



**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO**

**Gestão de Recursos Humanos:**

**A necessidade de Autorregulação nas Organizações Sociais**

**Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais**

**Andreia Pereira Ribeiro**

**Lamego, 2018**



**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO**

**Gestão de Recursos Humanos:**

**A necessidade de Autorregulação nas Organizações Sociais**

**Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais**

**Andreia Pereira Ribeiro**

**Professora Doutora Ana Branca Carvalho**

**Professora Doutora Sandra Antunes**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu para obtenção do grau de mestre em Gestão de Organizações Sociais

**Lamego, 2018**

## DEDICATÓRIA

Ao meu avô que partiu ao longo da realização do mestrado. Onde quer que ele esteja, eu sei o quanto está feliz por me ver concluir mais esta etapa da minha vida, pois foi ele que me inculuiu o gosto pelo conhecimento e pela sabedoria.

## RESUMO

O terceiro setor, que abrange uma série e complexa estrutura de organizações sociais surge pela incapacidade do Estado dar resposta aos problemas e desafios constantes da sociedade. Deste modo, o Estado tem vindo a delegar e transferir competências e responsabilidades pelo desenvolvimento de ações e das políticas públicas sociais a estas organizações, que embora sob a sua alçada, enquanto organismo regulador e financiador, se veem obrigadas a adotarem práticas e modelos estratégicos de gestão e a reestruturarem-se para fazer face aos efeitos da globalização. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a evoluir e a incorporar novas preocupações, nomeadamente acerca de como pensar estrategicamente a gestão de pessoas. Esta, aliada à gestão estratégica das organizações sociais, é fator estratégico, decisivo e fulcral, pela natureza social e humana que impera nos serviços e na cultura, sendo das áreas mais difíceis de gerir. No sentido de consolidar a gestão e as práticas de GRH, e perante a descentralização do Estado, as organizações sociais têm necessidade de criar procedimentos de autorregulação e códigos de conduta que se assumem como estratégia reguladora, colmatando o desajuste em relação às atuais necessidades, à falta e à ambiguidade da legislação criada pelo próprio Estado. Perante o exposto, esta investigação, sustentada num estudo de caso, tem como intuito compreender de que forma são percebidas as práticas de GRH na relação que estabelecem com a necessidade de autorregulação numa dessas organizações – o Centro Social e Paroquial de Chãs (CSPC), já que é uma área tão peculiar quanto necessária nas organizações sociais. Para tal, recorreu-se a técnicas de recolha de dados como a entrevista, o inquérito por questionário, a observação participante e a análise documental. Dos resultados obtidos destacou-se a evidência da relação existente entre a implementação de práticas de GRH e a necessidade de autorregulação; observou-se que a perceção obtida perante as práticas de GRH, face à necessidade de autorregulação, varia segundo os diversos níveis hierárquicos, e que, apesar de deficitários e rudimentares, existem documentos de autorregulação no CSPC que sustentam, facilitam e regulam as práticas de GRH. Face ao diagnóstico realizado na instituição em estudo, e tendo em conta toda a temática, foi apresentada uma proposta de Manual de Acolhimento e Integração dos Colaboradores, com o intuito de enriquecer estrategicamente o CSPC.

**Palavras-Chave:** Organizações sociais; Gestão de Recursos Humanos; Autorregulação.

## **ABSTRACT**

The tertiary sector that covers a series and complex structure of social organizations arises from the inability of the State to respond to the constant problems and challenges of society. In this way, the State has been delegating and transferring competences and responsibilities for the development of social actions and public policies to these organizations, which, although under the authority of the State, as a regulatory and funding organization, are forced to adopt strategic practices and models to restructure themselves to face the globalization effects. Human Resource Management (HRM) has been evolving and incorporating new concerns such as strategically thinking about people management. This, together with the strategic management of social organizations, is a strategic, decisive and crucial factor for the social and human nature that prevails in services and culture, being the most difficult areas to manage. In order to consolidate the management and practices of HRM and the decentralization of the State, social organizations need to create self-regulation procedures, codes of conduct that are assumed as a regulatory strategy, often filling the gap of current needs, lack and legislation's ambiguity created by the State itself. As per above, this research supported by a case study was intended to understand how the HRM practices are understood in the relationship they establish with the need for self-regulation in one of those organizations – the Centro Social e Paroquial de Chãs (CSPC), since it is such a peculiar and necessary area in social organizations. Data collection techniques such as interview, questionnaire survey, observation and documentary analysis were used for this purpose. From the results obtained, the evidence of the relationship between the implementation of GRH practices and the need for self-regulation was highlighted; it was also observed that the perception obtained before the practices of HRM versus the self-regulation need differs from the hierarchical levels and that, despite the lack of "precarious", there are self-regulation documents in the CSPC that support, facilitate and regulate HRM practices. According the whole characterization of the institution under study, and taking into account the whole thematic, a proposal of Manual of Reception and Integration of Employees with the intention of strategically enriching the CSPC was presented.

**Key Words:** social organizations; human resource management; self regulation.

## AGRADECIMENTOS

Sem dúvida que a conclusão deste mestrado se afigurou num desafio maior do que imaginava, mas a perseverança e a vontade de saber sempre mais, que motivou todo este trabalho, fez com que fosse possível a sua concretização, o qual não seria exequível também sem o apoio, carinho e a persistência de todos os envolvidos:

- Professora Doutora Ana Branca de Carvalho, obrigada pelo seu auxílio na realização desta investigação;

- Professora Doutora Sandra Antunes, docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego e deste mestrado, obrigada por todo o apoio disponibilizado e paciência, caso contrário tudo isto não seria possível;

- Professora Doutora Paula Santos, docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego e diretora deste mestrado, obrigada pelo seu apoio e confiança na conclusão desta investigação;

- Presidente da Direção do Centro Social Paroquial de Chãs Sr. Padre José Soares Fonseca, Diretora Técnica (e colega) Sandra Santana e todas as colaboradoras da instituição, obrigada por me abrirem as portas e permitirem a concretização desta investigação;

- A ti, Luís Carlos, um muito, muito obrigada pelo amor, apoio, companheirismo, amparo, partilha de angústias/preocupações e por acreditares sempre em mim...esta vitória é, portanto, também tua...

# ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	xii
INTRODUÇÃO .....	13
CAPÍTULO I – DEFINIÇÃO DO TEMA .....	16
I.1 – Objeto de estudo.....	16
I.2 – Justificação do Tema/Relevância .....	17
I.3 – Abordagem espaço-temporal.....	18
I.4 – Objetivos e questão de partida .....	19
Síntese do Capítulo.....	20
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA .....	21
II.1 – Gestão .....	21
II.2 – As Organizações Sociais.....	23
II.2.1 – Organização das Políticas Públicas Sociais .....	27
II.3 – Gestão de Recursos Humanos.....	29
II.3.1 – Práticas de GRH .....	32
II.3.1.1 – Análise e descrição de funções .....	34
II.3.1.2 – Recrutamento e seleção.....	36
II.3.1.3 – Acolhimento e integração .....	40
II.3.1.4 – Desenvolvimento de competências e formação .....	43
II.3.1.5 – Avaliação de desempenho .....	46
II.3.1.6 – Desenvolvimento de carreiras.....	50
II.3.1.7 – Sistema de recompensas.....	52
II.3.2 – A importância da Cultura organizacional e Comunicação interna na GRH .....	54
II.4 – A GRH nas Organizações sociais.....	57
II.5 – Gestão de <i>Compliance</i> .....	60
II.6 – Autorregulação.....	62
Síntese do Capítulo.....	64
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	66
III.1 – Questões, hipóteses e variáveis da investigação .....	66
III.2 – Metodologia adotada.....	67

III.3 – Técnicas de recolha de dados .....	69
III.4 – Delimitação do universo em estudo.....	72
III.4.1 – Breve caracterização da Instituição .....	72
III.4.2 – Universo em estudo .....	73
III.5 – Técnicas de análise .....	73
Síntese do capítulo .....	74
CAPÍTULO IV – INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA .....	75
IV.1 – Apresentação dos dados obtidos.....	75
IV.1.1 – Inquérito por questionário.....	75
IV.1.2 – Entrevista .....	86
IV.1.3 – Análise documental.....	87
IV.1.4 – Observação.....	90
IV.2 – Análise triangulada e interpretação dos dados .....	96
IV.3 – Apresentação da proposta .....	104
Síntese do capítulo .....	105
CONCLUSÃO .....	107
BIBLIOGRAFIA.....	110
APÊNDICES .....	116
Apêndice I – Síntese da evolução das perspetivas de gestão .....	116
Apêndice II – Funções da gestão .....	118
Apêndice III – Guião de entrevista .....	119
Apêndice IV – Inquérito por questionário.....	121
Apêndice V – Grelha de observação .....	126
Apêndice VI – Técnica: Análise documental .....	130
Apêndice VII – Manual de Acolhimento e Integração dos Colaboradores .....	131
Apêndice VIII – Operacionalização das variáveis .....	154
ANEXOS .....	158
Anexo I – Mapa de funções/tarefas .....	158
Anexo II – Critérios de avaliação de desempenho aplicados na instituição .....	166
Anexo III – Entrevista.....	167

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Síntese evolutiva da gestão de recursos humanos .....	30
Tabela 2 – Idade .....	75
Tabela 3 – Habilitações literárias .....	76
Tabela 4 – Número de filhos .....	76
Tabela 5 – Antiguidade na instituição .....	76
Tabela 6 – Antiguidade na função .....	77
Tabela 7 – Categorias profissionais.....	77
Tabela 8 – Mudança de categoria.....	78
Tabela 9 – Comunicação das funções e objetivos .....	78
Tabela 10 – Forma de Recrutamento.....	79
Tabela 11 – Período de acolhimento e integração.....	79
Tabela 12 – Correspondência entre a formação proposta e a natureza do trabalho .....	79
Tabela 13 – Apreciação do <i>feedback</i> dado .....	80
Tabela 14 – Apreciação das oportunidades de progressão na carreira .....	80
Tabela 15 – Recompensa do trabalho.....	80
Tabela 16 – Enquadramento das práticas de GRH.....	81
Tabela 17 – Contributo da explicação verbal .....	82
Tabela 18 – Documentos de apoio disponibilizados .....	82
Tabela 19 – Documentos de autorregulação e a compreensão das práticas de GRH.....	82
Tabela 20 – Relação entre as práticas de GRH e necessidade de autorregulação .....	83
Tabela 21 – Papel do Estado.....	84
Tabela 22 – Relação entre as práticas desenvolvidas e a necessidade da instituição se autorregular.....	84
Tabela 23 – Necessidade de autorregulação nas organizações sociais.....	84
Tabela 24 – Importância dos recursos humanos.....	85
Tabela 25 – Conhecimento sobre os valores e a missão da instituição .....	85
Tabela 26 – Grau de identificação com os valores e a missão da instituição.....	85
Tabela 27 – Análise da entrevista.....	86
Tabela 28 – Manual de funções .....	88
Tabela 29 – Manual de Acolhimento .....	88
Tabela 30 – Resultados das ações de formação.....	88

Tabela 31 – Resultados da avaliação de desempenho .....	88
Tabela 32 – Documentos de autorregulação .....	89
Tabela 33 – Resultados grelha de observação .....	90
Tabela 34 – Resultados da grelha de observação sobre as práticas de GRH.....	92
Tabela 35 – Resultados da grelha de observação sobre o conhecimento das funções .....	93
Tabela 36 – Resultados da grelha de observação sobre documentos de autorregulação.....	94
Tabela 37 – Perceção das práticas de GRH desenvolvidas na instituição pelos diferentes níveis hierárquicos .....	98
Tabela 38 – Relação entre as práticas de GRH e a necessidade de autorregulação na perspetiva dos diferentes níveis hierárquicos .....	99
Tabela 39 – Relação que acreditam existir entre as práticas desenvolvidas e a necessidade da instituição se autorregular na perspetiva dos diferentes níveis hierárquicos .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese de organizações sociais.....	27
Figura 2 – Práticas de GRH.....	54
Figura 3 – Síntese Cultura e comunicação organizacional.....	57
Figura 4 – Estado civil.....	75
Figura 5 – Percepção das práticas de GRH desenvolvidas na instituição .....	81
Figura 6 – Reflexão sobre as práticas e a necessidade de autorregulação.....	83

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BTE – Boletim do Trabalho e Emprego

CSPC – Centro Social Paroquial de Chãs

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituição/ões Particulares de Solidariedade Social

## INTRODUÇÃO

O aumento do terceiro setor e o descomprometimento do Estado obriga ao surgimento de alternativas privadas perante a produção de bens e serviços sociais, exigindo um acordo e parceria de responsabilidade entre o Estado e a sociedade. Surgem, assim, as organizações sociais para dar resposta a tal situação. Estas, “cooperam com o Estado numa base de autonomia mediante acordos” (Marques, 2014, p. 1). Assim, o terceiro setor surge no desenvolvimento de ações que substituem em grande parte a ação do Estado, e age no sentido de “reconfigurar a ação do Estado em relação à implementação de políticas sociais” (p. 2). No entanto, estas precisam de adotar uma gestão estratégica a fim de obter resultados positivos e de excelência nas suas ações (Marques, 2014).

A prática de gestão implica um processo onde as várias pessoas que constituem a organização “desenvolvem uma actividade em conjunto para atingirem objectivos comuns” (Teixeira, 2011, p. 3). Nas organizações sociais o objetivo é a satisfação e atração dos clientes tendo por base a sua missão. Deste modo, a gestão estratégica “transforma a missão e os objectivos de uma instituição em bom desempenho” sendo fundamental às organizações sociais (Drucker, 1997, cit. por Saiote, 2014, p.16).

Segundo Bilhim e Castro (1997), a gestão estratégica deve, para além dos objetivos sustentáveis, estar articulada com a GRH da organização. Contudo os seres humanos são complexos e o seu comportamento na organização é influenciado quer por variáveis individuais quer por aspetos de dinâmica de grupo, estrutura e políticas da organização.

Atualmente as organizações já começam a considerar as pessoas que nela trabalham como verdadeiras pessoas dotadas de valores, crenças, atitudes e objetivos individuais, deixando de serem vistas como simples recursos para alcançar os objetivos da organização. A gestão de pessoas,

Deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas; implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como factores de diferenciação. (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 8)

Segundo alguns autores, a Gestão de Recursos Humanos, doravante designada por GRH, é composta por todas as “decisões e ações que afetam a relação entre a organização e os seus empregados” (Pinto, 2013, p. 23), fazendo parte destas ações, a descrição e análise de funções, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, desenvolvimento de competências e formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e sistema de recompensas. A GRH está relacionada com o conhecimento, as capacidades e atitudes de que as organizações necessitam para se tornarem competitivas e tem-se vindo a assumir como uma importante estratégia nas organizações, determinando o sucesso ou o fracasso das mesmas (Bilhim, 2001; Caetano e Vala, 2007; Chiavenato, 1999, cit. por Wima, 2013).

A necessidade de autorregulação nas organizações sociais, no que concerne à GRH, advém das características destas (em que os recursos humanos são fator estratégico para obtenção da missão), pelo facto de o Estado, enquanto organismo regulador, lhes delegar competências e responsabilidades através das parcerias público-privadas, bem como pela necessidade que este tipo de organizações têm em reestruturar-se para serem competitivas. Deste modo, a autorregulação assume-se muitas vezes como um meio de suprimir as lacunas na lei e a forma de reestruturação institucional, contribuindo para a gestão estratégica da organização.

Este estudo tem por base o Centro Social Paroquial de Chãs, que passaremos a designar por (CSPC), e tem como finalidade compreender/analisar de que forma são percebidas as práticas de GRH na relação que estabelecem com a necessidade de autorregulação pelos recursos humanos desta instituição, o que poderá permitir a possibilidade da criação de documentos de autorregulação para enriquecer estrategicamente o CSPC. Esta necessidade de autorregulação nas organizações sociais prende-se ao facto de o Estado transferir as suas competências de assegurar os direitos sociais da comunidade às organizações, inculcando-lhes essa responsabilidade através de parcerias.

Este projeto está estruturado em cinco capítulos de que fazem parte a Definição do Tema, Revisão da Literatura, Metodologia, Apresentação e Análise dos Resultados e a Conclusão.

No capítulo I é apresentado o objeto de estudo, justificação do tema/relevância, abordagem espaço-temporal e os objetivos perseguidos. No capítulo II, é efetuada uma extensa e criteriosa revisão da literatura, na qual são abordados temas como gestão, organizações sociais, gestão de recursos humanos, gestão de *compliance* e autorregulação. No capítulo III, é apresentada a metodologia de investigação que serve de suporte ao capítulo IV, o da apresentação e análise dos resultados. No capítulo V são apresentados as limitações e os

contributos do projeto e ainda realizada uma apreciação global, com resposta aos objetivos e à questão de partida. Serão ainda apresentadas algumas recomendações para eventuais estudos futuros nesta temática.

## **CAPÍTULO I – DEFINIÇÃO DO TEMA**

---

É imprescindível que as organizações sociais comecem a consciencializar-se da necessária autossuficiência e de que têm que adotar modelos de gestão (não apenas de recursos financeiros e materiais, também de recursos humanos) a fim de serem competitivas, atrair e satisfazer os seus clientes, alcançar os níveis de desempenho organizacionais desejados, aumentar o crescimento do negócio/serviços e conquistar a missão e objetivos a que se propõem. No entanto, a adoção de modelos de gestão neste tipo de organizações carece de especial atenção, dado que estas têm peculiaridades e especificidades, nomeadamente a de estarem sob a alçada do Estado enquanto organismo regulador.

Atualmente, a qualidade e a excelência são desafios às organizações como forma de responder às crescentes solicitações, num mundo inconstante. A adaptação das organizações sociais com o propósito de melhor satisfazer os seus clientes, e de não estarem dependentes do Estado, passa pela promoção da qualidade e a sua orientação para a excelência, sendo importante que as organizações sociais adotem uma gestão estratégica, aproveitando as sinergias dos recursos humanos de que dispõem, pois eles são um fator estratégico para alcançar a missão e os objetivos organizacionais.

De acordo com Bilhim (2002), citado por Godinho (2014) os diversos constrangimentos e pressões para que as organizações do terceiro setor alcancem e mantenham níveis elevados de desempenho, fazem da gestão de pessoas “uma questão de natureza estratégica” (p. 6), e, deste modo, a GRH torna-se elemento fundamental para todas as organizações, sobretudo as que compõem a economia social, devido: ao caráter dos serviços ser prestado sem fins lucrativos; os colaboradores não poderem ser substituídos por maquinaria e a motivação destes advir de fatores intrínsecos “como a crença na missão da instituição, a oportunidade de fazer o bem, e a participação na tomada de decisões” (Akingbola, 2006, pp. 1707-1725).

### **I.1 – Objeto de estudo**

O presente estudo prende-se com a GRH e a necessidade de autorregulação nas organizações sociais, analisando a forma como os colaboradores do CSPC percecionam as práticas de GRH na relação que estabelecem com a necessidade de autorregulação.

Tendo em conta as peculiaridades das organizações sociais e o trabalho que desenvolvem, a GRH é fator primordial na gestão estratégica destas organizações e são os recursos humanos que mais contribuem para o seu desempenho. No entanto, também se sabe de antemão, que as organizações sociais surgem para dar resposta e auxiliar o Estado na proteção dos cidadãos e que este é o órgão competente para regular estas entidades, apesar da transferência de competências e, por vezes, da ambiguidade dos diplomas legais que as obriga a reestruturarem-se. Deste modo, pretende-se indagar a relação destas duas temáticas (GRH e necessidade de autorregulação) perante os colaboradores do CSPC.

## **I.2 – Justificação do Tema/Relevância**

A implementação de procedimentos de gestão nas organizações sociais carece de especial atenção dado as suas características, sendo que uma das áreas mais difíceis de gerir é a dos recursos humanos.

