país. Esta futura expansão da cobertura geográfica do FAS irá ao encontro dos estatutos da CNIS que, no Artigo 2º, estabelecem que “A CNIS (...), tem âmbito nacional, prossegue fins não lucrativos e durará por tempo indeterminado”

Expandir o programa FAS nestes dois sentidos é ir ao encontro da missão da CNIS, tal como estipulada nos seus estatutos. No entanto, é importante compreender que expandir o FAS no sentido de abranger mais IPSS e cobrir uma maior área geográfica nos mesmos moldes usados até agora comportará custos muito elevados.

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Para analisar formas exequíveis da expansão do FAS, que é o objectivo deste Programa Operacional “Gestão Empresarial com Sentido Social”, tomar-se-ão como referências as edições do FAS focadas na gestão, o FAS 1 e o FAS 3, não considerando portanto informação relativa ao FAS 2 (que se focou quase exclusivamente na implementação de sistemas de qualidade).

A Tabela 3 simula os custos expectáveis de um programa de formação nos mesmos moldes do FAS 1 e do FAS 3⁶, para vários cenários de expansão do número de IPSS abrangidas. Note-se que as 3 edições anteriores do FAS abrangeram 219 IPSS associadas da CNIS, o que representa cerca de 9% do universo de cerca de 2500 associadas da CNIS. Se tomarmos como referência o objectivo de abranger um total de 50% das IPSS do universo CNIS, teremos que expandir o FAS a 912 novas IPSS, ou seja cerca de 40% das 2281 IPSS até agora não abrangidas pelo FAS. Conforme se verifica na Tabela 3, tal expansão teria um custo proibitivo: 18 M€ no caso de expansão do FAS 3 e 12 M€ no caso de expansão do FAS 1⁷.

Dados		Objectivo IPSS por alcançar	IPSS abrangidas	Custo Total FAS 3	Custo Total FAS 1
Custo médio/IPSS FAS1	13.130 €	10%	228	4.548.726,69 €	2.995.060,13 €
Custo médio/IPSS FAS3	19.942 €	15%	342	6.823.090,04 €	4.492.590,20 €
		20%	456	9.097.453,38 €	5.990.120,27 €
		25%	570	11.371.816,73 €	7.487.650,33 €
Associadas CNIS	2.500	30%	684	13.646.180,08 €	8.985.180,40 €
IPSS já alcançadas	219	35%	798	15.920.543,42 €	10.482.710,47 €
IPSS por alcançar	2.281	40%	912	18.194.906,77 €	11.980.240,53 €

Tabela 3 – Extrapolação de custos de expansão do FAS, num cenário de custos constantes

Em síntese, dada a qualidade e o sucesso dos conteúdos FAS, faz sentido usá-lo como modelo na expansão da formação-acção em gestão ao maior número possível de IPSS do universo CNIS. No entanto, dados os elevados custos envolvidos, é necessário encontrar uma forma de oferecer os mesmos conteúdos com igual qualidade mas de uma forma mais barata. Com isso conseguir-se-á atingir o duplo objectivo de expandir a oferta de formação do FAS e ao mesmo tempo poupar recursos que são preciosos noutras actividades.

A solução a encontrar, que se descreve no capítulo seguinte, resulta de conjugar diversas variáveis importantes, tal como se descreve na Figura 1:

⁶ Os programas FAS 1 e FAS 3 são aqueles cujos conteúdos formativos melhor se aproximam dos conteúdos sugeridos no estudo que serviu de base ao Programa Operacional que se apresenta neste documento (ver Sousa et al. 2012).

⁷ Note-se que optar por um programa de formação semelhante ao FAS 1 implicaria optar por um menor número de horas de formação e de horas de consultoria por IPSS que no FAS 3.

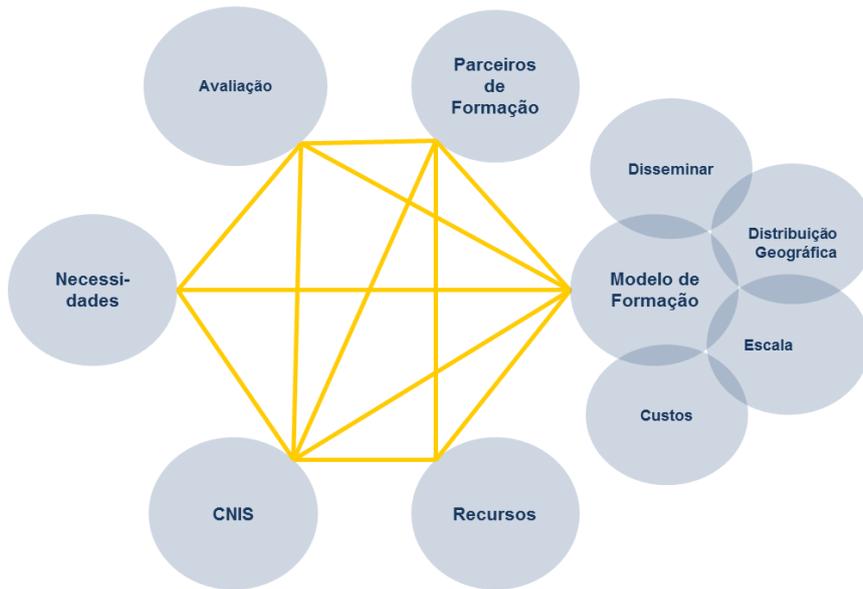


Figura 1 – Conjugação de factores para sucesso do programa “Gestão Empresarial com Sentido Social”

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Soluções possíveis

Uma vez descritos os desafios, este capítulo tratará de esboçar soluções possíveis para conseguir escalar eficientemente os programas de formação FAS.

O que se proporá neste capítulo é uma alteração apenas no modelo de formação utilizado, não se alterando os conteúdos programáticos, duração do programa, número de horas de formação ou número de horas de consultoria. Esta alteração no modelo de formação terá como resultado uma redução no montante de recursos utilizados, o que permitirá massificar o programa FAS dentro de custos comportáveis.

A formação presencial foi até ao presente o modelo de formação utilizado nas três edições do FAS. É nosso entendimento que é possível reduzir substancialmente os custos de formação sem diminuir a qualidade da mesma se se optar por um modelo de formação essencialmente à distância, em substituição de formação exclusivamente presencial.

Contínuo entre formação presencial e à distância

No domínio da formação, existe um grande número de opções possíveis consoante se queira um modelo mais presencial ou completamente à distância. Se se pretender um modelo puramente presencial, (o actualmente utilizado pela CNIS) não existe um grande nível de tecnologia associada para a execução das formações. O oposto acontece se se utilizar um modelo de formação completamente à distância, para o qual existirão maiores necessidades de tecnológicas.