Apesar de inúmeros trabalhos existentes na área da GRH, esta é, ainda, uma temática pouco desenvolvida no que toca às organizações sociais. Não sendo descabida porque se trabalha com pessoas para pessoas, as organizações sociais ainda não estão preparadas nem qualificadas para trabalharem e imporem/desenvolverem uma gestão do seu capital humano.

O tema em causa, GRH, foi evoluindo e incorporando as limitações e os aspetos positivos de várias teorias e tem sido objeto de preocupação nas organizações dado se assumir como um fator decisivo nos resultados organizacionais, quando existem recursos humanos adequados, competentes e motivados. É neste sentido que a GRH, como área de conhecimento, tem também evoluído e é objeto de crescente interesse nos últimos anos/décadas, e tem-se assistido a um maior enriquecimento da área para benefício das organizações, não só no sentido de “compreensão e de teorização do conjunto de práticas de gestão” bem como, de “grande proliferação de cursos de formação de cariz académico” (Neves & Gonçalves, 2009, p. 69). A GRH é, portanto, um tema de grande atualidade, no sentido em que o elemento humano é no “conjunto de fatores organizacionais, o principal responsável pela vantagem competitiva da organização” (Caetano & Vala, 2007, p. 6), sejam as organizações grandes ou pequenas, independentemente da sua finalidade, pois em todas elas existem pessoas que trabalham em conjunto a fim de atingirem os objetivos

organizacionais, que de outra forma e isoladamente não seria possível alcançar (Caetano & Vala, 2007; Teixeira, 2010).

De acordo com Ulrich (1997), citado por Monteiro (2009), a GRH,

Em alinhamento com a estratégia, tem o potencial de contribuir significativamente para responder aos principais desafios que se colocam actualmente às empresas: na gestão dos impactos da globalização, na potenciação da cadeia de valor como instrumento de alavanca do negócio; na maximização do lucro, por via do custo e do crescimento; na focalização e desenvolvimento das capacidades das organizações; na gestão de mudança; na gestão dos efeitos da introdução e modernização tecnológica; na atracção e retenção das competências e do capital intelectual das empresas. (p. 3)

A questão da necessidade de autorregulação nas organizações sociais prende-se ao facto de o Estado, enquanto organismo regulador, transferir competências/responsabilidades para estas organizações pelo que se veem obrigadas a reestruturarem-se. Assim, a autorregulação ganha ênfase numa área tao peculiar como a GRH, pois pese embora em Portugal haver legislação regulamentar, eventualmente de uma forma excessiva, a mesma sofre muitas vezes de imperfeições e necessidade de atualizações (Lopes, 2008, cit. por Marques, 2014).

### **I.3 – Abordagem espaço-temporal**

São vários os tipos de organizações sociais existentes e a sua diferença advém do seu regime jurídico, que é complexo. A Lei de Bases da Economia Social (Lei nº30/2013 de 8 de maio), no seu artigo 4º, refere que as entidades que compõem o terceiro setor são as cooperativas, associações mutualistas, misericórdias, as fundações e as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) (que não abrangem as já mencionadas). O terceiro setor,

Ao longo destas três décadas, não só cresceu exponencialmente em número de IPSS constituídas, como fundamentalmente passou a assumir, na nossa sociedade, uma importância social e económica de elevado relevo junto das comunidades em que as instituições estão inseridas, por via da sua atuação. (Decreto-Lei N.º172-A/2014 de 14 de novembro)

O presente projeto incide no “Centro Social Paroquial de Chãs”, que tem a seguinte missão:

A instituição Centro Social Paroquial de Chãs é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, situada na região de Foz Coa, que tem as respostas sociais de Centro de Dia e ERPI. Pretende prestar serviços diferenciados e especializados

nas suas respostas tendo em conta as necessidades dos idosos nas áreas da saúde, higiene, social, psicológica, lúdica e cultural. A excelência dos nossos serviços será alcançada através dos nossos recursos humanos, da responsabilidade social, da ética profissional e da sustentabilidade financeira com que nos prezamos<sup>1</sup>.

#### **I.4 – Objetivos e questão de partida**

São objetivos deste projeto:

1. Enquadrar a gestão/GRH nas organizações sociais:
  - 1.1 Caracterizar as organizações sociais e a organização das políticas públicas sociais;
  - 1.2 Compreender a evolução das práticas ao nível da GRH;
  - 1.3 Perceber o papel da autorregulação enquanto alternativa à ação reguladora do Estado;
2. Compreender a GRH no CSPC:
  - 2.1 Caracterizar os recursos humanos existentes na instituição;
  - 2.2 Perceber quais as práticas de GRH que desenvolvem;
  - 2.3 Perceber que documentos de autorregulação existem para a GRH;
3. Demonstrar a perceção tida pelos recursos humanos da instituição sobre as práticas de GRH com a necessidade de autorregulação:
  - 3.1 Apresentar e analisar os dados obtidos;
  - 3.2 Analisar as perspetivas dos diferentes níveis hierárquicos sobre a relação das práticas de GRH existentes com a autorregulação;
  - 3.3 Comunicar e dar a conhecer à instituição os resultados deste estudo, apresentando uma possível proposta de implementação.

Para uma melhor compreensão do problema em estudo, e servindo de fio condutor a todo o projeto, pretende-se responder à seguinte questão de partida: De que forma são percebidas as práticas de Gestão de Recursos Humanos na relação que estabelecem com a necessidade de autorregulação no CSPC?

---

<sup>1</sup>A missão foi implementada no ano de 2017, tendo sido alterada com base num trabalho de investigação científica efetuado nas Unidades Curriculares do Mestrado de Gestão de Organizações Sociais.

Assim, importa com esta pergunta perceber se as pessoas que compõem a instituição compreendem as práticas de GRH desenvolvidas e como as percebem; perceber se veem que há necessidade de autorregulação; se entendem que a implementação de determinadas práticas surge como reflexo dessa mesma necessidade e como sentem essa necessidade.

### **Síntese do Capítulo**

A incapacidade de o Estado dar resposta aos problemas da sociedade obriga-o a delegar, na própria sociedade, a responsabilidade pelo desenvolvimento de ações e políticas sociais. Assim, surgem as organizações do terceiro setor que, embora sob alçada do Estado enquanto organismo regulador, são desafiadas pela própria globalização a adotarem práticas de gestão e a reestruturarem-se.

A GRH vinculada à gestão estratégica da organização torna-se elemento estratégico e competitivo para a obtenção da missão e objetivos, sendo os seus recursos humanos vantagem competitiva e diferenciadora no mercado.

Sendo a GRH uma “peça chave” nas organizações sociais e no sentido de se colmatar essa desresponsabilização do Estado enquanto organismo regulador destas entidades e a transferência de competências, por parte deste, nomeadamente na gestão das organizações sociais através das parcerias público privadas, há a necessidade destas se reestruturarem através da criação de procedimentos de autorregulação numa área tão peculiar como é a GRH.

Este projeto consiste em um estudo de caso que incidirá sobre a instituição CSPC e tem como finalidade perceber como os recursos humanos que compõem o CSPC percebem as práticas de GRH na relação que estabelecem com a necessidade de autorregulação.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

---

A revisão da literatura é uma parte vital de todo o projeto, pois é nela que se explana a componente teórica e conceitual que fundamenta todo o desenvolvimento do tema. Tem como principais funções produzir um suporte consistente de conhecimentos a fim de desenvolver e aumentar a abrangência dos conceitos, complementar e integrar a informação produzida por outros investigadores e criar uma delimitação e organizar todo o problema investigado (Fortin, 1999).

Serão objeto de análise os seguintes conceitos: gestão; organizações sociais; organização das políticas públicas sociais; gestão de recursos humanos; gestão de recursos humanos nas organizações sociais; gestão de *compliance* e autorregulação.

### II.1 – Gestão

A atual sociedade é dominada por diversos tipos de organizações, mas nem todas sobrevivem e alcançam os seus objetivos, desperdiçando todos os recursos investidos. Esta situação está eminentemente ligada à má gestão (Teixeira, 2010). Segundo o mesmo autor, gestão é o “processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros”, estando implícito, “o desenvolvimento contínuo e sistemático de atividades” a fim de se alcançar os objetivos organizacionais (Carvalho, 2016, p. 23).

Freire (2008) refere que a gestão e o seu controlo permitem complementar a estratégia e a estrutura organizacional, determinando o sucesso da mesma.

A gestão foi evoluindo ao longo dos tempos, refletindo as insuficiências e as vantagens das diversas teorias. As escolas do pensamento do último século que se sustentam em três grandes perspetivas, perspetiva estrutural, humana e integrativa, são as que mais contribuíram para esta evolução. No entanto começa a surgir uma perspetiva mais contemporânea, que através dos contributos de Drucker e Chandler colocam a “noção de estratégia no quotidiano dos gestores das organizações” (Saiote, 2014, p. 6). Como síntese da evolução do conceito de gestão apresenta-se a tabela em apêndice (apêndice I).

Esta evolução prende-se com a crescente preocupação na resolução dos problemas globais da gestão, sendo que a preocupação com todo o ambiente (interno e externo) que envolve as

organizações levaram à substituição do termo gestão por gestão estratégica (Cardoso, 1995, cit. por Saiote, 2014, pp. 9-10).

A gestão estratégica, de acordo com Santos (2008),

É um processo contínuo e dinâmico de planejamento, organização, liderança e controle através do qual as organizações determinam onde estão, para onde querem ir e como vão lá chegar, agindo em conformidade com o caminho traçado e ajustando-se continuamente às alterações ocorridas no meio envolvente e às necessidades dos clientes (p. 328).

A estratégia é o padrão de decisões de gestão e de ações, e deve ser sistematicamente acompanhada e analisada e em alguns casos ser redefinida. Nela constam os objetivos, propósitos e metas. Importa salientar que a gestão estratégica na sua íntegra “pressupõe uma mudança cultural e de atitude na organização, desde a presidência até à operação” (Cardoso, 1995, cit. por Saiote, 2014, pp. 9-10; Mintzberg & Quinn, 2001, cit. por Dalpra, s.d.; Moreira, Sedrani & Lima, s.d.).

Atualmente a gestão estratégica tornou-se elemento crucial para o bom desempenho da organização, pois permite identificar e desenvolver novas fontes de vantagens competitivas, estimular a reflexão dos colaboradores em torno da estratégia organizacional, bem como permitir o seu envolvimento na implementação da mesma, incentivar e estimular a criatividade e inovação, criar valor para o cliente e orientar e dirigir os esforços dos colaboradores e a afetação dos recursos no sentido de assegurar a eficácia e eficiência dos objetivos organizacionais (Santos, 2008).

Os objetivos organizacionais têm como função a orientação do caminho que a organização quer seguir no futuro (situação futura); justificam as atividades desenvolvidas e a existência da própria organização (fonte de legitimidade); permitem medir a eficiência e o rendimento/desempenho da organização e o êxito da mesma (padrões e unidade de medida), sendo, portanto, necessário a sua comunicação (Teixeira, 2010).

O desempenho organizacional que não apresenta unanimidade na sua definição também não apresenta consenso na utilização de um método ideal e dos diversos indicadores/níveis de análise para a sua medição e avaliação (Cardoso, 2012). Segundo Garbi (2002), citado por Veloso (2007), o desempenho organizacional centra-se na diferença entre o valor da organização criado através da utilização dos seus bens e o valor que os proprietários desses bens esperam obter, no qual se pretende sempre gerar o valor esperado. Para Paauwe e

Boselie (2005), citados por Cardoso (2012), o desempenho organizacional apresenta três tipos de resultados importantes: resultados financeiros (lucros, vendas), resultados organizacionais (produtividade, qualidade dos produtos/serviços e eficiência) e resultados relacionados com os recursos humanos.

Pode-se, então, concluir que gerir é transformar os objetivos que são propostos em ações concretas através do planeamento, organização, direção e controlo de todos os recursos necessários. Estas são as quatro funções predominantes da gestão que não devem ser encaradas isoladamente, mas, sim, numa lógica interdependente (Teixeira, 2010). Apresenta-se em apêndice tabela conclusiva das funções de gestão (apêndice II).

A maioria da literatura quando fala em gestão centra-se nas organizações empresariais, mas, cada vez mais, há a necessidade de consciencializar as organizações sociais para esta temática, inculcando a ideia da necessidade da adoção de uma abordagem mais estratégica na sua gestão (Santos, 2008).

## **II.2 – As Organizações Sociais**

De acordo com o Comité Económico e Social Europeu (2007), a economia social engloba um

Conjunto de empresas privadas formalmente organizadas, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para satisfazer as necessidades dos seus sócios através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamento, e em que uma eventual distribuição de benefícios ou excedentes entre os sócios, bem como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital ou às quotas de cada sócio, correspondendo um voto a cada um deles. A economia social também agrupa as entidades privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de não mercado a agregados familiares, cujos eventuais excedentes, não podem ser apropriados pelos agentes económicos que os criam, controlam ou financiam. (p. 9)

Assim, a economia social detém organizações nas quais não há apropriação de lucro gerado pela própria organização e trabalham para um determinado fim/missão. Estas organizações denominadas de organizações sem fins lucrativos têm por objetivo fornecer bens e serviços para melhorar a qualidade de vida da sociedade (Carvalho, 2010).

Marques (2014), afirma que as organizações sem fins lucrativos “podem não ter uma conceção precisa, visto que o facto de não serem lucrativas e não colocarem o lucro como

objetivo prioritário também é uma característica do setor público” (p. 9). A complexidade e limitações destas organizações, leva a que não seja consensual “equiparar estas organizações a empresas sociais pelo facto das últimas incluírem formas híbridas em que aliam parcerias entre os setores, aspetos com e sem fins lucrativos de ação social”, no entanto, reconhece-se as vantagens desta última designação que apela à “inovação, dinamismo e associação de valores e comportamentos de empresas comerciais aos de organizações com fins sociais”, podendo então denominar-se estas organizações de organizações/empresas sociais (Paton, 2003, cit. por Marques, 2014, p. 10).

Assim, para as organizações sociais a prioridade é a missão a que se propõem e o desenvolvimento de atividades em prol do seu público-alvo e estas “podem (e devem) estabelecer objetivos relativamente à extensão com que pretendem cumprir a sua missão e definir as estratégias mais susceptíveis de assegurar a sua concretização”, a fim de garantir a sua sustentabilidade terem um bom desempenho e serem eficientes através de uma correta otimização dos seus recursos (Santos, 2008, pp. 458-459).

Num estudo realizado por Anheier (1997), ao qual Marques (2014) faz referência, são identificadas cinco características-chave das organizações sem fins lucrativos: organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas e voluntárias.

Em países europeus, como a Suécia e a Finlândia, as organizações da economia social têm-se tornado empresas sociais e o seu lucro é reinvestido no desenvolvimento social. No entanto, em Portugal esta filosofia ainda está longe de ser alcançada, pelo que torna necessária a implementação de estratégias de sustentabilidade por parte das próprias organizações a fim de responderem aos desafios com que se deparam (concorrência, exigências dos *stakeholders*, profissionalização de novas áreas, globalização e tecnologia, situação socioeconómica e político-legal) (Marques, 2014).

Para se compreender melhor as organizações sociais, importa, também, perceber onde se enquadram. De acordo com o artigo n.º 82 da atual Constituição da República Portuguesa, existem três setores de propriedade dos meios de produção: o setor público, setor privado e o setor cooperativo e social. O setor cooperativo e social ou terceiro setor é constituído pelas organizações sociais, sendo estas fator estratégico na dinamização da economia e fator decisivo na manutenção da coesão social.

De acordo com Santos (2008), o terceiro setor,

de perto ligado à denominada Economia Social, é constituído por um conjunto heterogéneo de organizações, com existência jurídica, institucionalmente separado do Governo e das suas instituições e institutos (portanto, de cariz privado), e tem natureza intermédia entre o sector público e o sector privado lucrativo. Não tem fins lucrativos, mas adopta a lógica de mercado, produção, distribuição, redistribuição e reciprocidade, e combina recursos financeiros e não financeiros para atingir os seus fins – objectivos sociais ou ambientais, trabalho para a comunidade, luta contra a exclusão social e pela criação de emprego, resposta a situações e públicos deficitários, estímulo à participação em actividades socialmente úteis, etc. Adopta diversas modalidades institucionais. (p. 459)

A reforçar e a enaltecer o terceiro setor, o Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro - Estatuto das IPSS, refere que este setor não visa só o apoio aos cidadãos, mas também tem ganho “especial importância na dinamização das economias locais onde estão implementadas, constituindo-se, assim, como agentes da dita economia social”.

As organizações sociais que compõem o terceiro setor têm vindo a adquirir, então, uma grande relevância na sociedade e cabe ao Estado, “apoiar e fiscalizar a atividade e o funcionamento das instituições de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objectivos de solidariedade social”, bem como, “organizar, coordenar e subsidiar um sistema de segurança social unificado e descentralizado, com a participação das associações sindicais, de outras organizações representativas dos trabalhadores e de associações representativas dos demais beneficiários” (art. 63º da Constituição da República Portuguesa, 2017).

O sistema de Segurança Social, criado pelo Estado, tem como objetivo assegurar os direitos e deveres de participação cívica, direitos de proteção na adversidade e deveres de solidariedade aos cidadãos. No entanto, os direitos sociais dos cidadãos estão dependentes do estado económico do país que se traduz em políticas/medidas sociais. Sendo função do Estado assegurar esses mesmos direitos, este tem vindo a procurar alianças/parcerias na sociedade civil para que a própria possa garantir e prevalecer esses mesmos direitos aos seus membros, já que ele sozinho é incapaz de os assegurar.

Surgiu, então, a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio) que estabelece as organizações sociais que apoiam o Estado no seu papel. De acordo com o seu artigo 4.º fazem parte das organizações sociais:

- a) As cooperativas;
- b) As associações mutualistas;

- c) As misericórdias;
- d) As fundações;
- e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;
- g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social;
- h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social.

Todos estes tipos de organização advêm de uma mistura de critérios que, através de vários diplomas jurídicos, se foram instituindo.

Segundo o Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, as IPSS

Têm 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.

Importa referir que as relações entre o Estado e as organizações sociais foram sendo reguladas por uma série de diplomas legislativos, muitas das vezes até contraditórios e dispersos. Atualmente esta relação rege-se pela atual Lei de Bases da Economia Social. A falta de legislação ou superficialidade desta deixa algumas omissões face ao desempenho das organizações sociais que sentem a necessidade de se autorregularem para poderem ser mais estratégicas.



**Figura 1 – Síntese de organizações sociais**

Fonte: Elaboração própria

### II.2.1 – Organização das Políticas Públicas Sociais

Para se compreender e poder avaliar as políticas sociais que são implementadas pelo governo, é fundamental a compreensão da conceção do Estado. A relação que se estabelece entre o Estado e as políticas sociais é basilar, no entanto, é preciso ter em conta fatores que influenciam a análise dessas próprias políticas, principalmente quando se fala em políticas sociais (educação, saúde, segurança, habitação, etc.), pois os fatores envolvidos para análise do sucesso ou fracasso de tal política são complexos e variados (Hofling, 2001).

As políticas públicas são entendidas muitas vezes como as de “*responsabilidade* do Estado – quanto à implementação e manutenção a partir de um processo de tomada de decisões que envolve órgãos públicos e diferentes organismos e agentes da sociedade” (Hofling, 2001, p. 31). Assim, as políticas públicas sociais são parte da estratégia do Estado e estão ligadas à satisfação das necessidades sociais básicas e promoção da igualdade, ganhando eficácia quando atuam de modo integrado na vida dos indivíduos (Abranches, 1987, cit. por Junqueira, 2004).

O Estado tem vindo a transferir competências para as organizações sociais, dado a despesa pública na área social ter um grande peso pelo crescimento destas organizações. No entanto,

o facto de o Estado continuar a “regulamentar a economia, restringe a livre iniciativa” destas organizações (Peroni, Oliveira & Fernandes, 2009, p. 764). Esta situação leva a que haja uma maior complexidade na estrutura das organizações sociais e estas tendem a procurar “novas formas de gestão, novas maneiras de atender às necessidades sociais” (Junqueira, 2004, p. 31). Assim, tem-se tentado implementar novas políticas públicas com relevância na descentralização, permitindo partilhar responsabilidades entre quem pratica e quem apoia. As parcerias através dos acordos de cooperação têm ganho um papel fundamental na prática das políticas públicas sociais. No entanto, é preciso definir quem controla, coordena, monitoriza e avalia o desempenho dessas mesmas parcerias, que segundo a legislação (Lei de Bases) cabe ao Estado, numa relação de direitos e deveres, já que é o próprio a financiar as parcerias. Esta descentralização acaba por ser a “estratégia de racionalização do aparelho estatal” e as organizações sociais “ganham espaço na cena política, passando a constituir uma alternativa de eficácia à gestão das políticas sociais” (Junqueira, 2004, p. 32).

O Estado, sem eximir-se de sua responsabilidade, transfere algumas das suas competências para as organizações da sociedade civil, que possam assumir, em carácter complementar, e em parceria, ações sociais que possibilitam oferecer à população melhores condições de vida (Junqueira, 2004, p. 32).

Em suma, a descentralização, que dá às organizações sociais a gestão das políticas sociais com o objetivo de assegurar os direitos sociais à comunidade, veio dar ênfase ao trabalho desempenhado por elas. De salientar que não cabe às organizações sociais substituir o Estado, mas, antes, em parceria com ele ganharem competências que deem resposta aos problemas sociais.

As políticas públicas sociais estão inerentes à relação entre o Estado e as organizações sociais, e ao longo do tempo houve a necessidade de se “alargar a intervenção nos domínios da proteção social a outras entidades que não o Estado” – as IPSS. O desenvolvimento das parcerias público-privadas é resultado do plano estratégico e, estas, perspectivam estar mais perto das realidades locais (Rodrigues, 2010). “A proposta dessa parceria é de tornar mais ágil a gestão das políticas sociais, pois até então era apenas o Estado que realizava essa tarefa” (Junqueira, 2004, p. 8). Esta ótica de parceria veio inovar, mudando a lógica da gestão pública, no qual, surgiram as redes sociais como forma de tornar mais eficaz a gestão das políticas sociais. “Esse novo processo de gestão das políticas sociais exige mudanças

significativas nas práticas das organizações, sejam públicas ou privadas”, no qual têm que ser competitivas e adquirirem modelos de gestão próprios (Junqueira, 2004, p. 35).

Importa, então, mencionar que o papel do Estado no que concerne à satisfação plena das necessidades e direitos sociais da sociedade tem vindo a alterar-se. Esta alteração veio permitir que as organizações sociais comecem a ter uma lógica de mercado, que sejam mais eficientes e produtivas nos serviços prestados. No entanto, o facto de o Estado continuar a ser o organismo regulador e financiador destas organizações também limita a sua intervenção, tendo, estas, a necessidade de se reestruturarem (através de diplomas de autorregulação).

### **II.3 – Gestão de Recursos Humanos**

Não há gestão nas organizações sociais se não houver uma boa política e gestão dos seus recursos humanos. São eles que fazem desenvolver toda a organização e trabalham estrategicamente para alcançar a missão e os objetivos a que, ela, se propõe.

“A gestão de recursos humanos, pela sua dimensão prática (ciência-prática), lembra frequentemente um receituário de boas práticas” (Bilhim, 2009, p. 17), sendo aquela que mais transformação tem vindo a sofrer no que toca às funções organizacionais. A designação deste conceito advém da gestão de pessoal e encontra-se longe de uma definição concreta pois não existe nenhuma teoria que explique o “papel das pessoas na eficácia organizacional e no desempenho das empresas”, estando esta prática iminentemente ligada à organização, reconhecendo apenas à GRH “um papel estratégico” (Bilhim, 2009, pp. 18-19).

As atividades envolventes à GRH também se foram desenvolvendo ao longo do tempo, tendo contribuído vários intervenientes de várias áreas, a fim de se encontrar uma concetualização para a “resolução dos problemas de gestão reconhecidos como de recursos humanos ou de pessoal” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 15). Segundo Keating (cit. por Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Aquilo que era sentido como os problemas de gestão de pessoal ou de recursos humanos, na verdade, variou ao longo do tempo: as condições de trabalho, a rentabilidade dos recursos humanos, as relações com o trabalho organizado, etc. foram ênfases que moldaram o corpo de conhecimento da gestão de recursos humanos. (p. 15)

Foi ao longo do século XX que a GRH mais evoluiu “em articulação estreita com a teoria e o comportamento organizacionais”, tendo sido as pessoas que trabalham nas organizações vistas de diversas e opostas maneiras. Encaradas como uma “máquina, passaram a ser cidadãos, parceiros ativos e são agora elevados a factor estratégico” (Bilhim, 2009, p. 19). As várias fases que a sociedade atravessou, no que concerne ao trabalho, conduziram à necessidade da organização do próprio trabalho e ao desenvolvimento das “fontes produtivas”. “A administração dos homens, centrada na capacidade de os organizar, coordenar e gerir as suas capacidades e energias, tornou-se tarefa central” (Machado, 2014, pp. 180-182).

A evolução desde a concetualização da “administração de pessoal até à gestão de recursos humanos acabou, perante a globalização, por despoletar a génese de um novo estágio de desenvolvimento” – a gestão intercultural de recursos humanos. Este novo conceito advém do facto dos diversos recursos humanos da organização serem oriundos de diferentes culturas e sociedades, com costumes, comportamentos e crenças diferentes, decorrente da globalização, da mobilidade das pessoas, do alargamento de mercados e da internacionalização das empresas (Machado, 2014, pp. 180-182). No quadro abaixo, pode-se verificar a evolução registada por este conceito:

**Tabela 1 – Síntese evolutiva da Gestão de Recursos Humanos**

<b>CONCEITO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Administração científica</b>	O trabalhador é encarado como uma “simples componente produtiva”.
<b>Administração de pessoal</b>	Principais tarefas: “recrutar, empregar, pagar, controlar faltas e gerir férias”.
<b>Gestão de pessoal</b>	Começa-se a dar importância às pessoas no trabalho. “Importância da análise de postos de trabalho; utilização de testes psicológicos na seleção, a implementação de estruturas e planos salariais e a formação como meio de desenvolvimento das pessoas”.
<b>Gestão de recursos humanos</b>	Os recursos humanos são considerados um “investimento de particular relevo para o futuro das organizações”. Conciliação da satisfação e motivação do trabalhador com a produção.
<b>Gestão intercultural de recursos humanos</b>	Os recursos humanos da organização possuem diferentes culturas, diferentes hábitos, valores e crenças.

Fonte: Machado, 2014, pp. 180-182.

Esta evolução da relação do homem com o trabalho tem por base a “evolução cultural e humana das sociedades” e a “evolução científica e tecnológica”, na qual o homem é visto com “necessidades, aspirações, desejos e direitos e que a motivação e satisfação no trabalho e a realização pessoal são essenciais para a produtividade” (Machado, 2014, pp. 180-182).

A GRH é, então, uma área complexa que tem vindo a evoluir, sobretudo, numa “época repleta de incertezas”, onde a conjuntura da economia a torna cada vez mais desafiante. Esta evolução deve-se à globalização e concorrência, estando as organizações centradas na produtividade, qualidade e competitividade. Deste modo, “as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução de seus problemas”, tornando-se vantagem competitiva das mesmas (Chiavenato, 2000, pp. 17-18).

Atualmente, as organizações já começam a considerar as pessoas que nela trabalham como pessoas dotadas de valores, crenças, atitudes e objetivos individuais, deixando de serem vistas como simples recursos para alcançar os objetivos da organização (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 8). Portanto,

gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas; implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como factores de diferenciação (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 8).

A GRH assenta “no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento”, assumindo assim, um papel preponderante no “desenvolvimento de uma cultura organizacional” com foco na “inovação e aprendizagem contínua” e tendo “um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 8).

As atividades inerentes à GRH “possuem um impacto muito significativo no desempenho e na realização (*performance*) individual e, por conseguinte, na produtividade e na realização global de qualquer organização” (Bilhim, 2009, p. 20). A existência de um ambiente favorável à inovação advém das pessoas inovadoras que na organização trabalham, bem como as decisões estratégicas da organização e o sucesso da sua implementação estão

ligados às práticas e qualidade dos seus recursos humanos nas suas ações (seleção, avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências). Surge, então, uma preocupação crescente de como pensar estrategicamente a gestão das pessoas e o que é necessário fazer para implementar políticas estratégicas nesta área, a fim de obter vantagem competitiva sustentável, dado que são as pessoas que na organização trabalham que mais contribuem para a realização dos objetivos organizacionais.

Uma organização, para obter vantagem competitiva sustentável, deve alinhar e implementar “combinações únicas de recursos e práticas de gestão que são difíceis (ou impossíveis) de imitar pelos concorrentes”, garantido à GRH a “chave da estratégia organizacional” (Rodrigues, 2014, p. 100).

Segundo Barney e Wright (1998), e Taylor e Collins (2000), citados por Rodrigues (2014), a gestão estratégica de recursos humanos deve-se sustentar: na criação de valor (“os recursos humanos reduzem custos e/ou satisfazem melhor o cliente; foca-se na contribuição única dos recursos para a performance organizacional”); raridade (os recursos têm características únicas que os concorrentes não têm); imitabilidade (as características dos recursos são difíceis de serem imitadas); insubstituibilidade (“existem substitutos para as características específicas dos nossos recursos”); na integração organizacional (“as práticas de GRH são internamente consistentes e estão alinhadas entre si”) (pp.100-101).

### **II.3.1 – Práticas de GRH**

Não existe consenso sobre quais serão as melhores práticas de GRH, pois não existe uma classificação única possível de aplicar a todas as organizações. A aplicação das práticas de GRH deve ter em conta os interesses da organização e dos colaboradores e “dependerá do contexto em que a organização actua”, do tipo de organização e estrutura, a sua dimensão e o setor em que se insere (Fernandes, 2011, p. 26).

No entanto, apesar de não haver consenso acerca das melhores práticas, existe unanimidade em considerar que elas se refletem num melhor desempenho das organizações, ficando o sucesso da organização “associado à capacidade intra-organizacional de saber gerir os recursos humanos” (Martins, 2004, cit. por Fernandes, 2011, p. 26).

Para Burke (2005; 2006), citado por Osório (2009), as práticas de GRH devem criar valor, contribuir para as organizações serem competitivas influenciando a “aquisição e o

desenvolvimento do capital humano através de práticas eficazes de recrutamento e selecção, de formação e desenvolvimento, de gestão de remunerações e de avaliação do desempenho” (p. 44).

Para Esteves (2008), citado por Rebelo (2013), a GRH

concretiza-se em prática de recrutamento e seleção rigorosas, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, segurança de emprego, promoções e recompensas baseadas no mérito e igualmente em práticas de formação e de desenvolvimento dos empregados, práticas que incentivam a participação no processo de decisão e a partilha de informação sobre a empresa. (p. 25)

De acordo com Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, (2006), as práticas de GRH podem ajudar as organizações a: melhorar a capacidade de atrair e manter os colaboradores com competências técnicas, comportamentais que se adequam melhor aos objetivos organizacionais, através de processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como através de um sistema de recompensas e do desenvolvimento de competências aliciantes; alinhar e estimular comportamentos com os objetivos da organização através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira e adotar sistemas de remuneração de acordo com o desenvolvimento de competências individuais, desempenho das equipas e da organização.

Para Bilhim (2004), destacam-se as atividades relacionadas com o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de carreiras e remunerações como as que constituem as práticas de GRH.

Para Câmara (2000), e Gomes et al., (2008), citados por Onofre (2014), as práticas de GRH devem ter em conta:

- o planeamento de recursos humanos;
- atração de colaboradores (recrutamento);
- a escolha e contratação dos colaboradores (selecção);
- a formação e desenvolvimento de competências (formação e desenvolvimento/gestão de carreiras);
- avaliação do seu desempenho (avaliação de desempenho);
- retribuição e motivação (compensação);
- a criação de climas e relações organizacionais positivos;
- progressão da carreira;
- descrição e análise de funções;
- redução de efetivos. (pp. 17-18)

Paauwe & Boselie (2005) e Pfeffer (1998), citados por Cardoso (2012), identificavam um conjunto de 26 práticas de GRH, nas quais destacavam a formação e o desenvolvimento, prémios/recompensas e remuneração competitivas, gestão de desempenho, recrutamento e seleção rigorosos, segurança laboral, autonomia, redução da diferença de *status* e partilha da informação.

Importa referir que as tradicionais práticas de GRH devem ser “revisadas e integradas” a fim de serem capazes de influenciar as estratégias da organização, ganhando novas estratégias através da utilização de “ferramentas tecnológicas nos processos de recrutamento, avaliação de desempenho e treinamento” pela maneira como interagem e se complementam (Freitas & Jabbour, 2010, p. 166).

Apesar de não existir consenso sobre quais serão as melhores práticas, até porque elas divergem de autor para autor, a maioria da bibliografia acerca das práticas de GRH referencia a análise e descrição de funções, o recrutamento e a seleção, o acolhimento e a integração, o desenvolvimento de competências e formação, a avaliação de desempenho, a gestão de carreira e o sistema de recompensas como as mais comuns, pelo que serão estas as analisadas a seguir.

### **II.3.1.1 – Análise e descrição de funções**

A análise e descrição de funções “consiste no estudo de uma ou mais funções da organização, na recolha de informações sobre o seu conteúdo e o contexto que envolve essa função”, acabando por ser uma identificação escrita acerca do que o colaborador faz, quando faz, como faz, por que faz e em que condições faz (Chiavenato, 2000, pp. 303-304; Cunha et al., 2010, cit. por Carvalho & Rua, 2017, pp.34-35).

Trata-se de um processo estruturado e sistemático e tem como objetivo a descrição exata e exaustiva das tarefas a desenvolver e as exigências de cada função (Ribeiro, 2007; Peretti, 2011, cit. por Carvalho & Rua, 2017, p. 34).

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), descrevem a análise de funções como o

“o processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função” a fim de identificar tarefas/atribuições e as competências necessárias para o seu desempenho. Por sua vez, a descrição de funções “constitui um sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função”.  
(p. 30)

Para Chiavenato (2000), a descrição de funções, que intitula por descrição de cargos, é um processo que tem como foco a enumeração das tarefas ou atribuições que compõem a função, distinguindo-a das restantes que existem na organização. Deste modo, importa esclarecer que enquanto a descrição de funções se prende com o conteúdo da tarefa/cargo, a análise de funções prende-se com as exigências/responsabilidades e requisitos (mentais, físicos, condições de trabalho) para o cargo a fim de se ter um melhor desempenho.

Quando bem estruturada pode ajudar na tomada de decisões sobre as atividades, melhorar métodos de trabalho, reduzir erros e aumentar a responsabilidade dos colaboradores.

Existem algumas técnicas e métodos de recolha de informação para se proceder à análise e descrição de funções, como por exemplo a entrevista de análise funcional, observação direta, diários, questionários, métodos mistos, método de incidentes críticos (Chiavenato, 2000, p. 310; Peretti, 1997, cit. por Fernandes, 2011, p. 31; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006, pp. 32-37).

A análise de funções pressupõe três fases: planeamento, preparação e execução. A primeira fase diz respeito à determinação das funções a descrever; elaboração do organograma e cronograma de trabalho (verificando por onde se deve iniciar o programa de análise), a escolha dos métodos de análise a serem aplicados, a seleção, dimensão e graduação dos fatores específicos para análise. A segunda fase diz respeito à preparação de tudo o que está envolvido neste processo (pessoas, materiais de trabalho, esquemas). A terceira fase é a recolha de dados sobre as funções e sua descrição (Chiavenato, 2000).

A análise e qualificação de funções é o “cerne” da GRH, pois “relaciona os deveres, atividades e responsabilidades com as especificidades da função”, estando interligada às diversas práticas da GRH, como recrutamento e seleção (já que se preocupa com os requisitos/natureza da função, determina o perfil do candidato e apoia na elaboração dos testes de seleção), a avaliação de desempenho (pois não é possível fazer uma avaliação sem se ter em consideração o conteúdo das funções), formação e desenvolvimento (no sentido em que fornece informação acerca das tarefas e as competências necessárias para orientar o colaborador em programas de desenvolvimento), gestão de carreiras e compensação/remunerações (permite obter informação relevante para avaliar e comparar o valor intrínseco da função), fornece ainda dados sobre as condições de higiene e segurança e assegura que os colaboradores percebam onde se enquadram na organização (Carvalho, 2011, p. 53; Moreno, 2012, cit. por Carvalho & Rua, 2017, p. 35).

A não existência ou deficiência de uma descrição e análise de funções pode levar à ambiguidade de papéis dentro da organização, problemas comunicacionais e a indefinição nos objetivos dos colaboradores, pelo que também se torna importante proceder a uma revisão periódica da descrição e análise de funções (Carvalho, 2011).

### **II.3.1.2 – Recrutamento e seleção**

As pessoas e as organizações vivem interligadas e num processo interativo de se atraírem umas às outras. Se por um lado as pessoas procuram organizações, por outro lado as organizações também “procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não (Porter, Lawler, Hackman, 1975, cit. por Chiavenato, 2000, p.197). Este processo denomina-se de recrutamento e seleção.

Esta prática de GRH advém da necessidade de se colmatarem lacunas originadas pela substituição/criação de um novo cargo ou substituição de um antigo colaborador, aquisição de novas competências ou reforço das competências existentes, quer seja pela criação de novos produtos/serviços, ou pela alteração dos existentes e da tecnologia a eles afetos, bem como para reforçar a estratégia da organização (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006, pp. 56-57).

Cardoso (2001) refere que o recrutamento e seleção “é um processo encadeado de procedimentos que culminam na decisão final da escolha do candidato que irá desempenhar a função disponível” sendo uma fase que “envolve uma decisão estratégica” (p. 12).

Para Chiavenato (2000), o recrutamento “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (p. 197). Assim, a organização oferece oportunidades de emprego que devem ser capazes de atrair candidatos em número suficiente para se poder selecionar. Este processo deve ser devidamente planeado a fim de se conseguir identificar “o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a aplicar” (p. 198). Torna-se, então, necessário identificar que necessidades a organização tem, que funções o candidato vai desempenhar, que objetivos lhe serão atribuídos, a posição que irá ocupar no organograma, as contrapartidas remuneratórias. Identificadas as necessidades, deverá ser definido o perfil da função tendo em conta as

competências profissionais, as características de personalidade e as motivações que os candidatos devem deter (Cardoso, 2001).

Torrington et al. (2005), citados por Onofre (2014), afirmam que o processo de recrutamento é constituído por oito fases: análise da situação de recrutamento; análise do posto de trabalho a preencher; identificação dos critérios para avaliar os candidatos; identificação das fontes de recrutamentos; o processo de recrutamento; a seleção de fontes e técnicas mais apropriadas; aplicação das técnicas escolhidas e o processo de seleção.

Quando a necessidade de recrutar alguém chega ao órgão/elemento responsável pelo recrutamento, este verifica se existe algum candidato adequado nos arquivos, senão terá que recorrer a técnicas de recrutamento mais indicadas para a situação. Cada vez mais, o mercado de recursos humanos é mais abrangente, considerando a própria organização, outras organizações, escolas e universidades, entre outros meios, podendo os candidatos ser aplicados/empregados (encontram-se a trabalhar) ou disponíveis (desempregados). Ambos podem ser reais (procuram emprego ou pretendem mudar de emprego) ou potenciais (não estão interessados em procurar emprego), sendo que os candidatos aplicados podem encontrar-se a trabalhar nalguma organização ou na organização que se encontra a recrutar (Chiavenato, 2000).