Existe portanto um intervalo de opções possíveis consoante a escolha da opção a adoptar dentro do espectro puramente presencial versus completamente à distância resultará em maiores ou menores necessidades tecnológicas e humanas (horas de formadores e de consultores), o que influenciará os custos das soluções possíveis.

A metodologia de expansão do FAS que se propõe neste programa “Gestão Empresarial com Sentido Social” (adiante designado por programa GESS) tem as seguintes características:

1. Mantém os mesmos conteúdos programáticos que o FAS 3;
2. Mantém as mesmas características quanto à duração e intensidade de formação do FAS 3, isto é, 80 horas de consultoria por IPSS, e 200 horas de formação por IPSS;
3. Mantém-se a duração total do programa em 18 meses;
4. A componente formação será parcialmente administrada de forma presencial e à distância;

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

5. Parte do apoio de consultoria será prestada parte à distância, parte em regime presencial. Com isto, as IPSS beneficiam dos ganhos de aprendizagem decorrente da troca de experiências entre elas, na parte da consultoria que é comum às IPSS envolvidas, ao mesmo tempo que se reduzem substancialmente os custos de deslocação e alojamento. A parte da consultoria que é específica a cada IPSS continuará a ser prestada presencialmente;
6. Segue-se um modelo de formação à distância síncrono ou seja, os formandos estão a ter a aula ao mesmo tempo que o formador a lecciona. Este modelo tem como vantagens:
 - a. Permite interacção directa e imediata entre formandos e formador, para esclarecimentos de dúvidas que possam existir, motivando para além disso a comunicação entre diferentes formandos de diferentes IPSS.
 - b. Causa menos choque à adaptação que o ensino assíncrono, porque se garante que os formandos de facto assistem às aulas num horário designado e ainda existe a presença (ainda que virtual) do formador.
7. Abrange 912 IPSS do universo CNIS até hoje não envolvidas nas três edições do FAS, o que corresponde a 40% das IPSS do universo CNIS que nunca participaram em formações FAS

Dado que estas formações se destinam a dirigentes e técnicos de IPSS, existem algumas condições aquando da escolha do modelo e da consequente tecnologia:

1. De utilização fácil e intuitiva
2. Simples
3. Barata
4. Permita interacção e troca de informação entre formador e formados

De seguida apresentam-se a orçamentação dos custos de implementação do programa GESS com as características e tipo de tecnologia aqui descritos.

Tecnologia necessária

A escolha da tecnologia adequada às especificidades do programa GESS atrás descritas é orientada pela cadeia de valor do ensino à distância deste programa apresentada na Figura 2, a qual é uma adaptação de Stacey (2002).

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

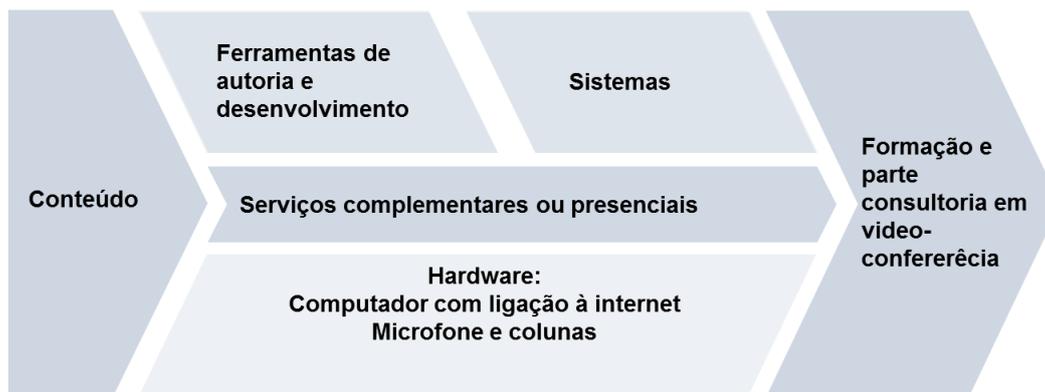


Figura 2 – cadeia de valor da formação à distância aplicada ao programa “gestão empresarial com sentido social”

Assim, a selecção da tecnologia a usar no programa GESS envolve tomar decisões quanto às seguintes componentes:

1. **Conteúdo:** Trata-se do conteúdo a ser transmitido aos formandos, tanto no âmbito da formação como da consultoria. Este conteúdo será aquele que foi utilizado no FAS 3, como atrás explicado. Como esse conteúdo está já estruturado e pronto para ser administrado, não existe nem necessidade nem custos de desenvolvimento de novos conteúdos para o programa GESS.
2. **Ferramentas de autoria e desenvolvimento:** Trata-se de ferramentas que permitam a transformação dos conteúdos para formatos compatíveis com o ensino à distância síncrono, em que os conteúdos são seguidos pelos formandos ao mesmo tempo que são apresentados pelo formador/consultor. No caso do programa GESS estes conteúdos serão apenas documentos PowerPoint, Word ou Excel, pelo que não há necessidade de ferramentas complexas de transformação de conteúdo para formato electrónico compatível com o ensino à distância síncrono. Como tal, o GESS não envolve custos com ferramentas de autoria e desenvolvimento.
3. **Sistemas:** Por sistemas entende-se todo o software necessário para disponibilizar documentos, reportar, comunicar fora dos horários das sessões de formação/consultoria, e identificar os intervenientes na formação/consultoria, sejam eles formandos ou formadores/consultores (estes sistemas são normalmente designado como “learning management system”). Existem soluções tecnologicamente avançadas e sem custos por serem oferecidas em *open-source*. Um bom exemplo é o sistema Moodle,⁸ que é o recomendado para o programa GESS,
4. **Serviços complementares ou presenciais:** Correspondem aos encontros regionais e distritais, bem como à consultoria presencial.

⁸ Muitas das maiores universidades portuguesas utilizam soluções destas

5. Hardware: Compreende todos os dispositivos físicos necessários para se conseguir que todos os intervenientes estejam sincronamente ligados e a participar no processo de formação/consultoria. Dadas as baixas exigências tecnológicas tanto do sistema Moodle, como dos sistemas de video-conferência abaixo propostos, as necessidades de hardware limitam-se apenas a um computador por cada formando e formador com:
 - a. Ligação à Internet, preferencialmente em banda larga;
 - b. Software básico como Word, PowerPoint e Excel;
 - c. Sistema de som e vídeo, ou seja, colunas, o microfone e câmara de vídeo.
6. A formação e consultoria à distância é o produto final pretendido, que resulta de integrar todas estas componentes.

São apontadas como tecnologias possíveis a utilizar para a prossecução da formação e consultoria à distância as seguintes:

Webex

É uma companhia do grupo Cisco que oferece, entre outros, o serviço *Meeting Center*, o qual é apropriado ao formato de formação/consultoria à distância previsto para o programa GESS.

Como funciona?