Perante tal situação existem dois meios de recrutamento: interno e externo. O recrutamento interno acontece quando a vaga existente é preenchida pelo “remanejamento de seus empregados” que podem ser promovidos – movimentação vertical, transferidos – movimentação horizontal ou transferidos com promoção – movimentação diagonal, estando implicados no recrutamento interno: as promoções, transferências, transferências com promoção, programas de desenvolvimento e planos de carreiras dos colaboradores já existentes na organização (Chiavenato, 2000, p. 208).

Quando se recorre ao recrutamento interno, é “indispensável o conhecimento das potencialidades internas dos empregados”, tendo em conta os testes de seleção aquando do ingresso na organização, resultados de avaliação de desempenho, resultados dos programas de formação e aperfeiçoamento em que participou, a diferença e os requisitos necessários do atual cargo e do cargo a recrutar, planos de carreiras e as condições que envolvem esse recrutamento (Cardoso, 2001, p. 45; Chiavenato, 2000, p. 210).

O recrutamento interno é o método mais económico (pois evita os gastos com a publicidade da oferta, custos de admissão/integração etc.) e mais rápido (evita demoras com a

publicidade, com a receção dos candidatos e a demora do próprio processo de admissão), apresentando maior índice de validade e de segurança (dado que o candidato já é conhecido, existem avaliações realizadas pelos superiores e encontra-se imbuído da cultura da organização). Esta forma de recrutar pode ser um fator poderoso para a motivação e estimulação do autoaperfeiçoamento e criação de um harmonioso espírito de competição entre os colaboradores. É um método que aproveita todo o investimento realizado com a formação do colaborador, evitando muitas vezes que os colaboradores “fujam” por não terem perspectivas de evolução, e reforça a cultura da organização (o que não acontece com a entrada de colaboradores externos que, muitas vezes, já vêm com culturas e experiências interiorizadas).

No entanto, o recrutamento interno também apresenta algumas desvantagens nomeadamente:

- exige que os colaboradores da organização tenham competências e motivação para serem promovidos aos novos cargos;
- pode criar conflitos de interesse, pois “ao oferecer oportunidades de crescimento cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições, ou não realizam aquelas oportunidades”, podendo criar colaboradores frustrados e desmotivados;
- a aplicação incorreta e sistemática pode colocar um colaborador numa posição onde demonstra a sua incompetência;
- “não pode ser feito em termos globais dentro da organização”, pois há cargos em que os candidatos internos podem não se igualar aos candidatos externos, como é o caso da presidência (Chiavenato, 2000, pp. 211-212).

Por sua vez, o recrutamento externo ocorre com os candidatos vindos de fora da organização. Identificada a vaga, a organização procura preenchê-la com candidatos externos (aplicados ou disponíveis, reais ou potenciais) através de determinadas técnicas/veículos de recrutamento como: candidaturas espontâneas que tenham nos arquivos; apresentação de candidatos através de colaboradores da organização; anúncios na empresa; contactos com sindicatos e associações de profissionais; contactos com escola/universidades; conferências e palestras em universidades/escolas; contactos com organizações do mesmo ramo; anúncios na imprensa; agências de recrutamento e viagens para recrutamento a outros locais. Estes meios/técnicas de comunicação da existência de oportunidades de emprego podem ser

diretos (quando existe contacto direto entre a organização e a oferta de mercado) ou indiretos (quando existe uma relação indireta entre a organização e o mercado, como no caso das agências de recrutamento e sindicatos) (Chiavenato, 2000).

Tal como o recrutamento interno, o recrutamento externo também apresenta vantagens e desvantagens. São vantagens do recrutamento externo: a possibilidade de trazer “sangue novo” e rejuvenescimento à organização (o candidato possui experiências e ideias novas, contextos profissionais diferentes e autocrítica); renova e enriquece os recursos humanos; aproveita a formação e o desenvolvimento pessoal promovidos por outras organizações ou pelos candidatos, ou seja, aproveita o retorno do investimento realizado por outros.

O recrutamento externo tem como desvantagens o facto de ser um processo de aplicação mais demorado, é mais dispendioso (pois é necessário publicitar e existem despesas operacionais), não é tão seguro como o recrutamento interno (já que não se conhece o candidato), pode criar frustração aos colaboradores existentes (uma vez que vem barreiras ao seu crescimento profissional), e normalmente a contratação de um candidato externo “afeta a política salarial”, nomeadamente quando a oferta e a procura dos recursos humanos se encontram em desequilíbrio (Chiavenato, 2000, pp. 217-218).

Para colmatar as desvantagens e indo ao encontro das vantagens de ambos os meios de recrutamento, as organizações têm preferido o recrutamento misto, em que o recrutamento interno e externo se complementam (Chiavenato, 2000).

Importa referir que atualmente a internet se tem revelado como um meio importante de contacto entre os candidatos e as organizações. Cada vez mais existem *sites* de procura de emprego e as organizações apostam na divulgação das ofertas através deste meio, facilitando burocraticamente o encontro entre os candidatos e as organizações (Chiavenato, 2000).

Ora se o recrutamento “é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva” (Chiavenato, 2000, p. 223).

O mesmo autor refere que a seleção tem como objetivo o de “escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização” a fim de manter ou aumentar o desempenho dos recursos humanos e por conseguinte da organização. A tarefa da seleção

passa então por escolher, “entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de se ajustar ao cargo vago e desempenhá-lo bem” (p. 223).

A seleção, segundo a mesma fonte, desdobra-se em quatro etapas sequenciais: definição dos critérios de seleção, aplicação dos instrumentos de seleção, recolha de informação sobre os candidatos e avaliação do recrutamento e seleção.

Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), os principais métodos/instrumentos de seleção são: entrevista, análise curricular, testes de personalidade e psicológicos, testes de competências específicas, testes psicotécnicos, testes de simulação, testes de aptidão física e *assessment centres*. A escolha dos métodos a aplicar deve estar alinhada com os objetivos e as estratégias da organização e “variam consoante a organização e segundo o perfil do candidato que se pretende selecionar” (Bilhim, 2004, cit. por Onofre, 2014, p. 20).

Nas organizações sociais, o recrutamento e a seleção são fundamentais para o desenvolvimento da missão, sobretudo quando os colaboradores das organizações sociais “demonstram diferentes necessidades e motivações” pois identificam-se com a missão e com a satisfação que advém do desempenho e do valor social criado pelas suas funções.

Não sendo uma condição de trabalho, a missão das OSFL desempenha um importante papel na atracção e retenção de funcionários”, apresentando deste modo o “recrutamento e seleção um importante papel ao nível da gestão estratégica das OSFL” (Akingbola, 2006, cit. por Fernandes, 2011, pp. 28-29).

De acordo com estudos revelados por McCandless e Ridder (2010), citados por Fernandes, (2011), em que foram analisados os critérios utilizados nos processos de recrutamento e seleção implementados nas organizações sociais, a autonomia e a responsabilidade emergem como aspetos a ter em conta. Na escolha do tipo de recrutamento, os mesmos estudos revelam que os responsáveis optam primeiro pelo recrutamento interno como forma de valorizar os seus recursos humanos, obrigando as organizações a serem continuamente proativas para poderem identificar quais os colaboradores que detêm capacidades para ocupar cargos de nível de exigência superior.

### **II.3.1.3 – Acolhimento e integração**

O processo de acolhimento e integração termina o processo descrito anteriormente. Apesar de as informações transmitidas por ambas as partes no momento do recrutamento e seleção,

nem tudo foi apreendido e esclarecido. Assim, o acolhimento e integração trata-se de um momento bastante importante na organização pois determina a forma como o novo elemento irá desenvolver o seu trabalho, “visa dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, facilitando a sua integração na função e a partilha dos valores da empresa”, permitindo também a “partilha de todas as informações que clarifiquem a relação entre as partes” (Cardoso, 2001, p. 132; Fernandes, 2011, p. 29). Nesta fase é importante garantir condições para que o novo colaborador, o mais rapidamente possível, se sinta parte da organização, aprendendo alguns valores e a cultura da mesma, e se consciencialize para a missão da organização, sendo este o período que mais influencia o fracasso ou sucesso do colaborador.

Para os recursos humanos que compõem a organização, a integração de um novo elemento pode trazer alguma desconfiança, podendo em alguns casos dificultarem a vida ao novo colega, tornando-se importante que antes da integração lhes sejam prestadas as “informações que esclareçam os receios ou dúvidas que a admissão pode suscitar” (Cardoso, 2001, p. 132). Para o novo colaborador o período de acolhimento e integração será um período de aprendizagem de novas tarefas, podendo trazer alguma ansiedade. Por este fator, muitas são as organizações que dispõem de programas de acolhimento e integração (Onofre, 2014). Quando existem estes programas estabelecidos, normalmente a integração é acompanhada por um colaborador responsável pelo acompanhamento e aconselhamento, bem como pela avaliação da evolução do novo colaborador a fim de perceber se é viável a continuação na empresa, quer por parte do colaborador quer pela organização, ou a necessidade de se fazerem readaptações. No entanto, ainda existem muitas organizações que não dão importância a este processo (Sousa, Duarte, Sanches, Gomes, 2006).

O período de acolhimento diz respeito à entrada do novo colaborador, e o período de integração pressupõe a adaptação, o que requer mais tempo, “podendo estender-se durante vários meses” (Onofre, 2014, p.21) e tendo como principais funções prestar todas as informações relevantes sobre a organização (valores, cultura, visão, missão), clarificar direitos e deveres, identificar e equilibrar as expectativas iniciais, facilitar as relações interpessoais e comprometer o novo colaborador à função, aos colegas e à organização (Ramos, 2016, p. 15).

Para Torrington et al. (2005), citados por Onofre (2014), o processo de acolhimento e integração englobam dois níveis: acolhimento na empresa e acolhimento no serviço, sendo

que o primeiro passa pela “visita, informações gerais, informações sobre segurança, entrega de um dossier e formalidades administrativas” (pp. 17-18), e o segundo prende-se com a apresentação do posto de trabalho e formação específica. Este processo pode ser acompanhado pela distribuição de um Manual de Acolhimento ou de outros documentos apropriados; realização de um *turn around* pela empresa, que permita conhecer as diferentes áreas funcionais da organização, e formação de acolhimento e integração (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

Importa revelar que o processo de acolhimento e integração está diretamente ligado a outras práticas da GRH, nomeadamente ao recrutamento e seleção, uma vez que é nessa fase que se dá início à partilha de informações entre o candidato e a empresa; à gestão de competências, na medida em que esta “fornece informação sobre o perfil de competências adequado à função, com o intuito de eliminar lacunas ou reforçar as competências do novo colaborador”; ao sistema de recompensas, pois é no acolhimento que o novo colaborador se aproxima das características do sistema de recompensas; ao desenvolvimento de carreiras, pois é aqui que o “novo colaborador inicia o fornecimento tácito, de informações sobre si, por forma a determinar o seu posicionamento na empresa e a contribuir com *inputs* na perspectivação da sua posição futura da organização” (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006, p. 88).

O acolhimento e integração nas organizações sociais carece de especial atenção, já que estas “apresentam uma especificidade que poderá implicar uma maior valorização dos processos de integração dos novos colaboradores” pois alguns dos seus membros são voluntários (Fernandes, 2011, p. 30).

Nos estudos acerca do impacto das práticas de gestão nas organizações sem fins lucrativos, realizados por Hager e Brudney (2004), citados por Fernandes (2011), estes concluíram “que o facto de uma organização acolher convenientemente um voluntário aumenta exponencialmente a taxa de retenção”. Este princípio é válido quer para os colaboradores voluntários quer para os que constituem a força de trabalho remunerada, pela identificação dos colaboradores com a missão da organização, tornando-se “fundamental que estes se sintam devidamente apoiados, de forma a garantir que fiquem na instituição” (p. 30).

#### **II.3.1.4 – Desenvolvimento de competências e formação**

Todas as atuais exigências que as organizações atravessam, obrigam a que estas desenvolvam “novas competências que possibilitem a melhoria contínua e aumentem o seu nível competitivo” (Ceitil, 2010, cit. por Carvalho & Rua, 2017, p. 48).

Não existe uma definição unânime e concreta de competências, mas sabe-se que no mundo organizacional elas interligam as pessoas, através dos seus saberes e capacidades, às organizações, pelo desenvolvimento de processos de trabalho e competências relacionais. Assim, as competências podem ser de cariz organizacional (história, cultura, ativos materiais e financeiros) e individual (saberes, capacidade de ação, reflexão e relação) e decorrem da seleção e integração do colaborador (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

A gestão de competências está relacionada com a gestão do conhecimento, em que a primeira se centra ao nível individual e a segunda está mais orientada para a organização (Custódio, 2010, cit. por Carvalho & Rua, 2017).

Segundo Pereira (2013), as competências enquadram-se em três grupos: quer na área da liderança e gestão (por permitirem criar/partilhar a visão da organização); técnico-profissional (pelos conhecimentos técnicos e experiência profissional a fim de ter um bom desempenho nas suas funções); no âmbito comportamental (atitudes e comportamentos aliados aos valores e cultura da organização).

Na GRH, gerir as competências é a forma de desenvolver os colaboradores talentosos, orientando as suas ações para alcançar os objetivos da organização. Cumprir com o que está explanado na análise de funções não chega, é importante que o “colaborador mediante problemas específicos tome decisões, inove nos processos, que faça a diferença” (Tavares, 2010, cit. por Carvalho & Rua, 2017, p. 50).

São as competências que influenciam o desempenho coletivo e o sucesso da organização e é importante identificar as necessárias para se ter vantagem competitiva, sendo imperativo que as competências estejam ligadas à estratégia da organização. O desenvolvimento de competências deve ser encarado por todos os colaboradores como a forma da organização apresentar melhores resultados organizacionais, pois esta prática é “uma verdadeira ferramenta de Gestão de Recursos Humanos”: ao nível do recrutamento e seleção (são identificados os requisitos de seleção de acordo com o perfil de competências definido); do acolhimento e integração (a formação inicial pode logo detetar lacunas ao nível de

competências a desenvolver); na gestão de carreira (progressão, promoções com base nas competências); nos sistemas de remuneração (estes podem ser definidos com base nas competências); na avaliação de desempenho (permite detetar lacunas de competências e antever possibilidades de desenvolvimento) (Carvalho & Rua, 2017; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

Uma das formas de desenvolver as competências é através da formação. Esta é um “processo intencional, planeado e sistemático com a finalidade de desenvolver atitudes, comportamentos e competências”, seja em contexto formal ou informal, acabando por ter um papel estratégico para a organização pois influencia e desenvolve competências pertinentes no desenvolvimento dos colaboradores aumentando os índices motivacionais no meio da organização, bem como permite a aquisição de novas competências (quando necessário à progressão de carreira) (Ceitil, 20002, cit. por Carçoço, 2011, p. 19; Ramos, 2016, p. 16).

Segundo Bartel (1994) e McEvoy (1997), citados por Ramos (2016), o “investimento na formação aumenta significativamente os níveis de desempenho”, “influencia o compromisso organizacional, a autoestima e ainda o melhor conhecimento acerca do colaborador” (pp. 17-18).

A formação acaba por ser uma ferramenta de gestão para alcançar os objetivos organizacionais, e os conhecimentos apreendidos dela deverão servir para aumentar os níveis de desempenho, quer dos colaboradores, quer da própria organização, contribuindo desta forma para o “incremento do compromisso dos colaboradores com a organização, e como efeito, o aumento da rentabilidade, eficiência e qualidade, com menores índices de absentismo” (Bonache & Cabrera, 2004, cit. por Onofre, 2014, p. 23).

Em algumas empresas, nomeadamente as pequenas, a formação tem pouca visibilidade e presença nas preocupações estratégicas dos responsáveis, seja por fatores económicos, pela falta de disponibilidade por parte dos colaboradores, e pelo facto de que, muitas vezes, enviar um colaborador para formação significa a paragem de um departamento, quer pelo facto de a preocupação mais importante da organização ser o imediato (pagar salários, impostos, gerar receitas), descartando o investimento nos recursos humanos (Gomes et al., 2008, cit. por Onofre, 2014).

A formação pode ser para um grupo específico, um colaborador, ou para toda a organização e pode incorporar vários métodos e técnicas. Quanto aos métodos, ela pode ser de conteúdo,

de processo ou misto. O método de conteúdo pretende transmitir conhecimentos/informações através de técnicas mais expositivas e diretivas (transmissão oral, conferências), o método de processo pretende originar uma mudança de atitudes e desenvolver capacidades interpessoais com técnicas como o *role-playing* e exercícios de grupo, e, por fim, os métodos mistos têm como função a transmissão de conhecimentos e a mudança de atitudes que pode ocorrer pela formação *on-the-job*, rotação de funções, *e-learning* (Gomes et al., 2008, cit. por Onofre, 2014).

O ciclo de formação é composto por cinco fases: iniciando-se na fase zero com “o alinhamento entre as políticas de formação e a estratégia da organização”; a fase de identificar /diagnosticar as necessidades de formação; a fase em que se programa e planeia a formação; o momento da realização/execução da formação e a fase da sua avaliação (Gomes et al., 2008, cit. por Onofre, 2014, p. 24). A avaliação deve ser tida em conta pela reação dos formandos, a aprendizagem, o comportamento (colocação em prática) e os resultados.

Nas organizações sociais, a formação encontra-se legislada através do Boletim do Trabalho e Emprego nº39, 22/10/2017 (BTE), Capítulo VIII, Cláusulas 76, 77, 78, da seguinte maneira:

- 1 – O empregador deve proporcionar ao trabalhador acções de formação profissional adequadas à sua qualificação.
- 2 - O trabalhador deve participar de modo diligente nas acções de formação profissional que lhe sejam proporcionadas, salvo se houver motivo atendível, devendo neste caso o trabalhador, obrigatória e expressamente, solicitar a sua dispensa . . .
- 3 - Sempre que o trabalhador adquira nova qualificação profissional por aprovação em curso de formação, tem preferência, em igualdade de condições, no preenchimento de vagas que a exijam . . .
  - a) Promover a formação contínua dos trabalhadores, enquanto instrumento para a valorização e actualização profissional e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições . . .
- 4 - O número mínimo de horas anuais de formação certificada a que se refere o número anterior é de trinta e cinco horas a partir de 2006

Em suma, o desempenho do colaborador depende da aptidão para a aprendizagem ao longo da vida, e a formação como prática de gestão do capital humano pode ser a forma de renovar e inovar o modo como a organização atua sobre os seus objetivos.

### II.3.1.5 – Avaliação de desempenho

Diariamente avaliamos objetos e também pessoas, não só pelo que fazem, mas também para testar o que poderão fazer. A avaliação é uma característica inerente aos seres humanos, e nas organizações as práticas de avaliação do desempenho sempre ocorreram. Desde que uma pessoa emprega a outra, o seu trabalho é avaliado pela relação custo-benefício e o desempenho desta pode ser condicionado por diversos fatores (seja pelas competências, pelas recompensas ou pelo esforço que cada um está disposto a realizar). É, então, importante que as organizações percebam que o desempenho “depende em parte do indivíduo, mas também da organização, que tem responsabilidade sobre as pessoas que trabalham em seus domínios” (Dalmau & Benetti, 2009, p. 17).

“A **avaliação de desempenho** é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro” (Chiavenato, 2000, p. 325), pretendendo estimular ou julgar o valor, habilidades/qualidades e as competências de cada um, a fim de os gestores perceberem se o trabalho que os seus colaboradores desempenham está em consonância com o que planejaram ou se é necessário definir um plano de aprendizagem individual ou coletivo (Dalmau & Benetti, 2009, p. 13).

A avaliação de desempenho permite ainda

localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. (Chiavenato, 2000, pp. 325-326).

Para Neto (2000), citado por Dalmau e Benetti, (2009), a importância da avaliação de desempenho prende-se por “poder diagnosticar, através de ferramentas específicas, o desempenho dos colaboradores em determinado período de tempo e, essas ferramentas têm estreita relação com todas as demais funções de recursos humanos” (p. 14), com a cultura e os valores da organização, no sentido em que avalia o capital humano e define o contributo de cada um, identifica os colaboradores que necessitam de formação e em que áreas, seleciona os colaboradores que apresentam condições para ter promoções/transferências, e estimula a produtividade e as relações humanas através das oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Dalmau e Benetti (2009) vão mais longe e afirmam que acreditam que a avaliação de desempenho, quando bem utilizada, garante segurança ao gestor para tomar decisões e

continuar a estabelecer metas ambiciosas para os colaboradores, dado que conhece as suas reais competências.

A avaliação de desempenho colabora “na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização”, alinhando os objetivos individuais com os objetivos organizacionais “através do estabelecimento de um plano de ação dirigido ao colaborador” (Chiavenato, 2000, p. 326; Ramos, 2016, p. 18). Esta prática, que incorpora a GRH, também visa criar condições de medição das competências dos recursos humanos a fim de aplicar tais competências e fornecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento, bem como condições de plena participação nos objetivos organizacionais e individuais, garantindo benefícios, quer ao indivíduo (porque permite que conheça os comportamentos valorizados pela organização; percebe e garante um acompanhamento no que há a melhorar e o que tem que fazer para tal e garante a realização de uma autoavaliação e autocrítica face ao seu desenvolvimento), à organização (pois garante resultados sobre o potencial dos seus colaboradores e a contribuição de cada um, bem como dos que necessitam de reciclar ou aperfeiçoar novos conhecimentos; permite selecionar os colaboradores com condições de promoção/transferência através da dinamização da política de recursos humanos e orienta os colaboradores para as metas e objetivos organizacionais), e ao gestor (pois permite avaliar o desempenho com base em critérios pré-definidos acabando com a subjetividade; assegura a melhoria do desempenho e estabelece a comunicação com os colaboradores) (Chiavenato, 2000).

A avaliação de desempenho, que foi incorporando novas finalidades e métodos ao longo do tempo, assume-se como “um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos *recursos humanos* da organização” (Chiavenato, 2000, pp.331), tendo como objetivos:

- Adequação do indivíduo ao cargo;
- Treinamento;
- Promoções;
- Incentivo salarial ao bom desempenho;
- Melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
- Auto-aperfeiçoamento do empregado;
- Informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
- Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
- Estímulo à maior produtividade;

- Conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- Retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado;
- Outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc. (Chiavenato, 2000, pp. 331-332).

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) vão mais longe e referem que o sistema de avaliação de desempenho tem como objetivos dar cumprimento aos objetivos organizacionais, promover a inovação e mudança, superar desempenhos médios para alterar comportamentos na ótica da excelência, e melhorar a comunicação interna.

O responsável pela avaliação de desempenho dentro da organização advém da política de recursos humanos da própria organização, podendo caber “ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de Gestão de Pessoal ou a uma comissão de avaliação de desempenho”, o qual irá delinear os métodos a aplicar (Chiavenato, 2000, p. 326). Há quem defenda que devem haver vários intervenientes para avaliar, pois cada um observa melhor determinados aspetos, e assim para além da chefia, os colegas/pares, os subordinados e o próprio avaliado devem intervir na avaliação – a designada avaliação 360° (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

O sistema de avaliação de desempenho deve ser compreendido por todos e todos devem compreender a sua função dentro dele e o seu contributo para a organização, para que se estabeleçam objetivos individuais e organizacionais e se conheçam quais as competências mais adequadas e as recompensas pelo desempenho. É um processo que deve ser preparado e debatido por todos antes da sua implementação.

Um dos aspetos importantes na avaliação de desempenho é o “ciclo de vida” desta, que normalmente corresponde a um ano civil, onde numa primeira reunião, que deve acontecer no final do ano, devem negociar-se os objetivos que se pretendem, e que devem ser possíveis de medir. Ao longo do ano deve-se acompanhar e dar o *feedback* do percurso já realizado, e no final dever-se-á realizar a entrevista de avaliação final, a análise ao desempenho, comparando os resultados realizados com os estipulados, e definir um novo ano (Carvalho & Rua, 2017).

Cada método de avaliação de desempenho apresenta vantagens e desvantagens e deve-se ter em conta, na sua aplicação, a política e estratégias da organização. Os tradicionais métodos de avaliação de desempenho são as escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo,

frases descritivas, autoavaliação, avaliação por resultados, incidentes críticos, objetivos, comparação aos pares e os mistos. No entanto, a avaliação de desempenho tem vindo a incorporar novas tendências e métodos, como a avaliação por competências, o já mencionado método 360°, *balanced scorecard*, e uma avaliação que utiliza sistemas informáticos (*business intelligence*) (Chiavenato, 2000; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006;).

Apesar de a avaliação estar impregnada no mundo organizacional, nem sempre é realizada de forma estruturada e sistemática, e, por vezes, confunde-se a gestão de desempenho com a gestão estratégica da organização, mesmo estando interligadas, o que pode trazer resultados desastrosos (Lucena, 1995, cit. por Dalmau & Benetti, 2009).

A ausência de preparação dos avaliadores, a ausência de fiabilidade do sistema de avaliação de desempenho e a falta de um sistema consistente são os principais motivos para o falhanço da avaliação de desempenho. Para além destes, existem outros erros comuns na avaliação de desempenho como: efeito de *hallo/horn* (quando existe uma opinião favorável sobre uma característica do colaborador tem-se a tendência de o considerar bom em todos os critérios e vice-versa); tendência central (tendência para atribuição de nota média); efeito de recenticidade (privilegia-se situações recentes); erro constante (estabelecimento de avaliação de níveis baixos ou padrões de desempenho muito elevados); erro de primeira impressão (a primeira impressão acerca do colaborador é a que prevalece); de semelhança (julgar favoravelmente os colaboradores que mais se assemelham consigo); fadiga/rotina (não se presta muita atenção ao processo de avaliação quando por exemplo se têm de avaliar muitos colaboradores ao mesmo tempo); incompreensão do significado dos fatores (realizar uma avaliação errada por incompreensão ou distorção do fator) (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, (2006). Em suma, esta prática “tem como ponto de partida a identificação de perfis de competências das várias funções, que permitirá aos titulares o desempenho consoante a cultura da organização e dos objetivos delineados” (Ramos, 2016, p. 19) e tem por base três componentes essenciais, os objetivos (da organização, dos colaboradores e dos avaliadores), os instrumentos de medida (métodos e técnicas) e os procedimentos inerentes a todo o processo (Bilhim, 2007, cit. por Onofre, 2014; Ramos, 2016, p. 20).

No que concerne às organizações sociais, a avaliação de desempenho encontra-se regulamentada no Boletim do Trabalho e Emprego, n.39, 22/10/2017, Capítulo II, Cláusula 7 da seguinte maneira:

1 – As instituições podem construir um sistema de avaliação do desempenho dos seus trabalhadores, subordinado aos princípios da justiça, igualdade e imparcialidade.

2 – A avaliação do desempenho tem por objectivo a melhoria da qualidade de serviços e da produtividade do trabalho, devendo ser tomada em linha de conta para efeitos de desenvolvimento profissional e de progressão na carreira.

3 – As instituições ficam obrigadas a dar adequada publicidade aos parâmetros a utilizar na avaliação do desempenho e à respectiva valorização, devendo elaborar um plano que, equilibradamente, tenha em conta os interesses e expectativas, quer das instituições, quer dos seus trabalhadores.

4 – O plano de objectivos a que se reporta o número anterior será submetido ao parecer prévio de uma comissão paritária, constituída por seis membros, três designados pelas instituições e três eleitos pelos trabalhadores. Para o efeito consignado no número anterior, a comissão reúne anualmente até ao dia 31 de Março.

### **II.3.1.6 – Desenvolvimento de carreiras**

A terminologia “carreira” tem sido abordada por vários autores, que lhe vão atribuindo diferentes atributos. Hall (1976), citado por Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), distingue-lhe diferentes significados: “carreira como uma sequência de trabalhos/funções ao longo da vida” (percurso profissional); “carreira como sequência de experiências profissionais” (aspirações, concepções e atitudes perante a vida profissional); “carreira como desenvolvimento profissional” (sequência de promoções numa só organização); “carreira como ocupação profissional” (atividades que pressupõem um conjunto de movimentos ascendentes ao longo do tempo de trabalho) (p. 160).

Para Brown (2003), citado por Leal (2013), carreira é um “processo ao longo da vida que resulta da escolha, envolvimento e ajustamento de uma série de ocupações que juntas podem ser caracterizadas como a carreira de um indivíduo” (p. 6). Atualmente, o processo de desenvolvimento de carreiras, implica a “análise à dinâmica decorrente da relação entre a organização e o indivíduo” ultrapassando a ideia de que a carreira apenas diz respeito ao indivíduo. Trata-se de um “processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, através do recurso a múltiplas abordagens e metodologias” (Jackson, 2000, cit. por Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006, p. 160).

O sistema de desenvolvimento de carreiras traz benefícios quer para o colaborador quer para a organização e deve ser planeado, organizado e formalizado para que consiga um

“equilíbrio entre as necessidades de carreira dos colaboradores com as suas metas individuais” (Carvalho & Rua, p. 53). Para a organização, o desenvolvimento de carreiras permite o conhecimento das características e interesses do colaborador por parte da organização e do próprio, garante um melhor conhecimento sobre as opções e carreira do colaborador, assegura um planeamento específico da ação, desenvolve competências e assegura uma gestão do mercado interno tendo em conta as necessidades e a cultura da mesma, podendo assumir movimentações horizontais (rotação de postos de trabalho), movimentações verticais (promoções) e movimentações internas (processos informais de obtenção de influência e poder) (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006, pp. 161-165).

Sendo a carreira profissional um processo, ela deve ser encarada como um ciclo ao longo da vida composto pelas interações entre o trabalho e a família e o trabalho e o autodesenvolvimento. Este processo incorpora cinco estádios/fases: fase da exploração (primeiras escolhas – transição do percurso académico para o mundo laboral); fase do estabelecimento (primeiro emprego); fase de movimento (ocorrem situações de transferências e promoções); fase de maturação (onde o indivíduo transfere o seu conhecimento); a fase de declínio (preparação para a reforma – o indivíduo deixa as atividades profissionais) (Schein, 1978, cit. por Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006). Todo este percurso é acompanhado pelas motivações, valores e capacidades do indivíduo (carreira interna), e pelas exigências, requisitos e oportunidades da organização (carreira externa) (Hall, 1976; Schein, 1978, cit. por Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

A GRH, no que toca ao desenvolvimento de carreiras, pode assumir uma postura mais formal/administrativa (promoções automáticas, por vezes definidas nos contratos de trabalho ou com base na antiguidade) ou um papel mais estratégico (preocupada em articular as expectativas dos colaboradores com a estratégia da organização desenvolvendo e promovendo o potencial dos colaboradores com vista às promoções, realizações profissionais e pessoais).

A escolha dos métodos/atividades no processo de desenvolvimento de carreiras deve ter por base os objetivos do próprio sistema, de acordo com a cultura da organização e os objetivos dos colaboradores, podendo variar entre planos de sucessão, aconselhamento e *coaching*, *mentoring*, centros de avaliação e centros de desenvolvimento, plano de desenvolvimento pessoal, *outplacement*, etc. (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

A implementação de um sistema de desenvolvimento de carreiras deve incorporar algumas etapas, que embora possam não ser exatamente sequenciais, algumas constituem um “*continuum*”: diagnóstico da situação atual; estabelecimento de objetivos; escolha das metodologias; integração com outras práticas; plano de ação, experimentação, divulgação e implementação.

### **II.3.1.7 – Sistema de recompensas**

Para Ivancevich (2008), citado por Fernandes (2011),

O sistema de recompensas corresponde ao maior custo de operações de muitas organizações e é a principal razão pela qual a maioria das pessoas procura emprego. Os funcionários oferecem o seu trabalho e lealdade em troca de compensações financeiras e não financeiras. (p. 33)

Para Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006),

Um sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado. (p. 90)

A retribuição deve garantir a equidade entre todos os membros da organização e a possibilidade de se competir com o mercado de trabalho, ajustando-se à realidade externa e permitindo “a individualização dos salários” com base no mérito de cada um. Um bom sistema de recompensas contribui e fortalece a cultura da organização (através da valorização das competências que privilegia), atrai e retém os melhores colaboradores (através da valorização e contributos das competências dos melhores colaboradores), aumenta a motivação e a produtividade e reforça o papel/estatuto de cada colaborador. Deve, portanto, ser credível, transparente e bem comunicado, alinhando as aspirações e necessidades individuais aos objetivos organizacionais a fim de ser possível motivar os colaboradores.

A recompensa pode ser consoante: a categoria profissional (cada categoria profissional enquadra-se na regulação legal e está diretamente ligada ao salário); antiguidade (talvez ainda seja o critério mais usado, mas que pode trazer iniquidades, pois nem sempre os que têm melhores desempenhos são os colaboradores mais antigos); níveis de responsabilidade

(tendo por base a análise e descrição/qualificação de funções); desempenho (conjugação dos níveis de responsabilidade com o desempenho); potencial (capacidade de adaptação e em desempenhar funções de nível de responsabilidade superior apostando no desenvolvimento pessoal e profissional); resultados individuais/coletivos e face ao mercado (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

Poderá haver recompensas extrínsecas e intrínsecas, sendo que as extrínsecas “são de natureza material” e podem assumir-se como incentivos (comissões e bónus), benefícios (subsídio de doença, transporte, seguros de saúde), salário (salário base mais parcela variável face aos objetivos atingidos), e os símbolos de estatuto (associados a cargos de gestão e chefias – viatura a título pessoal). As recompensas intrínsecas são de ordem não-material/intangíveis e podem ser: quadros de menções honrosas afixados na organização; referência em meios de comunicação; eventos organizados a fim de premiar os colaboradores com melhor desempenho perante toda a organização; *feedbacks* positivos; atribuição de mais autonomia e responsabilidades; oportunidades de desenvolvimento profissional; recompensas de carácter temporal (face ao desempenho são atribuídas regalias como dias suplementares de férias).

De salientar que as recompensas intrínsecas se encontram mais centradas nas “dimensões comportamentais, pela satisfação de necessidade de autoestima e autorrealização estando diretamente ligados às práticas de avaliação de desempenho, gestão de carreiras, desenvolvimento de competências e à comunicação organizacional” (pp. 108-109).

Atualmente, o salário continua a ser a forma de recompensar diretamente os colaboradores pelo seu trabalho, esforço e dedicação que deve respeitar as disposições legais. Para além do salário, os colaboradores estão sujeitos à recompensa pelas horas extraordinárias, prémios de antiguidade/diuturnidades, prémios de gratificações (subsídio de férias e natal) (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

Nas organizações sociais, o trabalho desenvolvido pelos colaboradores “tem atributos particulares, no que respeita à sua motivação” (Fernandes, 2011, p. 34). Segundo alguns estudos há uma forte relação entre o comprometimento dos colaboradores com a causa da organização, onde para além do salário, os valores, o resultado das suas ações, motivações e interesses são determinantes no desempenho.

Outros estudos desenvolvidos por Brown e Yoshioka (2003), Nickson et al. (2008), Vigoda e Cohen (2003), citados por Fernandes (2011), revelam que a missão das organizações

sociais é “por si só”, uma componente de motivação que leva à retenção dos colaboradores neste tipo de organizações e “são mais facilmente atraídos quando os objetivos organizacionais são alinhados com os seus valores pessoais” (pp. 34-35). Corroborando com ideia, verifica-se que os salários nas organizações com fins lucrativos são mais altos do que nas organizações sem fins lucrativos, dado que os colaboradores das organizações sem fins lucrativos aceitam salários mais baixos “em substituição do que ganham através da especificidade e natureza do trabalho e do bem que a realização desse serviço pode provocar nas pessoas” (Rider & McCandless, 2010, cit. por Fernandes, 2011, pp. 34-35). No entanto, importa referir que a equidade salarial neste setor é fator fundamental na motivação dos colaboradores, bem como o recrutamento interno, em que os colaboradores já se encontram comprometidos com a organização e lhes são oferecidos salários mais altos (Handy & Katz, 1998, cit. por Fernandes, 2011).



**Figura 2 – Práticas de GRH**

Fonte: Elaboração própria

### **II.3.2 – A importância da Cultura organizacional e Comunicação interna na GRH**

As culturas surgem pela convivência e interação dos povos, em que se “desencadearam processos de regulação de comportamentos” (Machado, 2014) a fim de manterem a ordem. A influência e a pressão entre os povos garantem a construção de novos paradigmas culturais, que os países se veem obrigados a acompanhar para se desenvolverem. Cada

país/povo tem, então, a necessidade de se organizar e construir um modelo comportamental adequado, produzindo um padrão cultural que fortalece os laços entre os seus membros e que regula os seus comportamentos. A cultura surge como veículo na formação e na normalização das condutas individuais, aproximando comportamentos, que se vão moldando (Machado, 2014).

As organizações, enquanto grupo, também vão adotando e identificando-se com comportamentos que as vão regulando e que acabam por ser apreendidos pelos novos colaboradores. Essa cultura organizacional é a identidade própria da organização que é apreendida dentro do seu sistema e que a diferencia das outras.

A cultura organizacional transmite “a forma como as pessoas de uma organização se comportam” e define-se como um “conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados” estabelecendo assim normas de comportamento no qual se enquadram na cultura da região e do país em que se encontra (Teixeira, 2010, pp. 200-201). Para alguns autores, como Johnson e Scholes (data), citados por Teixeira (2010), os valores da organização são denominados por paradigmas e ao “conjunto de valores e suas formas de expressão chamam a teia cultural da organização” (p. 204), que assume um papel fundamental na gestão estratégica da organização.

A cultura organizacional pode-se considerar como uma ferramenta de gestão dos seus recursos, tendo dois grandes benefícios: por um lado define os comportamentos expectáveis dentro da organização (aquilo que se espera dos colaboradores), por outro lado, cria coesão e espírito de pertença (Machado, 2014). Assim, a cultura enquanto elemento fulcral na GRH incrementa a coesão e o sentimento de pertença, bem como transmite os comportamentos desejáveis e expectáveis. No entanto, as organizações também vão sofrendo com os efeitos da globalização, e é necessário que conheçam novas culturas, novos hábitos e costumes, sendo a comunicação fator de eliminação dessas barreiras culturais (Machado, 2014).

A GRH, para que funcione de forma correta, precisa de “transmitir aos colaboradores, de forma clara e inequívoca, o que é expectável do seu comportamento”, tornando assim a comunicação outro fator chave nesta área (Rodrigues, 2014, p. 133). A comunicação instaurada na organização é “criada através da interação humana” e das partilhas vivenciadas que se “traduzem na forma de organizar; na tomada de decisões, na influência e na cultura” (Shockley-Zalaback, 2012, cit. por Rodrigues, 2014, p. 113).

Os fluxos de comunicação que vigoram na organização dizem em grande parte, ao processo de organização existente, no sentido em que transmite o tipo de relações dos colaboradores com a organização (aceitação de papéis), aspetos da estrutura organizacional (“como os líderes desenham, implementam e gerem com problemas de controlo e decisão”) e as atividades de coordenação dos processos de trabalho. Deste modo, a comunicação impera na estrutura da organização, acabando a GRH ter um grande impacto na construção da organização (Rodrigues, 2014, pp. 133-138).