Cada sessão (*Meeting*) tem um organizador. Cada organizador pode convidar para a sua sessão até 24 pessoas, pagando um valor mensal de 38€ pela licença que lhe permite convidar os outros participantes, sem custos adicionais para os participantes. Tanto a voz como a imagem (vídeo de alta definição) são transmitidos via internet (sistema VoIP – Voice over Internet Protocol). Cada licença permite organizar tantas sessões quantas as desejadas durante o mês de validade da licença. As licenças são intransmissíveis, pelo que cada formador/consultor terá que ter a sua própria licença.

Este serviço tem todas as funcionalidades consideradas necessárias para uma eficaz transmissão em tempo real de conteúdos, em que os formandos visualizam no ecrã do seu computador os conteúdos que o formador/consultor faz passar no seu próprio computador. Este serviço permite ainda interacção em tempo real entre formandos e entre estes e o formador, tanto por áudio e vídeo como por escrito.

Para demonstração da tecnologia consultar:

http://www.youtube.com/watch?v=fyaWHEF_aWg

Skype Premium

O Skype Premium é a versão mais avançada do sistema Skype, já utilizado por milhões de pessoas em todo o mundo.

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Como funciona?

Cada sessão (Skype Call) pode ter até 25 participantes – incluindo o formador. Cada um dos participantes terá que comprar uma licença mensal no valor de 4,01€, que permite fazer um número ilimitado de sessões durante o mês de validade da licença.

Tal como o sistema Webex, também o Skype Premium tem todas as funcionalidades consideradas necessárias para uma eficaz transmissão em tempo real de conteúdos e permite também a interacção áudio, vídeo e por escrito entre todos os participantes das sessões de formação/consultoria. No entanto, este sistema tem uma menor qualidade de imagem e som, ao que acresce um menor número de funcionalidades (ainda que não especialmente relevantes para o programa GESS).

Para demonstração da tecnologia consultar:

<http://www.youtube.com/watch?v=x4DWL0VStT4>

Go to Meeting

É um outro serviço concorrente dos anteriores, que também permite agregar 25 pessoas por sessão (Meeting).

Como funciona?

Funciona nos mesmos moldes que a tecnologia Webex, ou seja, um formador tem que pagar uma licença mensal que lhe permite convidar outros 24 participantes. A única diferença está no preço do serviço, que neste caso é de 30€ mensais por licença, enquanto que o Webex tem um custo mensal de 38€ por licença.

Este serviço tem todas as funcionalidades consideradas necessárias para uma eficaz transmissão em tempo real de conteúdos, bem como interacções áudio, voz e por escrito com o mesmo nível de qualidade que as do Webex. Portanto, o posicionamento em relação ao Webex é de oferecer praticamente o mesmo por um preço inferior.

Para demonstração da tecnologia consultar:

<http://www.youtube.com/watch?v=yp27tfcigsY>

Com estes dados vai-se partir para a orçamentação dos custos associados ao programa GESS. É ainda feita uma comparação com o custo que este programa teria caso se envolvesse o mesmo número de IPSS mas seguindo o modelo de formação puramente presencial utilizado pela CNIS até ao presente.

Custos associados

A quantificação dos custos em que se incorreria para montar o programa GESS é feita de acordo com a metodologia apresentada na Figura 3. Os pressupostos e restrições

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

necessários a esta quantificação são os que derivam das características do GESS através das delineadas.

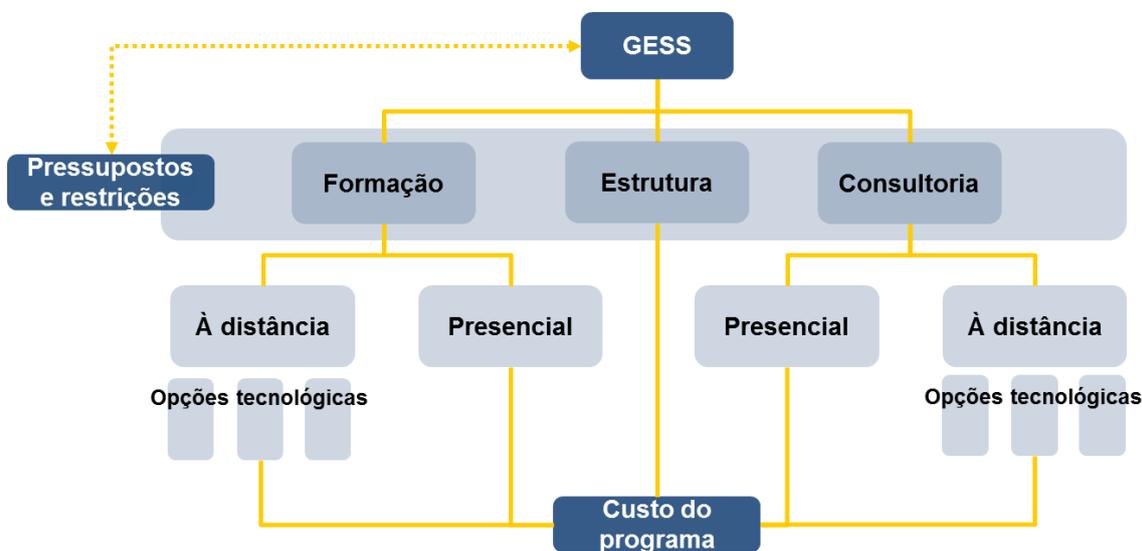


Figura 3 – Metodologia utilizada para quantificar os custos do programa GESS

De acordo com características preconizadas para o GESS, o programa terá três componentes de custos: custos com formação, custos com consultoria e custos de estrutura. Para a quantificação de cada uma destas rúbricas de custos é necessário definir um conjunto de pressupostos e tomar em consideração restrições de recursos (quer humanos e tecnológicos, quer derivados do modelo proposto). O resultado final é uma função custo que será comparada com a função custo esperada para o programa GESS.

Esta estrutura para a orçamentação é primeiramente apresentada assumindo valores para uma escala de 912 IPSS e para uma proporção específica de horas de formação e de consultoria à distância (100% das horas de formação por IPSS são feitas à distância e 80% das horas de consultoria são feitas à distância). Posteriormente desvincular-se-á a orçamentação das proporções propostas explicando o instrumento de simulação de custos do programa GESS, anexo a este documento.

Formação

Para a quantificação dos custos de formação do GESS é necessário definir pressupostos quanto aos seguintes parâmetros:

- Período de execução da formação: 16 meses, ou seja, 67 semanas. O GESS mantém o período de execução em 18 meses, como o FAS 3, mas admite-se não haver formação a decorrer nem no primeiro mês nem no último, como de margem para planeamento e para fecho do programa. Assim, a formação de correrá durante 16 meses, ou seja, 67 semanas.