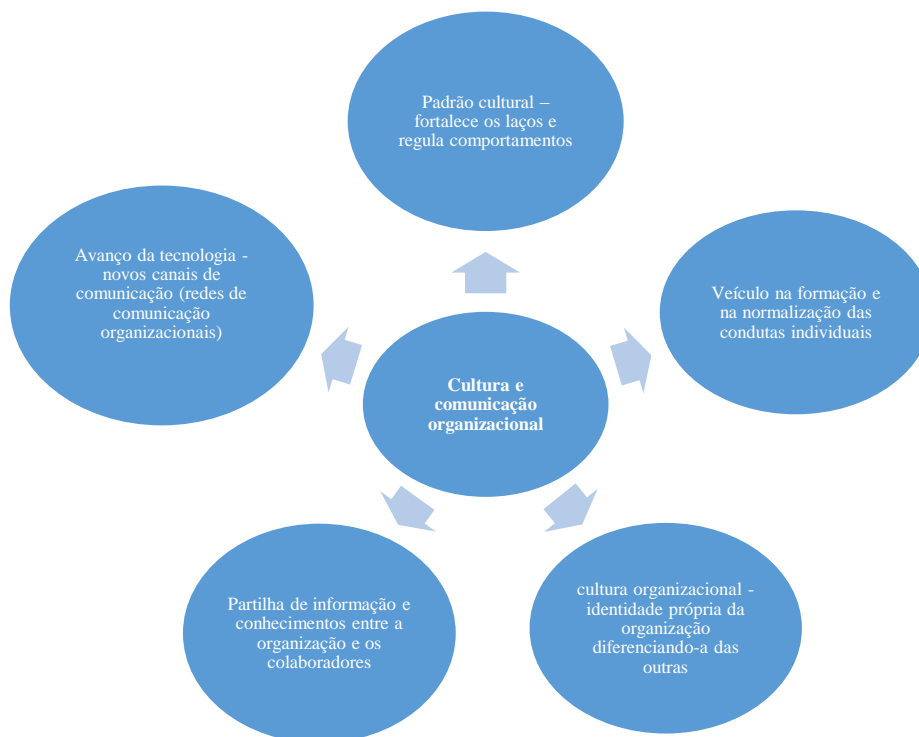
Tal como a GRH foi evoluindo, o tipo de comunicação tida em cada fase também se foi alterando: desde uma comunicação punitiva e normativa a uma comunicação que serviria para melhorar a motivação, que envolvia e permitia a participação dos colaboradores na própria organização, a comunicação começa a ser encarada como meio de integração, não só a nível interno como externo. A nível interno a comunicação “visa coordenar atividades, partilhar informação e desenvolver os recursos humanos”, a nível externo “ela visa recolher informação sobre as oportunidades e ameaças que se colocam à organização”, sobretudo no que diz respeito à atração de recursos humanos (Rodrigues, 2014, pp. 133-138).

No sentido de perceber a interligação entre GRH e comunicação, Argenti (1998) e Farrant (2013), citados por Rodrigues (2014), dizem que

não existem fronteiras claras entre as duas áreas – os objetivos da comunicação interna contemporânea são ganhar a participação e envolvimento dos colaboradores para o cumprimento dos objetivos organizacionais, tornando-os mais produtivos, correspondendo assim, aquilo que os especialistas de GRH definem como sendo suas atribuições centrais. (p. 135)

Assim, a GRH tem também como função eliminar as barreiras de comunicação, quer físicas quer culturais, repensando em novos canais de comunicação, bem como “selecionar candidatos e promover nos seus colaboradores o desenvolvimento de competências de utilização de meios de comunicação” (Rodrigues, 2014, pp. 133-138).

O avanço da tecnologia também proporciona a criação de novos canais de comunicação, estabelecendo as ditas redes de comunicação organizacionais, e garante, à GRH, uma ferramenta crucial para o desenvolvimento do seu capital intelectual, pela partilha de conhecimentos que origina vantagem competitiva da organização.



**Figura 3 – Síntese Cultura e comunicação organizacional**

**Fonte: Elaboração própria**

#### **II.4 – A GRH nas Organizações sociais**

Nas organizações sociais, a GRH, que “para além, dos dirigentes . . . passa também pela direção técnica”, “assume particular importância pela natureza social e humana das atividades desenvolvidas, prestadas por pessoas e destinadas a pessoas”, sendo que é, no “fator humano que reside quase exclusivamente o valor acrescentado” às organizações (Nogueira, 2014, p. 3).

Num estudo sobre GRH no terceiro setor, realizado por Nogueira (2014), este, concluiu que “foi perceptível que para os entrevistados existem diferenças significativas na GRH entre o setor lucrativo e não lucrativo” e que “o acompanhamento, aos trabalhadores de forma a estimulá-los e apoiá-los perante o desgaste próprio dos prestadores de cuidados é um aspeto distintivo”. Verificou-se ainda, no mesmo estudo, que é “uma característica para si muito comum às instituições, a polivalência dos colaboradores” (p. 10).

Se a aplicação da gestão às organizações sociais deve ser adaptada perante as suas características, nomeadamente, a natureza, o contexto, a estrutura e os objetivos

organizacionais, a GRH também tem que ser modelada, porque as pessoas são consideradas o único recurso destas organizações, contrariamente ao meio empresarial.

No já referido estudo de Nogueira (2014), concluiu-se que as “capacidades de relacionamento interpessoal são o princípio basilar do perfil de qualquer recurso humano afeto às IPSS”, bem como aspetos de “confiança, afeto, comprometimento, disponibilidade, voluntarismo e qualidades humanas” (p. 16), já que as organizações trabalham 365 dias por ano e 24 horas por dia.

A GRH nas organizações sociais é, então, influenciada não só pelo comprometimento e motivação dos colaboradores, como pela missão, objetivos e a cultura da organização na qual o fator humanista e social prevalece. Estas organizações caracterizam-se pela afetividade e proximidade entre os dirigentes e os colaboradores, onde a liderança é “exercida de forma carismática e participativa com a utilização do poder normativo/simbólico” (Nogueira, 2014, p. 5), no entanto nem sempre é fácil conciliar a cultura profissional dos técnicos com a cultura dos dirigentes voluntários, o que leva à necessidade de profissionalizar os recursos humanos das organizações sociais, nomeadamente as direções.

Numa análise às práticas quotidianas de GRH nas IPSS, feita no estudo de Nogueira (2014), verificou-se que os seus entrevistados assumem a “importância da planificação e implementação de processos de gestão de pessoas”, no entanto, o dia-a-dia e as dinâmicas são “improvisados” pelo facto de o trabalho ser “*iminentemente humano*”, logo, ainda existe “*pouca sistematização*” dos processos (p. 17). Verificou-se, ainda, que as organizações sentem, cada vez mais, a necessidade de proceder a melhorias na sua atuação diária, devido ao aumento das exigências dos clientes, assumindo “a pertinência do desenvolvimento de programas de formação” (p.18). A formação nestas organizações ainda “funciona muito na base da formação obrigatória anualmente” (p.18), dado ser muito difícil dispensar os colaboradores para as ações de formação durante o horário de trabalho.

Já no que toca aos processos de recrutamento interno e gestão de carreiras, “as IPSS de maior dimensão e diversidade de respostas sociais, apresentam mais possibilidades de colocar em prática estes mecanismos”, reconhecendo o empenho e até investimento pessoal em formação e progresso nas qualificações profissionais apesar de “nós, no terceiro setor, não gerimos carreiras, temos grandes limitações”. Uma das práticas de GRH que tem vindo a ser reconhecida e tem aumentado o interesse nesta área é a avaliação de desempenho pelas

questões de produtividade, sustentabilidade e controlo apesar de não ser uma prática “na generalidade das IPSS” (Nogueira, 2014, p. 20).

O recrutamento e a seleção “são aqueles que merecem mais atenção pelos entrevistados”, sendo fundamental estes processos na GRH das organizações sociais pela “necessidade de definir o perfil profissional adequado à função e resposta social em causa” (Nogueira, 2014, p. 21). No entanto, importa referir que Nogueira (2014), no seu estudo, concluiu que existem entraves à contratação originados pelos acordos de cooperação (regulamento jurídico), pois segundo os seus entrevistados

agora a dificuldade vem porque os acordos de cooperação não aceitam, quer dizer aceitam na prática, acham muita piada ter um diretor, uma pessoa de gestão mas nenhum deles financia um diretor, porque só pensam na prestação direta ao utente e não pensam na estrutura que tem que estar por trás e isso continua a ser uma grande dificuldade das organizações do terceiro setor é não serem reconhecidas nas tutelas, mas é a nossa única dificuldade para escolher esse tipo de profissionais é que não é reconhecido como sendo necessário às IPSS. (p. 22)

Os acordos de cooperação exigem o cumprimento de um quadro de pessoal muitas vezes insuportável por estas organizações. A precariedade financeira com que se deparam dificulta o sistema de recompensas, onde por si só as tabelas salariais destes colaboradores ficam abaixo do mundo empresarial. Há, então, a necessidade de se aplicarem outras estratégias que não monetárias, como a formação e o desenvolvimento de competências, trabalho flexível, etc., para preservar e motivar os seus recursos humanos. O aumento da competitividade e as imposições na qualidade dos serviços traz então novas exigências para o desenvolvimento de estratégias de GRH nas organizações sociais. Estas devem investir nos seus colaboradores, pois as suas capacidades, comportamentos, habilidades e conhecimentos são o ponto-chave para o sucesso da organização.

No já mencionado estudo de Nogueira (2014), foi conclusivo que nas organizações sociais existem especificidades a cada resposta social face à GRH, “nomeadamente pela legislação aplicável” (pp. 11-12) a cada uma. No entanto, os seus entrevistados “reforçaram a importância das normas legais como imposição de diferenças por si só fonte de perturbações” (pp. 11-12), o que revela que os diplomas jurídicos por parte do Estado, no que concerne às organizações sociais e à GRH, criam perturbações quer pela falta de especificidades quer por originarem “atritos”, podendo a autorregulação ser a forma de contornar essas ambiguidades (Nogueira, 2014). Foi, ainda, referido, no mesmo estudo, que

“as regras da Segurança Social dificultam em muito, tomadas de decisão ao nível da gestão de recursos humanos, nomeadamente na profissionalização” e na limitação dos quadros e dos apoios. Salientou-se, ainda, que “a obrigatoriedade de constituir um determinado quadro de pessoal, coloca em causa a sustentabilidade das instituições” e muitas vezes “nem sempre se adequam às especificidades dos públicos alvos”, sendo que, quando as organizações sociais não cumprem com os quadros de pessoal “incorrem no risco de não estar conforme” o que é “sem dúvida uma preocupação das instituições tornando-se mesmo num constrangimento para a GRH” (Nogueira, 2014, pp. 11-12).

A GRH “não pode ser dissociada do enquadramento jurídico que está por detrás das principais práticas que se aplicam hoje em dia nas organizações” (Mendes, 2012, p. 32), no entanto se o Estado reduz, cada vez mais, as verbas financeiras às organizações sociais, e se demite do seu papel através da descentralização de competências, sobretudo no que toca à sua gestão, e se a legislação que produz é ambígua e não acompanha a evolução das instituições, cabe a estas organizações criarem procedimentos próprios de regular os seus recursos humanos, já que são de extrema importância nas organizações sociais.

## **II.5 – Gestão de *Compliance***

O processo de globalização tem originado novas mudanças, empurrando as organizações a aplicarem “novas técnicas e ferramentas para a minimização dos riscos provocados pelas suas ações” (Breier & Carril, 2013, para.1). O risco não se prende só com a perda económica, mas também pela responsabilidade da organização perante o abuso de poder dos administradores, pelas fraudes internas que provoquem danos a terceiros, ou pela responsabilidade social (proteção de leis do trabalho, meio ambiente, etc.) (Breier & Carril, 2013, para.1). Este novo modelo de gestão que atua sobre a minimização do risco denomina-se de *compliance*.

O termo *compliance* tem origem no verbo inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna . . . , ou seja estar em conformidade com as leis e regulamentos externos e internos. (Lira, para.1)

A gestão de *compliance* está em voga no mundo organizacional, mas para a sua implementação é preciso que se conheça o próprio negócio, o mercado, os clientes e os colaboradores. Esta é a principal dificuldade de implementação, já que muitos profissionais

não entendem a organização/negócio e não “possuem uma metodologia interna no reconhecimento das possibilidades de controles, sejam gerenciais ou regulatórios, e dos riscos envolvidos pois o fluxo da informação é muito importante” (Assi, 2013, para.2).

Para a adoção de uma gestão de *compliance* é preciso “conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes”, sendo que esta prática tem que estar alinhada com a missão, visão e os objetivos estratégicos (Comité de Compliance – ABBI, 2009, p. 8). Esta forma de gestão pressupõe “empenho em torno da observância de leis e normas de conduta” organizacional, incidindo no “cumprimento ou adoção de determinadas medidas” a fim de evitar riscos (Breier & Carril, 2013, para.2). A função de *compliance* vai mais além dos aspetos jurídicos, assegurando os valores éticos por via da responsabilidade social e moral. Há uma maior necessidade de controlar aspetos éticos de conduta nas organizações, dado que o insucesso de muitas se deve à má gestão e ausência de programas de *compliance* (Breier & Carril, 2013).

A gestão de *compliance* para que “seja eficaz, é necessário o comprometimento da Alta Administração e que esta faça parte da cultura organizacional, contando com o comprometimento de todos os funcionários” pois, “*compliance* está relacionado ao investimento em pessoas, processos e consciencialização” (Comité de Compliance – ABBI, 2009, pp. 6-8).

Não existe um modelo padrão de gestão de *compliance*, pois cada “organização deve identificar, organizar e implementar a melhor gestão” (Assi, 2013, para.6) e o controlo interno face às suas necessidades, reformulando-a sempre que necessário. Uma organização que adote, na sua gestão, um programa de *compliance* está a desenvolver boas práticas que a destacarão no mercado, assegurando vantagem competitiva (Assi, 2013, s.d.).

São objetivos e responsabilidades da função *compliance*:

- desenvolver projetos de melhoria continua e adequação às normas;
- gerir e rever as políticas de gestão de pessoas com os gestores do capital humano;
- trabalhar na elaboração de manuais de conduta de acordo com a cultura organizacional;
- criar canais de comunicação permanentes;
- aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados (Endeavor Brasil, 2015).

Os principais benefícios desta forma de gestão são inúmeros, tais como: “integridade da organização, fidelidade dos empregados, boa reputação, boas relações com os *stakeholders*”, bem como garante uma boa relação com os clientes (Breier & Carril, 2013, para.3).

Importa referir a importante relação que os códigos de conduta devem ter com o regime jurídico de cada situação, sendo que muitas vezes as normas de conduta contribuem para o preenchimento de lacunas na lei. A prática de modelos de autorregulação combinada com o regime jurídico encaminha as organizações para a prática de uma gestão de *compliance* (Breier & Carril, 2013).

## II.6 – Autorregulação

A evolução do terceiro setor redimensionou o papel do Estado face às organizações/políticas sociais, sendo que este tem vindo a diminuir a sua ação reguladora e as suas funções (Alencar, s.d.). Atualmente, o Estado já não consegue “regular de forma eficiente” as atividades organizacionais do terceiro setor, pese embora lhe caiba essa missão, e assim a autorregulação assume-se como uma estratégia reguladora (Breier & Carril, 2013). No entanto, é preciso ter em conta que enquanto as organizações sociais não se organizarem para apoiar o Estado no seu papel regulador, estas, podem entrar em decadência, sendo importante a adoção de uma postura pró-ativa a fim de suprimir a intervenção do Estado (Vinha, 2003).

Segundo Bauby, (2002), citado por Barroso, (2005), regular está diretamente ligada aos

modos de ajustamento permanentes de uma pluralidade de acções e seus efeitos que permitem assegurar o equilíbrio dinâmico de sistemas instáveis (...). A regulação resulta do facto de que as regras não podem prever tudo e por isso devem ser interpretadas, postas em causa (numa adaptação perpétua em função das situações e dos objectivos). A regulação de um grupo social corresponde, assim, às interacções entre os interesses particulares de cada componente do grupo e o interesse comum ou geral do mesmo. (p. 730)

Se o termo regulação, enquanto ato de regular, se traduz na forma como se ajusta a ação a determinadas finalidades com base em regras e normas previamente definidas, garantindo assim outro estatuto à intervenção do Estado perante as políticas públicas, a autorregulação incide na implementação dessas práticas próprias que vão além dos procedimentos legais, podendo influenciar as restantes organizações para as boas práticas (Vinha, 2003). Esta, tem

ganho importância no seio das organizações, no sentido em que se estas se preocupam mais com a estruturação interna (Breier & Carril, 2013).

Como produto dos processos de autorregulação, aliado ao compliance, surgem os códigos de conduta” que têm por objetivo, descrever as regras para situações de riscos que podem surgir, determinar quais as obrigações e os direitos, bem como, informar o que é ou não permitido. (Breier & Carril, 2013, s.d.)

Para que a autorregulação “seja virtuosa e benéfica” é preciso considerar e valorizar a organização como um todo – interno e externo, e ter atenção às reações de todos os *stakeholders*, pois quanto mais se satisfazem, mais vantagem competitiva a organização ganha (Vinha, 2003). É fundamental que exista uma “estratégia de envolvimento e compromisso” (Vinha, 2003, p. 4) e que se estabeleçam canais de comunicação a fim de dar a conhecer as práticas implementadas a todos.

Um dos fatores primordiais para que a autorregulação funcione é a existência de confiança mesmo antes da consolidação de instrumentos e práticas, devendo esta ser implementada de forma flexível, combinando a elaboração de normas internas com as normas jurídicas (Vinha, 2003).

A autorregulação:

- Impõe a adoção de estratégias de articulação de interesses socialmente negociadas;
- Imprime maior flexibilidade, organização . . . e dinamismo na formulação de políticas e de estratégias de longo prazo;
- Torna mais ágil a incorporação de inovações tecnológicas . . . ;
- Está mais exposta às penalidades das leis e por isso as respeitam mais, contribuindo para o aperfeiçoamento da legislação reguladora;
- Estabelece parcerias entre o Terceiro Setor e o Estado;
- Contribui para organizar seus funcionários, além de envolvê-los em ações de cidadania de maneira a capacitá-los a colaborarem a favor da empresa (Vinha, 2003, pp. 10-11).

Enquanto forma de superar as lacunas do Estado, a autorregulação e a criação de procedimentos próprios acabam por ser instrumentos de apoio na gestão das organizações. Sendo os recursos humanos o elemento essencial e estratégico na gestão das organizações sociais para alcançar a missão e os objetivos organizacionais, torna-se então necessário começar por atuar nesta área.

## Síntese do Capítulo

O terceiro setor abrange uma série e complexa estrutura de organizações sociais que apesar das suas especificidades, nomeadamente não terem apropriação de lucro e trabalharem para a sua missão, encontram-se obrigadas, tendo em conta a conjuntura sociopolítica, os efeitos da globalização e o aumento da competitividade, a inovarem nos produtos/serviços, a serem dinâmicas e associarem valores e comportamentos das empresas comerciais, a fim de garantirem a sua sustentabilidade e ganharem vantagem competitiva no mercado. Assim, entende-se que é de todo pertinente que adotem modelos estratégicos de gestão.

Uma das áreas mais complexas de gerir nas organizações sociais são os recursos humanos. A GRH tem vindo a evoluir e a incorporar novas preocupações, nomeadamente como pensar estrategicamente a gestão das pessoas, dado que são elas que mais contribuem para a realização dos objetivos organizacionais e conseqüente missão.

Nas organizações sociais a GRH assume-se como fator estratégico e de particular importância dada a natureza social e humana que impera nos serviços e na cultura da organização. A cultura organizacional define os comportamentos e cria coesão e espírito de pertença entre todos os colaboradores, no entanto, para que a GRH funcione e a cultura organizacional prevaleça é necessário transmitir e comunicar a todos os colaboradores o que é expectável de cada um, sendo importante a criação de canais de comunicação.