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE

- Número de participantes por IPSS: 4 participantes. Para estabelecer a o os quadros e dirigentes para quem o programa GESS é pertinente, analisou-se a estrutura típica de uma IPSS, a qual se apresenta no Anexo 3. Apesar de existir uma grande diversidade de estruturas organizacionais, todas as IPSS têm uma assembleia geral e um conselho fiscal que desempenham um papel não executivo e estão a um nível hierárquico superior à direcção geral, que se ocupa uma posição executiva na IPSS. Esta direcção geral ou tem como dependências hierárquicas as direcções de qualidade e técnica, ou agrega estas mesas direcções, não existindo esta camada da hierarquia. Pode existir também um papel operacional de coordenação da estrutura de serviços sociais, desempenhado pela coordenação intermédia. Quando tal não acontece, os serviços sociais têm dependência hierárquica directa da direcção de qualidade e técnica ou (no caso das IPSS de menor dimensão) tem dependência directa ou está incluída na própria direcção geral. É de notar que os serviços administrativos, de higiene e financeiros não estão aqui representados, ainda que sejam de facto fulcrais para as IPSS, pelo facto de estas serem normalmente actividades transversais e de apoio nas estruturas da IPSS⁹.

Desta análise resulta que numa IPSS existem no máximo 4 cargos para os quais o programa GESS é pertinente, que são os cargos com funções de decisão e de responsabilidade e controlo sobre os resultados da execução. A formação GESS é pouco pertinente para qualquer uma das posições mais operacionais da estrutura.

- Número total de formandos: 3.648. Tendo-se por objectivo que o GESS abranja 912 IPSS a assumindo que haverá, em média, 4 formandos por IPSS, tem-se um total de pouco mais de 3.600 formandos.
- Número de formandos por turma: 24. Os formandos serão agrupados em turmas de 24 pessoas (assim sendo, por cada turma tem-se 6 IPSS diferentes), o que maximiza o número de formandos possível por turma em qualquer uma das tecnologias de videoconferência sem tornar o grupo ingerível. Daqui resulta que existirão no total 152 turmas de 24 alunos cada.
- Número de horas de formação semanal por turma: 12. Admite-se que cada turma de 24 alunos tem apenas 12 horas de formação por semana, o que significa que cada turma precisará de cerca de 17 semanas de formação (seguidas ou intercaladas).
- Número total de horas de formação: 30.400. Mantendo-se a intensidade da formação em 200 horas por formando, e como cada turma de 24 alunos assistirá simultaneamente à mesma formação, o número total de horas de formação é de 30.400, o que resulta de multiplicar as 152 turmas por 200 horas. Daqui decorre

⁹ Como exemplo demonstrativo, consultar as estruturas organizacionais apresentadas em Soares, et al. (2012)

que semanalmente serão ministradas 454 horas de formação, o que resulta de dividir o total de 30.400 horas de formação pelas 67 semanas de duração da formação;

- **Número de formadores: 13.** Assume-se que cada formador lecciona 36 horas por semana e, como visto atrás, são necessárias 454 horas de formação semanais. Daqui resulta que são necessários 13 formadores a tempo integral (36 horas semanais) durante as 67 semanas de formação. Por lhe estarem alocadas 3 turmas (cada qual com 24 alunos, o que o deixa responsável por 72 alunos ao todo). Isto quer dizer que leccionará 151 horas por mês o que num contexto em que só terá 16 meses úteis para leccionar resulta num total de aproximadamente 2.420 horas para cada formador. O número de formadores é relevante para determinação do número de licenças de videoconferência.
- **Custo com formadores: 37€ por hora de formação (valor com IVA).** De acordo com as tabelas oficiais do Fundo Social Europeu os formadores são pagos por hora de formação, recebendo 30 € por hora lectiva mais IVA, o que, de acordo com a taxa normal de IVA actualmente em vigor, significa um custo de 49€ / hora de formação (com IVA). Note-se que de acordo com as regras do Fundo Social Europeu, estes custos por hora de formação leccionada já inclui o custo da preparação e da avaliação dos formandos.

Pode-se assim começar a esboçar os primeiros pressupostos operacionais para a formação, apresentados na Tabela 4.

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Dados - Formação	
ITEM	Valor
Total IPSS a abranger	912
Horas de formação por IPSS	200
Proporção de consultoria à distância	100%
Formandos por IPSS	4
IPSS por turma	6
Turmas por formador	3
Execução (meses)	16
Horas de formação / turma / semana	12
Horas de formação / formador / semana	36
Distância	
Total horas de formação à distância	30,400
Total de formandos	3,648
Total turmas	152
Horas de formação / formador / mês	151
Total horas por formador à distância	2,419
Total formadores à distância necessários	13
Distância	
Total horas de formação presencial	0
Total formadores presencias necessários	0
Total horas de formação presencial	0
Valor horário formador (s IVA)*	30.00 €
Valor horário formador (c IVA)	36.90 €
*este valor tabelado inclui preparação e avaliação, segundo as normas do FSE	

Tabela 4 – Pressupostos necessários à quantificação dos custos com formação do GESS

Aplicando estes pressupostos às tecnologias apresentadas anteriormente, têm-se os seguintes custos de formação:

Formação - Valores Totais			
ITEM	Skype Premium	Go to Meeting*	Webex Meeting 25
Custo mensal por conta	4.01 €	- €	- €
Custo por organizador	- €	30.00 €	38.00 €
Formandos por sessão (Max)	24	24	24
IPSS por turma	6	6	6
Total licenças	14,592	208	208
Custo licenças	58,513.92 €	6,240.00 €	7,904.00 €
Formadores à distância	1,121,760.00 €	1,121,760.00 €	1,121,760.00 €
Custo Total das Formações à distância	1,180,273.92 €	1,128,000.00 €	1,129,664.00 €
Custo Médio Formação distância por IPSS	1,294.16 €	1,236.84 €	1,238.67 €
Custo Médio Formação por hora formação	38.82 €	37.11 €	37.16 €

Tabela 5 – Custos com formação do GESS, por tecnologia de videoconferência

Portanto, analisando a Tabela 5, tem-se que a tecnologia de videoconferência que proporciona um custo com a componente formação mais baixo é o Go to Meeting. O custo médio de formação com esta tecnologia é de aproximadamente 1.236€ por IPSS,

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE

apenas ligeiramente abaixo do custo caso se usasse a tecnologia Webex (1.238€), mas consideravelmente menor que o Skype Premium (1.294€ por IPSS).

Consultoria

A consultoria terá uma componente à distância e outra presencial, cada uma com implicações diferentes em termos de quantificação de custos.

Os elementos comuns às duas vertentes de consultoria são as seguintes:

1. Um universo de 912 IPSS, em que cada uma terá 80 horas de consultoria ao todo
2. Os consultores trabalharão 40 horas por semana
3. O custo de cada hora de consultoria é de 55.3€ (valor com IVA), e que é o valor máximo aceite pelo FSE numa base horária para consultoria.