Através da revisão da literatura efetuada verificou-se que apesar de não haver consenso nas práticas de GRH, a análise e descrição de funções, o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, o desenvolvimento de competências e formação, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras e o sistema de recompensas são as práticas mais comuns e devem articular-se entre si de forma integrada.

A relação do Estado com as organizações sociais tem vindo a modificar-se, não só pelos cortes financeiros como na atribuição/transferência de competências por parte deste organismo para as organizações sociais. A descentralização do papel do Estado, que continua a ser o órgão tutelar e financiador destas organizações, tem incutido nas organizações sociais a responsabilidade pelas políticas públicas sociais. No entanto, estas organizações também se veem restringidas na sua iniciativa por se encontrarem debaixo da alçada do Estado. Esta descentralização acaba por ser a estratégia encontrada pelo Estado para dar resposta aos

problemas sociais e assim as organizações sociais são uma alternativa de eficácia na gestão das políticas sociais, através da constituição de parcerias com o Estado.

Face ao exposto, no sentido de consolidar a gestão nas organizações sociais e sustentar as práticas de GRH e uma vez que o Estado tem vindo a diminuir a sua ação reguladora e as suas funções bem como a legislação criada por ele ser ambígua e por vezes desajustada às atuais necessidades das organizações, dificultando em muito as decisões ao nível da gestão de recursos, a criação de códigos de conduta e procedimentos de autorregulação assumem-se como estratégia reguladora e ganha cada vez mais pertinência na reestruturação das organizações sociais.

## CAPÍTULO III – METODOLOGIA

---

O objetivo desta investigação passa por entender que relação existe entre a percepção que os colaboradores têm em relação às práticas de GRH implementadas e a necessidade de autorregulação.

Para dar cumprimento ao objetivo, neste capítulo apresenta-se a metodologia adotada para o desenvolvimento da investigação. A metodologia “é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 14). “Para que o conhecimento seja considerado científico, é necessário analisar as particularidades do objeto ou fenômeno em estudo” (p. 22), e para tal recorre-se a um exemplo real – CSPC.

### III.1 – Questões, hipóteses e variáveis da investigação

Trabalhar a GRH nas organizações sociais levanta algumas questões, não só pelas especificidades destas organizações em que o caráter social e humanista prevalece e o fator humano é imprescindível, bem como pelo facto de este tipo de organizações estar sob a alçada do Estado e este transferir as suas competências para as organizações, criando diplomas legais ambíguos e desajustados à realidade destas organizações e dificultando as decisões ao nível das práticas de GRH.

Assim, através deste estudo, importa saber: como são percebidas e compreendidas as práticas implementadas de GRH no CSPC; se os colaboradores entendem que as práticas de GRH implementadas surgem como reflexo da necessidade de autorregulação e se realmente sentem essa necessidade de autorregulação.

Todas estas dúvidas/questões são remetidas para uma questão de partida inicial que se traduz no seguinte: de que forma são percebidas as práticas de GRH na relação que estabelecem com a necessidade de autorregulação no CSPC?

Para resposta à questão de partida foram enunciadas as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1 – A implementação das práticas de GRH está positivamente ligada com a necessidade de autorregulação;

- Hipótese 2 – A percepção obtida perante as práticas de GRH face à necessidade de autorregulação difere nas diferentes categorias profissionais;
- Hipótese 3 – Existem documentos de autorregulação criados pelo CSPC e estes sustentam as práticas desenvolvidas de GRH na organização.

No que concerne aos conceitos presentes em relação na questão de partida foram operacionalizados nas dimensões seguintes:

- **Práticas de GRH** (Análise e descrição de funções; Recrutamento e seleção; Acolhimento e integração; Desenvolvimento de competências e formação; Avaliação de desempenho; Desenvolvimento de carreiras; Sistema de recompensas).
- **Autorregulação** (Acompanhamento técnico por parte da Segurança Social; Legislação existente para as organizações sociais face à GRH; Documentos internos/códigos de conduta/regulamentos existentes de suporte à GRH).

Para consultar a forma como as dimensões foram operacionalizadas deve ser consultado o apêndice VIII.

### **III.2 – Metodologia adotada**

Este projeto centra-se numa metodologia de estudo de caso, sendo que o “caso” a estudar insere-se no CSPC. Pretende-se analisar como são percebidas as práticas de GRH, nesta instituição, na relação que estabelecem com a necessidade de autorregulação, já que através da revisão da literatura se verificou que são os recursos humanos das organizações sociais que mais contribuem para o bom desempenho da organização e que a autorregulação se assume como uma estratégia para colmatar os entraves provocados pela da transferência de responsabilidades do Estado para as organizações sociais, e pelas dificuldades que a legislação cria na GRH.

Os estudos de casos continuam a ser usados extensivamente na investigação das ciências sociais – incluindo as disciplinas tradicionais . . . assim como campos de prática orientada tais como o planeamento urbanístico, administração pública, política pública” e “estão cada vez mais a ser usados como ferramenta de investigação. (Yin, 1994, p. 4)

Um estudo de caso “investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu conceito de vida real” e “como reforço de investigação, o estudo de caso contribui de forma única para o

nosso conhecimento de fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (Yin, 1994, pp. 4-11). Assim, deste modo, o presente estudo torna-se num estudo de caso na medida em que se irá investigar a própria realidade do CSPC.

A recolha de dados quantitativos e qualitativos e a sua ulterior triangulação irão permitir aprofundar o conhecimento no âmbito do estudo.

A triangulação de dados, segundo Lefrançois (1995), citado por Silva (2014), é

uma estratégia para colocar em comparação dados obtidos com a ajuda de dois ou vários processos distintos de observação, (...). O modelo da triangulação é aquele em que se reúnem métodos qualitativos e quantitativos, sendo as regras processuais próprias de cada um, escrupulosamente respeitadas. (p. 11)

O método qualitativo tem por objetivo a

descrição de fenómenos e a sua respetiva explicação, ou o fornecimento de elementos para a sua compreensão. É também vista como um processo de inquirição para a compreensão de um problema humano e social, baseado na construção de uma imagem holística e complexa, relatando perspectivas detalhadas de informantes e conduzido num ambiente natural. (Pocinho, 2012, cit. por Silva, 2014, p. 11)

Os dados qualitativos que se pretendem recolher prendem-se com as práticas de GRH desenvolvidas na instituição e a perceção dos colaboradores sobre estas, com os procedimentos/instrumentos existentes de suporte à GRH, com a legislação atual nas organizações sociais face à GRH e o apoio/visitas por parte dos técnicos da Segurança Social na GRH. Para tal, as opiniões de todos os colaboradores, situados nos diferentes níveis hierárquicos da instituição, serão tidas em conta para análise nesta investigação.

Por sua vez, o método quantitativo, e no que concerne a fenómenos sociais e humanos, tem por objetivo “a medição de tais fenómenos” (Pocinho, 2012, cit. por Silva, 2014, p. 11), uma vez que “os dados numéricos fornecem conhecimentos objectivos no que concerne às variáveis em estudo” (Fortin, 1999, cit. por Silva, 2014, p. 11).

Pretendem-se obter dados quantitativos a fim de complementar os dados qualitativos, acerca: do número de instrumentos de apoio/autorregulação às práticas de GRH de que a Organização dispõe; quantas práticas de GRH apuradas com a revisão da literatura desenvolvem; número de visitas anuais por parte dos técnicos da Segurança Social à

Organização; número de diplomas jurídicos existentes; em que grau se compreendem as práticas de GRH e sua percepção.

Todos os dados recolhidos permitirão e terão como finalidade perceber como se percebem as práticas por parte dos colaboradores e se houve ou há necessidade de criar documentos de apoio à autorregulação.

### **III.3 – Técnicas de recolha de dados**

Como técnicas de recolha de dados, foi seleccionada a entrevista, por proporcionar o contacto directo com os entrevistados.

A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente seleccionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações. (Ketele, 1999, cit. por Sousa & Baptista, 2011, p. 79)

São vantagens da entrevista:

Permite a recolha de informação muito rica que, por vezes, não está em documentos; Bom grau de profundidade. A entrevista permite recolher os testemunhos e interpretações dos entrevistados, respeitando os seus quadros de referência, a linguagem e as categorias mentais (forma de classificação); Permite definir dimensões relevantes de atitude e avalia-as melhor; Permite explorar muita informação. (Sousa & Baptista, 2011, p. 86)

Pretendem-se “recolher informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados”, sendo este o método mais adequado para a “análise do sentido que os actores dão às suas práticas e acontecimentos com os quais se veem confrontados” (Quivy & Campenhudt, 2003, pp. 192-193).

O tipo de entrevista será semiestruturada dado permitir ter um guião, “com um conjunto de tópicos ou perguntas a abordar na entrevista”, e apesar de dar liberdade ao entrevistado, não o deixa fugir muito do tema que se pretende. Será do tipo intensivo, por se centrar numa pessoa, em que “sem limites de tempo e com ampla liberdade”, exponha os seus pontos de vista e as informações serão ricas em termos individuais (Sousa & Baptista, 2011, p. 80).

O guião de entrevista terá questões abertas por permitir ao entrevistado a “possibilidade de exprimir e justificar livremente a sua opinião”. Este tipo de questões tem como vantagens

relaxar o entrevistado e o entrevistador; “permitem apreender o vocabulário do entrevistado; proporcionam uma grande riqueza de detalhes; tornam a entrevista mais interessante para o entrevistador; permitem uma maior espontaneidade; facilitam a resposta ao entrevistado” (Sousa & Baptista, 2011, pp. 81-82). Este guião encontra-se em apêndice (apêndice III).

Outra das técnicas escolhidas para recolha de dados foi o inquérito por questionário, que

Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores. (Quivy & Campenhout, 2003, p. 188)

São vantagens de um inquérito por questionário: “maior sistematização dos resultados; facilidade de análise; redução do tempo necessário para análise e tratamento; menos dispendiosos; atinge um grande número de pessoas” (Sousa & Baptista, 2011, p. 99) e a “possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (Quivy & Campenhout, 2003, p. 189).

A utilização do inquérito num projeto de investigação justifica-se sempre que há necessidade de obter informações a respeito de uma grande variedade de comportamentos – para compreender fenómenos como atitudes, opiniões, preferências e representações, para obter dados de alcance geral sobre fenómenos que se produzem num dado momento ou numa dada sociedade com toda a sua complexidade (Sousa & Baptista, 2011, pp. 89-90).

O inquérito por questionário terá perguntas de resposta fechada e será constituído por dois grupos de questões: num primeiro grupo existirão perguntas de caracterização dos colaboradores; num segundo grupo, as questões são dirigidas com intuito de perceber quais as práticas de GRH desenvolvidas na instituição, como são percebidas e percecionadas essas práticas e de que forma relacionam as práticas com a necessidade de autorregulação.

O inquérito por questionário encontra-se em apêndice (apêndice IV).

No sentido de complementar os dados recolhidos pelas técnicas acima descritas, também foi selecionada a observação participante. Esta técnica baseia-se na presença do investigador no local da recolha dos dados podendo usar métodos categoriais, descritivos ou narrativos. Os

métodos categoriais “recorrem a unidades de observação predefinidas, como por exemplo, as grelhas de observação com categorias já inseridas” (Sousa & Baptista, 2011, p. 88).

Os métodos descritivos “baseiam-se numa extensa descrição dos acontecimentos que o investigador já observou e registou, acrescentando-lhe, então, a sua reflexão que é condicionada pela sua experiência e conhecimento” (p. 88). Por seu turno, os métodos narrativos baseiam-se na elaboração de um registo escrito de dados numa linguagem corrente do quotidiano. O registo pode ocorrer no “momento da observação de um acontecimento ou num desenrolar de um conjunto de acontecimentos que decorreram num período de tempo” (Sousa & Baptista, 2011, pp. 88-89).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2003), “os métodos de observação direta constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos” (pp. 196-197).

A observação será participante, em que o investigador integrará o meio a “investigar”. Tem como objetivo permitir “ter acesso às perspectivas das pessoas com quem interage, ao viver os mesmos problemas e as mesmas situações que eles” (Sousa & Baptista, 2011, pp. 88-89); recolher dados sobre ações, opiniões ou perspectivas aos quais um observador externo não teria acesso.

A validade do trabalho de um investigador que adote a observação participante assenta na “precisão e no rigor das observações, bem como no contínuo confronto entre as observações e as hipóteses interpretativas”, sendo que este método “é particularmente adequado à análise do não verbal e daquilo que ele revela: as condutas instituídas e os códigos de comportamento . . . os modos de vida e os traços culturais, a organização espacial dos grupos” (Quivy & Campenhoudt, 2003, p. 198).

A observação é uma técnica de recolha de dados qualitativos “que pretende compreender, num dado meio social, um fenómeno que lhe é exterior e que lhe vai permitir integrar-se nas actividades/vivências das pessoas que nele vivem” (Sousa & Baptista, 2011, pp. 88-89).

O método de entrevista aliado à observação “permite, com efeito, efectuar um trabalho de investigação aprofundado, que, quando conduzido com a lucidez e as precauções necessárias, apresenta um grau de validade satisfatório” (Quivy & Campenhoudt, 2003, p. 198).

Com esta técnica pretendem-se observar as atitudes e os comportamentos no que toca às práticas de GRH, aos documentos de apoio (autorregulação) existentes e à GRH na organização. A grelha de observação encontra-se em apêndice (apêndice V).

Como complemento à observação, será ainda utilizada a técnica de análise documental. Esta técnica irá recair sobre os documentos existentes na GRH. A análise documental é um método particularmente adequado a “análise da mudança nas organizações” e ao “estudo das ideologias, dos sistemas de valores e da cultura no seu sentido mais lato” (Quivy & Campenhoudt, 2003, p. 203). A grelha de registo da análise documental encontra-se em apêndice (apêndice VI).

### **III.4 – Delimitação do universo em estudo**

Definidas as técnicas de recolha de dados torna-se importante saber qual o universo a estudar com cada técnica.

#### **III.4.1 – Breve caracterização da Instituição**

O CSPC foi fundado pelo pároco da freguesia e iniciou a sua atividade em dezembro de 1998. Situa-se na freguesia de Chãs, concelho de Vila Nova de Foz Coa, distrito de Guarda. Trata-se de uma pessoa jurídica canónica de natureza pública, sujeita de obrigações e de direitos consentâneos com a índole de Instituto da Igreja Católica, sem fins lucrativos de acordo com os seus Estatutos. Foi criado por iniciativa da Fábrica da Igreja Paroquial da Freguesia e ereta canonicamente por decreto do Bispo da Diocese. Os seus Estatutos foram aprovados pela autoridade eclesiástica, a que o Estado Português reconhece personalidade jurídica civil, gozando dos mesmos direitos e benefícios atribuídos às Instituições Particulares de Solidariedade Social, nos termos dos art. 10.º, 11.º e 12.º da Concordata de 2004.

O Centro foi criado para a prossecução dos seus fins próprios, concretizando-se mediante a concessão de bens, a prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades (Estatutos do Centro Social Paroquial de Chãs, 2015).

### **III.4.2 – Universo em estudo**

Pretende-se entrevistar (tendo por base o guião de entrevista) a Diretora Técnica da instituição com o intuito de perceber: as suas funções e ideias no que concerne aos recursos humanos; como a instituição se encontra nesta área e quais as práticas de GRH que desenvolvem e como desenvolvem; que documentos existem criados pela organização para suporte da GRH; o que considera da legislação face à GRH nas organizações sociais; qual a sua perceção face à autorregulação e ao papel do Estado nas organizações sociais. Este elemento foi escolhido dado ser a responsável e por se encontrar diretamente ligada a esta questão na instituição.

No que toca ao inquérito por questionário, será aplicado a todas as colaboradoras do CSPC, dado o universo não ser demasiado extenso – quinze colaboradores do sexo feminino. Desta forma conseguir-se-á alcançar a perceção de todos, considerada a sua repartição pelos diferentes níveis hierárquicos existentes na estrutura formal da organização, bem como a perceção sobre as práticas de GRH na relação que estabelecem com a necessidade de autorregulação.

Em complemento às técnicas e ao universo já mencionados, pretendem-se observar as atitudes e os comportamentos perante as práticas de GRH implementadas na organização e a perceção que os colaboradores têm sobre estas, bem como os documentos existentes de suporte à GRH. A escolha vai recair, uma vez mais, sobre todas as colaboradoras (quinze), pelo facto de este universo não ser extenso e assim se conseguir obter um maior número de observações situadas.

Para a análise documental pretendem-se analisar e verificar, essencialmente, os impressos utilizados ao nível da GRH, que possam existir no CSPC (manual de acolhimento, regulamento interno, manual de funções, avaliação de desempenho, relatórios de formação), entre outros que a instituição possa facultar e ter no âmbito da GRH.

### **III.5 – Técnicas de análise**

O tratamento e a análise dos dados recolhidos pelos questionários farão uso do programa IBM *SPSS for Windows*, versão 25, e os dados recolhidos pelas restantes técnicas, pela sua natureza não estruturada (nomeadamente a entrevista) e/ou menos exigente do ponto de vista

dos recursos estatísticos necessários (caso da grelha de observação), serão tratados com recurso ao programa informático *Nvivo 11 for Windows*.

### **Síntese do capítulo**

Esta investigação, sustentada num estudo de caso, tem como intuito compreender de que forma são percebidas as práticas de GRH na relação que estabelecem com a necessidade de autorregulação no CSPC, e para tal recorrer-se-á a técnicas de recolha de dados como a entrevista, o inquérito por questionário, a observação participante e a análise documental.

A entrevista semiestruturada será aplicada à diretora técnica, a fim de esta se pronunciar acerca das práticas de GRH existentes na instituição, da sua perceção sobre elas, dos desafios e constrangimentos da GRH, dos diplomas jurídicos e do acompanhamento técnico por parte da Segurança Social, e da necessidade de autorregulação. O inquérito por questionário será aplicado a todos os colaboradores da instituição e tem como objetivo captar a perceção destes a respeito das práticas de GRH desenvolvidas no CSPC e da necessidade de autorregulação.

Os dados recolhidos através das técnicas supracitadas serão qualitativos e quantitativos pelo que serão posteriormente tratados com recurso aos *softwares* SPSS versão 25 e Nvivo 11.

## CAPÍTULO IV – INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

---

Após a recolha de dados, através das técnicas descritas no capítulo anterior, procedeu-se à sua apresentação e posterior análise triangulada, e interpretação dos resultados obtidos, que servirão de suporte para validar ou não as hipóteses elencadas à questão de partida de todo este estudo. Posteriormente será apresentada uma proposta, como documento de autorregulação para o CSPC.

### IV.1 – Apresentação dos dados obtidos

#### IV.1.1 – Inquérito por questionário

Tendo em conta o universo estudado e de acordo com os dados sociodemográficos obtidos através do questionário (da pergunta 1 à pergunta 8) alcançaram-se as seguintes constatações.

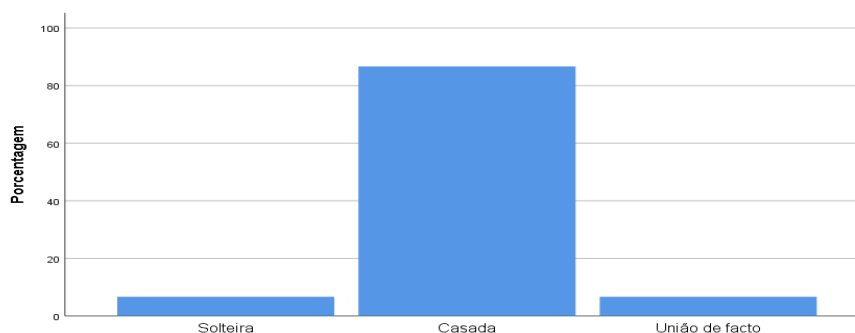
A média de idades do universo estudado é de 48,8 anos.