Para quantificar os custos da consultoria à distância fizeram-se os seguintes pressupostos:

1. A consultoria à distância será prestada a grupos de 5 IPSS
2. Cada consultor à distância terá apenas um computador interlocutor por IPSS, pois não é necessário mais

Para quantificar os custos da consultoria presencial fizeram-se os seguintes pressupostos:

1. Os custos de deslocação e de alojamento serão os mesmos que os imputados à consultoria no FAS 1
2. A cada IPSS é atribuído um consultor presencial

A decisão quanto à distribuição das horas totais de consultoria entre presencial e à distância tem em conta que:

1. Cada hora de consultoria à distância chega a mais IPSS (a 5, neste caso)
2. Cada hora de consultoria presencial tem custos de deslocação e alojamento e chega só a uma IPSS de cada vez
3. Alguns dos desafios que a consultoria visa colmatar são comuns à generalidade das IPSS. Nestes casos, as IPSS têm toda a vantagem em receber apoio da consultoria em grupo na medida assim beneficiam dos ganhos de aprendizagem decorrentes da troca de experiências com outras IPSS;
4. Há desafios que são específicos a cada IPSS e que têm que ser colmatados com consultoria a ser prestada presencialmente

Assume-se como razoável que a proporção de consultoria à distância corresponda a 80% do total de horas de consultoria disponíveis por IPSS (20% para a consultoria presencial). Assim, cada IPSS receberá:

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

- 1) 64 horas de consultoria à distância
- 2) 16 horas de consultoria presencial.

No entanto, no final desta secção são apresentadas simulações para outros cenários de distribuição entre consultoria à distância e presencial.

Para o conjunto das 912 IPSS que o programa GESS visa atingir, o número agregado de horas de consultoria é de:

- 1) Próximo de 11.700 horas de consultoria à distância
- 2) Cerca de 14.600 horas de consultoria presencial.

Combinando estes valores agregados de horas de consultoria com a restrição de horas semanais por consultor e o período de execução do programa GESS, tem-se que em cada mês são necessários 5 consultores à distância e 6 consultores presenciais. Estes valores são apresentados na Tabela 6.

Dados - Consultoria	
ITEM	Valor
Total IPSS a abranger	912
Horas de consultoria por IPSS	80
Proporção de consultoria à distância	80%
Horas / semana / consultor	40
IPSS por grupo de Consultoria	5
Distância	
Total grupos de consultoria à distância	182
Horas por grupo	64
Total horas por consultor	2,688
Consultores à distância necessários	5
Grupos de consultoria por consultor total	42
Presencial	
Horas consultoria presencial / IPSS	16
Total horas de consultoria presencial	14,592
Total horas por consultor	2,688
Total consultores presenciais necessários**	6
Total horas de consultoria	26,266
Horas de consultoria distância	11,674
Horas de consultoria presencial	14,592
Preço por hora / consultoria (s IVA)	45.00 €
Preço por hora / consultoria (c IVA)	55.35 €
** Assume-se que é só necessário um consultor por IPSS na consultoria presencial	

Tabela 6 – Pressupostos para a quantificação dos custos com consultoria do programa GESS

Com todos estes dados é possível quantificar o custo com consultoria do programa GESS, apresentados na Tabela 7.

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Consultoria - Valores Totais			
ITEM	Skype Premium	Go to Meeting*	Webex Meeting 25
Custo mensal por conta	4.01 €	- €	- €
Custo por organizador	- €	30.00 €	38.00 €
IPSS por sessão (Max)	24	24	24
IPSS por grupo	5	5	5
Total licenças ⁽¹⁾	25	5	5
Custo total	1,604.00 €	2,400.00 €	3,040.00 €
Custo Consultores à distância	646,133.76 €	646,133.76 €	646,133.76 €
Custo Total Consultoria à distância	647,737.76 €	648,533.76 €	649,173.76 €
Custo Médio Consultoria à distância por IPSS	710.24 €	711.11 €	711.81 €
Custo Médio Consultoria à distância por hora	55.49 €	55.56 €	55.61 €
Custo Total Consultoria presencial	807,667.20 €	807,667.20 €	807,667.20 €
Custo Médio Consultoria presencial por IPSS	885.60 €	885.60 €	885.60 €
Custo Médio Consultoria presencial por hora	55.35 €	55.35 €	55.35 €
Custo Desolgação e Transportes (CDT)	111,628.80 €	111,628.80 €	111,628.80 €
CDT médio por IPSS	122.40 €	122.40 €	122.40 €
CDT médio por hora consultoria	7.65 €	7.65 €	7.65 €

Tabela 7 –Quantificação dos custos com consultoria do programa GESS, por tecnologia de videoconferência

Neste caso, tecnologia de videoconferência que proporciona um custo de consultoria à distância mais baixo é o Skype Premium, seguida de perto tanto pela Go to Meeting pelo Webex (a distância entre ambas são alguns centimos por IPSS).

Portanto, e como a Tabela 8 mostra, considerando os custos conjuntos de formação e consultoria, a tecnologia de videoconferência que proporciona um custo conjunto mais baixo é a Go to Meeting.

ITEM	Skype Premium	Go to Meeting	Webex Meeting 25
Custo Total Operacional (CTO)	2,747,307.68 €	2,695,829.76 €	2,698,133.76 €
CTO por IPSS	3,012.40 €	2,955.95 €	2,958.48 €
CTO médio por hora total	48.48 €	47.57 €	47.62 €

Tabela 8 – Custos operacionais (custos com formação e com consultoria) do programa GESS, por tecnologia de videoconferência

Assim, recomenda-se que o programa GESS adopte a tecnologia Go to Meeting.

Custos Fixos

De modo a obterem-se os custos totais associados ao programa GESS, aos custos de formação e consultoria há que somar os custos fixos.

Como custos fixos consideraram-se:

1. Todos os custos apresentados pela Comissão de Nacional Acompanhamento e Disseminação de boas Práticas (2008) não directamente imputáveis à formação nem à consultoria, o que inclui a seguintes rubricas: Comissões de

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

acompanhamento, encontros temáticos, avaliação, gastos gerais relativos a ADSL, EDP, e Publicidade e ainda “outro pessoal afecto ao projecto”.

2. Um valor de 60.000€ para coordenação do programa GESS, o que corresponde a cerca de um terço dos custos de preparação, avaliação e acompanhamento. Os restantes dois terços consideram-se cobertos pelo custo/hora de formação, na medida em que, de acordo com a tabela do Fundo Social Europeu, este custo por hora já inclui os custos de preparação e de avaliação.

Assim sendo, tem-se que os custos fixos (pela sua natureza irrelevantes para a decisão da tecnologia de videoconferência a adoptar) estimados para o programa GESS totalizam quase 200.000€. Tal como a Tabela 9 mostra, o custo total do programa GESS é de aproximadamente 2.892.600€, no caso da tecnologia de videoconferência Go to Meeting – a tecnologia mais barata.

ITEM	Skype Premium	Go to Meeting	Webex Meeting 25
Custo Total Operacional (CTO)	2,747,307.68 €	2,695,829.76 €	2,698,133.76 €
Custo Total Fixo (CTF)	196,772.63 €	196,772.63 €	196,772.63 €
Custo Total	2,944,080.31 €	2,892,602.39 €	2,894,906.39 €
CT por IPSS	3,228.16 €	3,171.71 €	3,174.24 €
CT médio por hora total	112.09 €	51.05 €	51.09 €

Tabela 9 – Custos totais do programa GESS

Análise de sensibilidade para consultoria

O Gráfico 6 apresenta a função de custos totais do programa GESS para diferentes cenários de número de IPSS abrangidas, extrapolando-os para universos diferentes, e assumindo outras percentagens de consultoria presencial e à distância, de modo a compreender a diferença de custos que existe em cada um dos casos, como é visível no Gráfico 6.

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

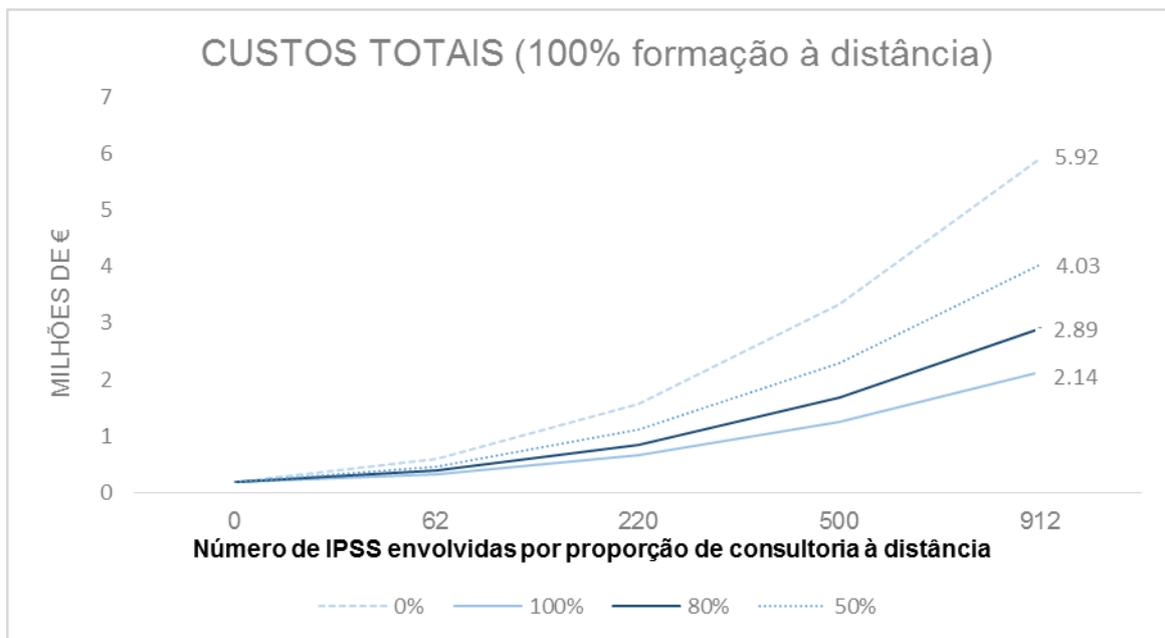


Gráfico 6 – Análise de sensibilidade: Custos totais para diferentes cenários de proporções de consultoria à distância e de número de IPSS abrangidas pelo programa GESS

Quanto maior o número de IPSS abrangidas pelo programa GESS, maior é a poupança permitida por uma maior proporção de consultoria à distância. Ainda assim, qualquer que seja a escala do programa, existe sempre alguma poupança decorrente de fazer-se parte da consultoria à distância.

No cenário de base em que se abrangem 912 IPSS no programa GESS, o custo total do programa variará entre um mínimo de 2.14 milhões de euros no cenário de zero 100% de consultoria à distância e um máximo de 5.9 milhões de euros, num cenário de zero consultoria à distância. Se 50% da consultoria for prestada à distância, o custo total do GESS será de 4.03 milhões de euros, o qual desce para 2.89 milhões de euros se 80% da consultoria for prestada à distância.

O Gráfico 7 apresenta uma análise de sensibilidade semelhante mas desta feita para os custos médios por IPSS, em vez dos custos totais do programa. Conforme se pode ver, quanto maior a proporção de consultoria à distância, menor o custo médio por IPSS com o programa GESS.

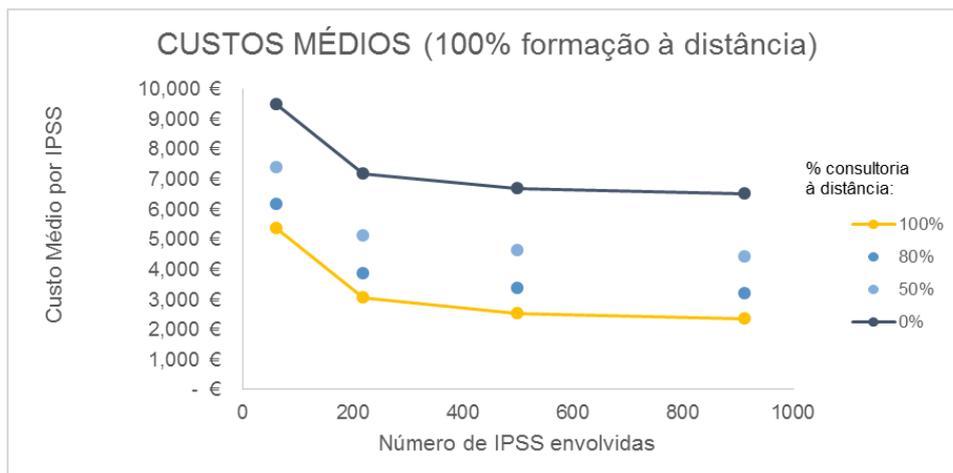
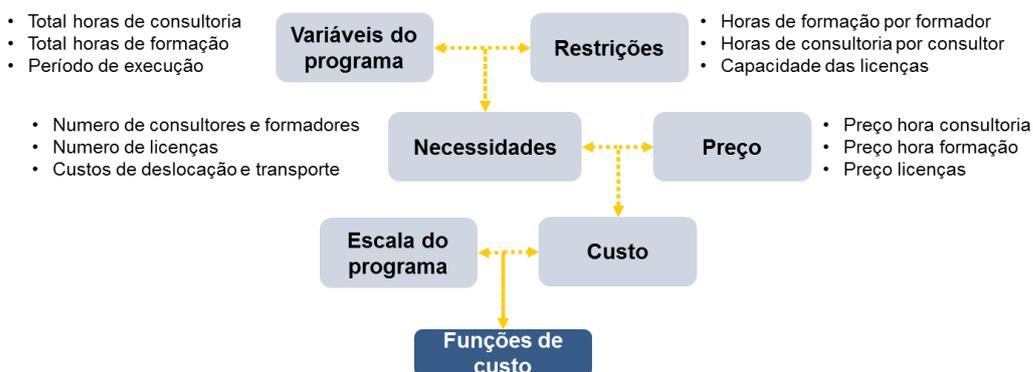


Gráfico 7 – Análise de sensibilidade: custo médio por IPSS para diferentes cenários de proporções de consultoria à distância e de número de IPSS abrangidas pelo programa GESS

Análise de sensibilidade para formação

Devido ao facto de existirem vários factores que podem afetar o custo do GESS, preparou-se o instrumento de simulação anexo de modo a permitir ao utilizador estimar o custo do programa quando este assume uma configuração distinta da proposta anteriormente.



As variáveis em que o utilizador poderá alterar são:

1. Número de horas de formação a administrar a cada IPSS.
 - a. Proporção de horas de formação à distância
 - b. Proporção de horas de formação presencial
2. Número de horas de consultoria a administrar a cada IPSS
 - a. Proporção de horas de formação à distância
 - b. Proporção de horas de formação presencial
3. Número de formados por IPSS
4. Número de IPSS abrangidas

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE

O instrumento de simulação está construído de tal forma que o custo é calculado automaticamente assumindo as mesmas restrições e pressupostos explicados anteriormente.

Como tal, existindo um número muito elevado de combinações possíveis entre todas as variáveis alteráveis, apresentam-se 4 possibilidades de custo assumindo um total de 200 horas de consultoria por IPSS e 80 horas de formação por IPSS – que são os mesmos valores que o FAS 3 – como visível no Gráfico 8.

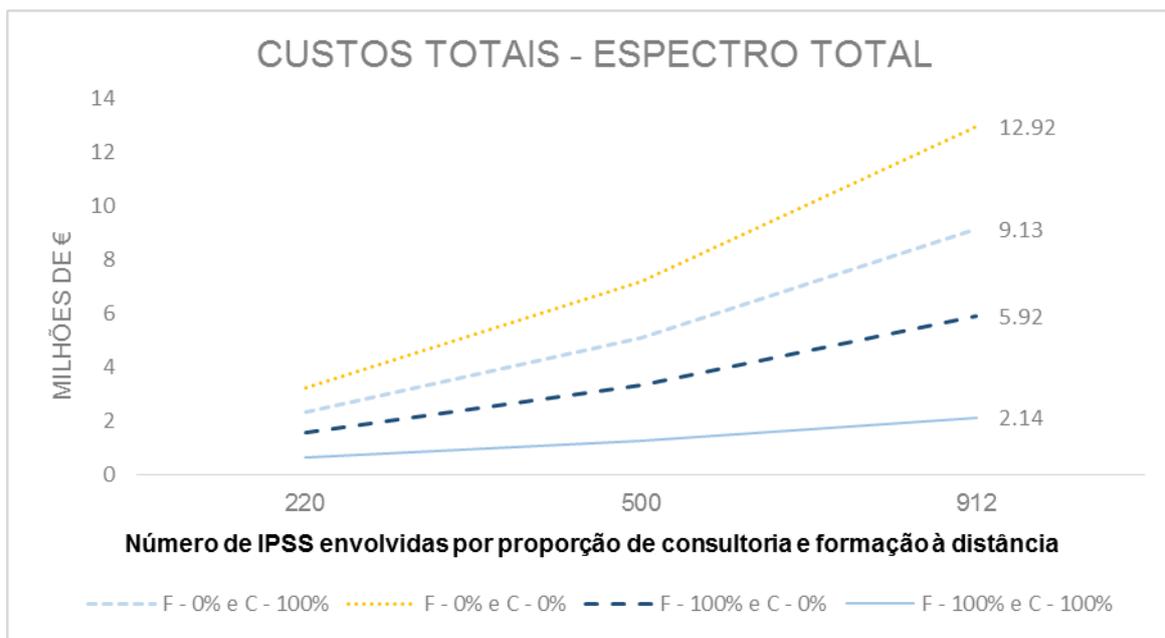


Gráfico 8 – Análise de sensibilidade: quatro possibilidades de custo

As possibilidades de custo apresentadas cobrem todo o espectro possível de custos para o mesmo número de horas de consultoria e formação pois apresentam os quatro extremos possíveis de combinações de formação e consultoria presencial e à distância.

- Conclusão aqui -

Cuidados a ter na implementação

Existem dois factores que exigem alguns cuidados aquando da implementação do programa GESS, cada um motivado por razões diferentes:

1. Resiliência tecnológica. Pode existir alguma dificuldade de adaptação ao formato ou à tecnologia de videoconferência bem como do software Moodle. Para mitigar esta natural resistência deve-se:
 - a. Incluir um pequeno “módulo de explicação e exploração” da tecnologia de videoconferência e do Moodle

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

- b. Fasear a carga lectiva e a complexidade das tarefas exigida aos formandos, ou seja, numa primeira fase, o trabalho exigido deverá ser menos tecnológico e ir aumentando a exigência à medida que os formandos estiverem mais ambientados à tecnologia e aos moldes do programa.
2. Adesão e confiança no programa. As equipas de direcção das IPSS poderão estar cépticas em relação a este programa devido a:
- a. Sensibilidade de dados – não se sentirem à vontade para partilhar dados e experiências
 - b. Desconfiança em relação a formadores, consultores e a outras equipas de direcção de IPSS – receando consequências negativas

Para mitigar este tipo factores deve-se:

- c. Garantir que todas as equipas das IPSS participantes assinam um acordo de confidencialidade que os proíbe de veicular informação sensível fora das turmas ou grupos de esclarecimento e prevendo consequências legais em caso de violação
- d. Alavancar a confiança entre directores em momentos de interacção pessoal (encontros temáticos, consultoria presencial, etc...) para construir relações de confiança, prevendo por exemplo momentos de “*team building*”

Tendo em conta estes cuidados, o programa terá todas as potencialidades para ser posto em prática com muito bons resultados.

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Conclusão

O programa “Gestão Social com Sentido Social” seguiu um percurso metodológico que envolveu uma análise abrangente, baseada em todos os dados relevantes dos programas FAS, no sentido de reconhecer todas as potencialidades bem aproveitadas nestes programas, apontando como pontos a melhorar a dispersão geográfica e o aumento do número de IPSS a envolver nestes programas de formação.

Como forma de melhoria destes pontos, recorre-se a um modelo de formação e consultoria que se desenvolva maioritariamente de forma não presencial, recorrendo a tecnologias eficazes e eficientes para estes efeitos.

Todas as projecções e cálculos apontam no sentido de se conseguir atingir um número elevado de IPSS com um custo comportável, o que sedimenta a solução apresentada como solução eficiente para abranger mais IPSS e com potencial claro devido à sua natureza não presencial para uma maior dispersão geográfica.

Finaliza-se assim este documento aconselhando o uso da solução apresentada como modelo de formação e consultoria às IPSS associadas da CNIS.

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Anexos

Anexo1 – Tabela do custo das formações extraída da base de dados do QREN

Valores extraídos da base de dados do QREN

Programa Operacional	Fundo	Domínio de Intervenção	Tipologia de Operação	Beneficiário	Região NUT II	Data de Aprovação	Investimento Elegível Aprovado	Fundo Comunitário Aprovado	Valor Participado
Potencial Humano	FSE	Gestão e Aperfeiçoamento Profissional	Programa de Formação Acção	CNIS	Norte	10-07-2008	351.109 €	277.657 €	79,08%
Potencial Humano	FSE	Gestão e Aperfeiçoamento Profissional	Programa de Formação Acção	CNIS	Centro	10-07-2008	275.419 €	217.801 €	79,08%
Potencial Humano	FSE	Gestão e Aperfeiçoamento Profissional	Programa de Formação Acção	CNIS	ALENTEJO	10-07-2008	153.955 €	121.748 €	79,08%
Potencial Humano	FSE	Gestão e Aperfeiçoamento Profissional	Programa de Formação Acção	CNIS	Algarve	15-07-2008	33.806 €	24.402 €	72,61%
Potencial Humano	FSE	Gestão e Aperfeiçoamento Profissional	Programa de Formação Acção	CNIS	Norte	15-03-2010	874.543 €	691.588 €	79,08%
Potencial Humano	FSE	Gestão e Aperfeiçoamento Profissional	Programa de Formação Acção	CNIS	Centro	15-03-2010	523.261 €	413.795 €	79,08%
Potencial Humano	FSE	Gestão e Aperfeiçoamento Profissional	Programa de Formação Acção	CNIS	Algarve	15-03-2010	49.474 €	35.923 €	72,61%
Potencial Humano	FSE	Gestão e Aperfeiçoamento Profissional	Programa de Formação Acção	CNIS	ALENTEJO	15-03-2010	290.334 €	229.596 €	79,08%
Potencial Humano	FSE	Gestão e Aperfeiçoamento Profissional	Programa de Formação Acção	CNIS	ALENTEJO	27-12-2012	288.224 €	227.928 €	79,08%
Potencial Humano	FSE	Gestão e Aperfeiçoamento Profissional	Programa de Formação Acção	CNIS	Norte	27-12-2012	749.880 €	592.989 €	79,08%
Potencial Humano	FSE	Gestão e Aperfeiçoamento Profissional	Programa de Formação Acção	CNIS	Algarve	27-12-2012	49.232 €	35.747 €	72,61%
Potencial Humano	FSE	Gestão e Aperfeiçoamento Profissional	Programa de Formação Acção	CNIS	Centro	27-12-2012	527.971 €	417.519 €	79,08%
Total							4.166.988 €	3.286.693 €	78,87%

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE

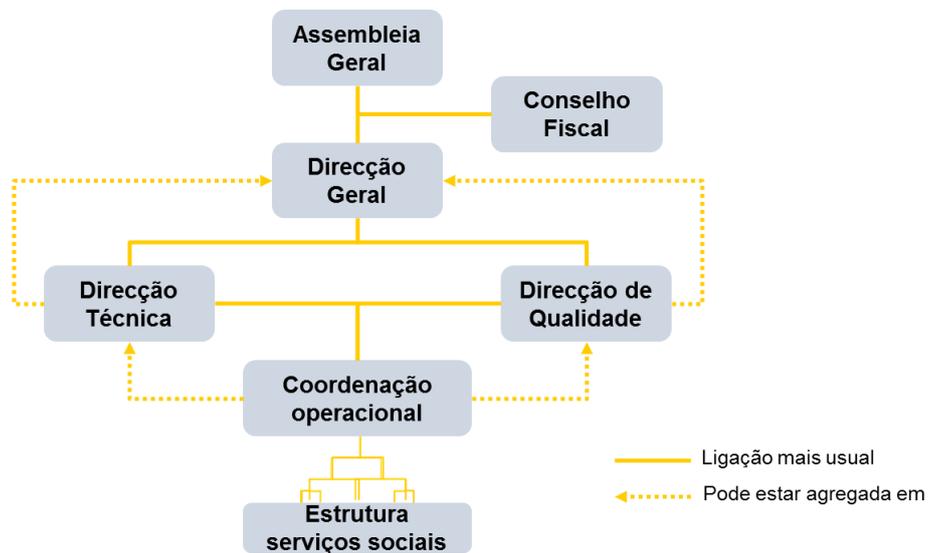


POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Anexo 2 – Valores utilizados para extrapolação de custos

Indicadores de custos	Valor
Custos de deslocação e transporte por hora (CDT)	7.65 €
Custos de Estrutura previstos	196,772.63 €

Anexo 3 – Organigrama genérico de IPSS



Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Lista de referências

Referências bibliográficas

CNIS, 2013 – “Projecto FAS 3 | Formação Acção Solidária – Melhorar a qualidade de gestão, garantir a sustentabilidade”

Comissão Nacional de Acompanhamento e Disseminação de Boas Práticas, 2008 – “FAS: Formação Acção Solidária”

INE e CASES, 2013 – “Conta Satélite da Economia Social – 2010”

Quatenaire Portugal, 2012 – “Estudo de Avaliação do Projecto FAS 2 – Formação Acção Social: Relatório final de avaliação”

Soares, Cândida; Fialho, António José Sousa; Chau, Fernando; Gagueiro, João; Pestana, Helena, 2012 – “A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Factor de Inclusão Social”

Sousa, Sónia; et al. 2012 – “As Instituições de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica”

Stacey, Paul, 2002 – “BC eLearning Value Chain and market Map”

Wallin, Erik; Henningsson, Stefan; Möller, Martin, 2004 – “The higher Value Chain of eLearning”

Referências web

http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read_page_2&what=238

<http://www.solidariedade.pt/sartigo/index.php?x=3766>

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2

<http://www.webex.com/>

https://www4.gotomeeting.com/join/123456789?Portal=www.gotomeeting.com&c_name=gg&c_mark=ROWPPC&c_kwd=gotomeeting-Exact&c_prod=GTM&c_cmp=sf-70100000005YR&qclid=CJOe3sS7zbgCFfLItAodHScA-Q

<http://www.skype.com/en/premium/>

Projecto co-financiado pelo POAT / FSE



POAT FSE: Gerir, Conhecer e Intervir