**Tabela 2 – Idade**

Média	N
48,80	15

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que 86,7% das colaboradoras são casadas, 6,7% solteiras; e a mesma percentagem de colaboradoras vive em união de facto.



**Figura 4 – Estado civil**

Fonte: Elaboração própria

Da análise às respostas sobre a habilitação literária ressalta que 33,3%, ou seja, 5 colaboradoras, possuem o 4º ano de escolaridade; a mesma percentagem de colaboradoras possui o 6º ano de escolaridade; 20% das colaboradoras possuem licenciatura e 13,3%, que equivale a 2 colaboradoras, possui o 9º ano.

**Tabela 3 – Habilitações literárias**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	4º ano de escolaridade	5	33,3	33,3	33,3
	6º ano de escolaridade	5	33,3	33,3	66,7
	9º ano de escolaridade	2	13,3	13,3	80,0
	Licenciatura	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

Através da análise à tabela 4, verifica-se que 60% das colaboradoras têm dois filhos; 20% das colaboradoras têm 1 filho; 13,3% das colaboradoras têm mais de 2 filhos e apenas 6,7% das colaboradoras não têm filhos.

**Tabela 4 – Número de filhos**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nenhum	1	6,7	6,7	6,7
	Um	3	20,0	20,0	26,7
	Dois	9	60,0	60,0	86,7
	Mais de dois	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

Através da tabela 5, observa-se que 80% das colaboradoras (doze) trabalham na instituição há mais de dez anos; 13,3% trabalham entre 6 a dez anos; 6,7%, que equivale a uma colaboradora, trabalha na instituição entre 1 a 5 anos.

**Tabela 5 – Antiguidade na instituição**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Entre 1 a 5 anos	1	6,7	6,7	6,7
	Entre 6 a 10 anos	2	13,3	13,3	20,0
	Mais de 10 anos	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

Verifica-se, após análise da tabela 6, que 80% das colaboradoras (doze) desempenham a mesma função há mais de dez anos; 13,3% desempenham a mesma função entre 6 a dez anos; 6,7%, que equivale a uma colaboradora, entre 1 a 5 anos.

**Tabela 6 – Antiguidade na função**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Entre 1 a 5 anos	1	6,7	6,7	6,7
	Entre 6 a 10 anos	2	13,3	13,3	20,0
	Mais de 10 anos	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

Do universo estudado, constam 80% auxiliares, 13,3% das colaboradoras compõem a equipa técnica e uma percentagem de colaboradoras de 6,7% com funções de gestão/Direção. Estando deste modo visível a existência de 3 níveis hierárquicos diferentes.

**Tabela 7 – Categorias profissionais**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Auxiliares	12	80,0	80,0	80,0
	Equipa técnica	2	13,3	13,3	93,3
	Funções de gestão/Direção	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

Apenas 13,3% das colaboradoras mudaram de categoria profissional. A restante percentagem de colaboradoras, ou seja, 86,7% nunca mudaram.

Tabela 8 – Mudança de categoria		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Mudou. Mudei de categoria	2	13,3	13,3	13,3
	Nunca mudou	13	86,7	86,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

Após a apresentação do universo estudado, apresentam-se os dados obtidos referentes às práticas de GRH desenvolvidas na instituição, bem como a perspectiva do universo face às práticas de GRH e autorregulação e a relação destes 2 temas.

Através da tabela a seguir apresentada, verifica-se que 86,7% das colaboradoras afirmaram que quando entraram para a instituição lhe foram apenas comunicadas as suas funções; 6,7% afirmaram que lhe foram comunicadas algumas funções e alguns objetivos e a mesma percentagem (6,7%) que lhe foram totalmente comunicadas as funções e objetivos.

**Tabela 9 – Comunicação das funções e objetivos**

		Frequência	Percentagem
Válido	Foram apenas comunicadas as funções	13	86,7
	Foram comunicadas algumas funções e alguns objetivos	1	6,7
	Foram totalmente comunicadas as funções e objetivos	1	6,7
	Total	15	100,0

**Fonte: Elaboração própria**

Do universo, 40% das colaboradoras afirmaram que foram recrutadas após terem enviado candidatura espontânea e foram convocadas; 33,3% afirmaram que responderam a uma oferta de emprego; 13,3% foram recrutadas após terem sido apresentadas por outra colaboradora; 13,3% foram recrutadas internamente, tendo sido promovidas a outra categoria.

**Tabela 10 – Forma de Recrutamento**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Recrutamento interno (já fazia parte da instituição e fui promovida a outra categoria)	2	13,3	13,3	13,3
	Enviei candidatura espontânea e fui convocada	6	40,0	40,0	53,3
	Fui apresentada por outra colaboradora	2	13,3	13,3	66,7
	Respondi a uma oferta de emprego	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

Pela análise efetuada, observa-se que 80% das colaboradoras (doze) afirmaram que o seu período de acolhimento e integração na instituição foi adequado; 13,3% muito adequado e 6,7% perfeitamente adequado.

**Tabela 11 – Período de acolhimento e integração**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Adequado	12	80,0	80,0	80,0
	Muito adequado	2	13,3	13,3	93,3
	Perfeitamente adequado	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

De acordo com a tabela apresentada, verifica-se que 86,7% das colaboradoras afirmaram adequado a correspondência entre a formação proposta e a natureza do trabalho que realizam e 13,3% das colaboradoras afirmaram ser muito adequado esta correspondência.

**Tabela 12 – Correspondência entre a formação proposta e a natureza do trabalho**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Adequado	13	86,7	86,7	86,7
	Muito adequado	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

Do total das colaboradoras, 86,7% afirmaram que o feedback que lhes é dado pelo trabalho que realizam é adequado; 13,3% afirmaram ser muito adequado.

**Tabela 13 – Apreciação do *feedback* dado**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Adequado	13	86,7	86,7	86,7
	Muito adequado	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Pela análise realizada, 53,3% (8 colaboradoras) afirmaram que existem poucas oportunidades de progressão na carreira no CSPC; 40% (6 colaboradoras) afirmaram existir algumas oportunidades de progressão na carreira e apenas 6,7% (1 colaboradora) afirmou existirem muitas oportunidades.

**Tabela 14 – Apreciação das oportunidades de progressão na carreira**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Poucas oportunidades	8	53,3	53,3	53,3
	Algumas oportunidades	6	40,0	40,0	93,3
	Muitas oportunidades	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que 80% das colaboradoras avaliaram que o seu trabalho é recompensado de forma adequada; 13,3% avaliaram ser muito adequada e 6,7% não sabe/não responde.

**Tabela 15 – Recompensa do trabalho**

		Frequência	Porcentagem
Válido	Não sabe/Não responde	1	6,7
	Adequado	12	80,0
	Muito adequado	2	13,3
	Total	15	100,0

Fonte: Elaboração própria

À pergunta “em que grau a instituição enquadra as práticas direcionadas para os recursos humanos existentes na instituição?”, 53,3% do universo, ou seja, mais de metade das colaboradoras, afirmou que na instituição existem algumas práticas direcionadas para os recursos humanos; 26,7% afirmaram existir muitas práticas; 13,3% revelaram que há falta

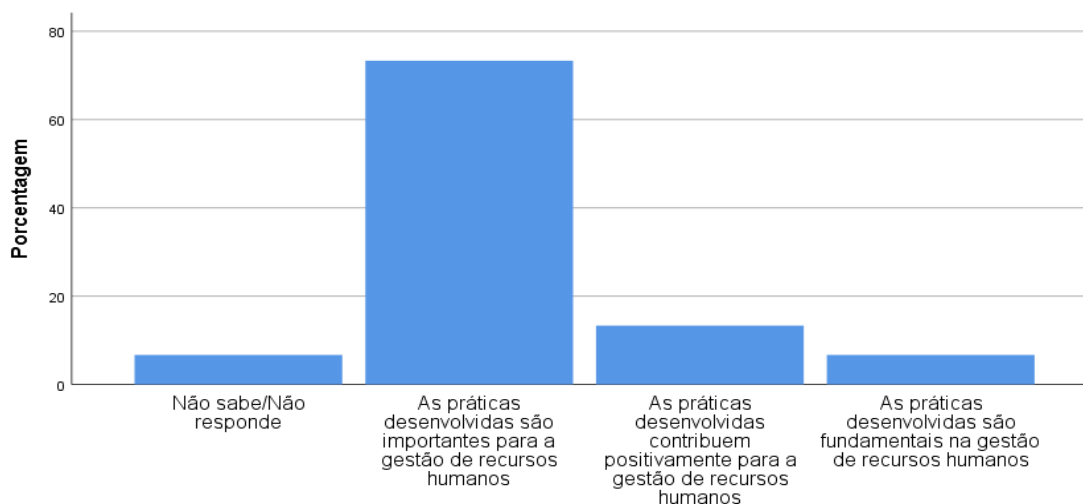
de práticas direcionadas para os recursos humanos; e 6,7% disse que existem demasiadas práticas direcionadas para os recursos humanos.

**Tabela 16 – Enquadramento das práticas de GRH**

		Frequência	Percentagem
Válido	Há falta de práticas direcionadas para os recursos humanos - 25%	2	13,3
	Existem algumas práticas direcionadas para os recursos humanos - 50%	8	53,3
	Existem muitas práticas direcionadas para os recursos humanos - 75%	4	26,7
	Existem demasiadas práticas direcionadas para os recursos humanos - 100%	1	6,7
	Total	15	100,0

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que 73,3% das colaboradoras afirmaram que as práticas desenvolvidas são importantes para a gestão de recursos humanos; 13,3% afirmaram que as práticas desenvolvidas contribuem positivamente para a gestão de recursos humanos; 6,7% afirmaram que as práticas desenvolvidas são fundamentais na gestão de recursos humanos e 6,7% revelou não sabe/não responde.



**Figura 5 – Percepção das práticas de GRH desenvolvidas na instituição**

Fonte: Elaboração própria

À pergunta “em que grau a explicação verbal contribui para o entendimento sobre as práticas de GRH?”, 66,6% referiu que a explicação verbal sobre as práticas de GRH contribui em muito para o seu entendimento, salientando a importância da comunicação. Já 26,7% das colaboradoras revelou que contribui muito, e 6,7% não sabe/não responde.

**Tabela 17 – Contributo da explicação verbal**

		Frequência	Porcentagem
Válido	Não sabe/Não responde	1	6,7
	Contribui	10	66,7
	Contribui muito	4	26,7
	Total	15	100,0

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que todas as colaboradoras, ou seja, 100% do universo estudado, afirmaram ser disponibilizados apenas o manual/descrição de funções e o regulamento interno.

**Tabela 18 – Documentos de apoio disponibilizados**

	Manual/descrição de funções	Manual de acolhimento	Manual de avaliação de desempenho	Regulamento interno
Sim	15	0	0	15
Não	0	15	15	0

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que 93,3% (catorze colaboradoras) afirmaram que a disponibilização de documentos de autorregulação facilita a compreensão das práticas de GRH, e que 6,7% referiram que facilita muito.

**Tabela 19 – Documentos de autorregulação e a compreensão das práticas de GRH**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Facilitam	14	93,3	93,3	93,3
	Facilitam muito	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

À pergunta “Que relação julga existir entre as práticas de gestão de recursos humanos e a necessidade de autorregulação (criação de documentos próprios de apoio por parte da instituição)?”, 66,7% (dez colaboradoras) revelaram que as práticas dependem da

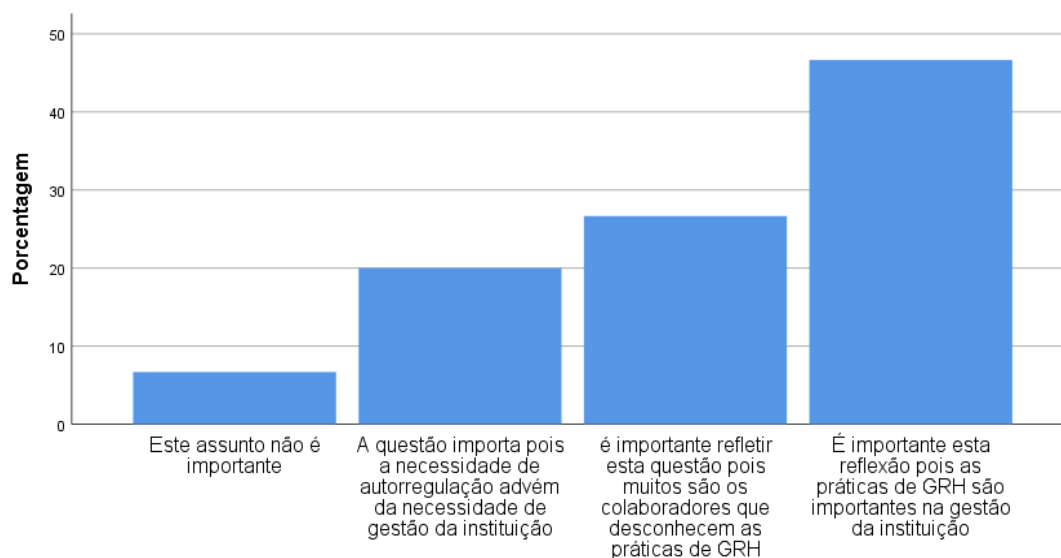
autorregulação e vice-versa; 20% (3 colaboradoras) indicaram não sabe/não responde; e 13,3% (2 colaboradoras) referiram que a necessidade de autorregulação advém da implementação das práticas.

**Tabela 20 – Relação entre as práticas de GRH e necessidade de autorregulação**

		Frequência	Porcentagem
Válido	Não sabe/Não responde	3	20,0
	As práticas dependem da autorregulação existente e vice-versa	10	66,7
	A necessidade de autorregulação advém da implementação das práticas	2	13,3
	Total	15	100,0

**Fonte: Elaboração própria**

De acordo com o gráfico abaixo apresentado, observa-se que 46,7% das colaboradoras revelaram que é importante refletir sobre as práticas e a necessidade de autorregulação pois as práticas de GRH são importantes na gestão da instituição; 26,7% das colaboradoras revelaram que é importante refletir esta questão pois muitos são os colaboradores que desconhecem as práticas de GRH; 20% das colaboradoras mencionaram que esta questão importa, pois a necessidade de autorregulação advém da necessidade de gestão da instituição e 6,7% afirmou que este assunto não é importante.



**Figura 6 – Reflexão sobre as práticas e a necessidade de autorregulação**

**Fonte: Elaboração própria**

Verifica-se que 33,3% das colaboradoras mencionaram a resposta não sabe/não responde; a mesma percentagem (33,3%) avaliaram o papel do Estado na GRH nas organizações sociais. como adequado; 20% avaliaram em nada adequado; 6,7% em ligeiramente adequado e a mesma percentagem em perfeitamente adequado.

**Tabela 21 – Papel do Estado**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não sabe/Não responde	5	33,3	33,3	33,3
	Nada adequado	3	20,0	20,0	53,3
	Ligeiramente adequado	1	6,7	6,7	60,0
	Adequado	5	33,3	33,3	93,3
	Perfeitamente adequado	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

À pergunta “que relação acredita existir entre as práticas desenvolvidas e a necessidade da instituição se autorregular a fim de obter uma estrutura mais coesa?”, 60% afirmaram que a relação entre as práticas desenvolvidas e a necessidade da instituição se autorregular é uma relação dependente; 20% afirmaram ser uma relação muito dependente; e 20% mencionou não sabe/não responde.

**Tabela 22 – Relação entre as práticas desenvolvidas e a necessidade da instituição se autorregular**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não sabe/Não responde	3	20,0	20,0	20,0
	Relação dependente	9	60,0	60,0	80,0
	Relação muito dependente	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

Verifica-se que 60% dos inquiridos afirmaram que existe alguma necessidade de autorregulação nas organizações sociais e 40% revelaram haver muita necessidade.

**Tabela 23 – Necessidade de autorregulação nas organizações sociais**

		Frequência	Porcentagem
Válido	Alguma necessidade - 50%	9	60,0
	Muita necessidade - 75%	6	40,0
	Total	15	100,0

**Fonte: Elaboração própria**

Observa-se que 40% das colaboradoras considerou que os recursos humanos têm muita importância no sucesso da organização; 33,3% consideraram que os recursos humanos têm alguma importância e 26,7% consideraram que os recursos humanos têm total importância.

**Tabela 24 – Importância dos recursos humanos**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Alguma importância	5	33,3	33,3	33,3
	Muita importância	6	40,0	40,0	73,3
	Total importância	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

Verifica-se que 46,7% das colaboradoras, ou seja, 7 colaboradoras disseram que conhecem os valores e a missão da instituição; 40% referiram que têm muito conhecimento sobre os valores e a missão da instituição; 6,7% referiram que têm total conhecimento, e a mesma porcentagem (6,7%) mencionou que não sabe/não responde.

**Tabela 25 – Conhecimento sobre os valores e a missão da instituição**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não sabe/Não responde	1	6,7	6,7	6,7
	Conheço - 50%	7	46,7	46,7	53,3
	Tenho muito conhecimento - 75%	6	40,0	40,0	93,3
	Tenho total conhecimento - 100%	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

Pela análise, verifica-se que 73,3% das colaboradoras referiram que se identificam muito com os valores e a missão da instituição; 26,7% referiram que se identificam.

**Tabela 26 – Grau de identificação com os valores e a missão da instituição**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Identifico-me - 50%	4	26,7	26,7	26,7
	Identifico-me muito - 75%	11	73,3	73,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Fonte: Elaboração própria**

#### IV.1.2 – Entrevista

A entrevista foi analisada com recurso ao programa Nvivo, tendo-se evidenciado os aspetos que a seguir se resumem na Tabela 27.

**Tabela 27 – Análise da entrevista**

ASPETOS RELEVANTES	INFORMAÇÃO RELEVANTE	PERGUNTA
<b>Autorregulação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A autorregulação é a base para apoiar às práticas exercidas</li> <li>- A autorregulação, neste sector, é necessária para proporcionar condições para um mercado de trabalho mais inovador, mais competitivo e consequentemente mais eficaz e vai oferecer mais oportunidades aos colaboradores</li> <li>- Acho mesmo que a necessidade de autorregulação e as práticas de GRH estão interligadas e as práticas só são possíveis porque existe documentos de autorregulação</li> <li>- mais autorregulação tornaria a GRH mais eficiente</li> </ul>	3
<b>Documentos existentes de autorregulação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe um documento afixado que tem as funções dos colaboradores.</li> <li>- Existem definidos os critérios de avaliação de desempenho</li> <li>- E existe o regulamento interno</li> <li>- pois os que temos facilitam as práticas que desenvolvemos.</li> <li>- Todos nos dizem qual o quadro de pessoal que temos que ter, mas ninguém nos orienta na sua gestão, tornando-se importante nós criarmos documentos de autorregulação.</li> </ul>	5 5 5 3 2
<b>Práticas de GRH</b>	<p>Na minha organização é realizada a análise e descrição das funções (temos um documento das funções das respetivas categorias afixado).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recrutamento</li> <li>-Acolhimento dos novos colaboradores (sendo lhe transmitido oralmente o necessário para o desempenho da sua função)</li> <li>-Avaliação de desempenho</li> <li>- Desenvolvimento de competências e formação</li> </ul> <p>Acho mesmo que a necessidade de autorregulação e as práticas de GRH estão interligadas e as práticas só são possíveis porque existe documentos de autorregulação</p> <p>pois os que temos facilitam as práticas que desenvolvemos.</p>	4       3  3
<b>GRH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A GRH nas IPSS assume um papel de grande importância, pela natureza social e humana das atividades desenvolvidas, prestadas por pessoas e destinadas a pessoas</li> </ul>	1

	<p>- As especificidades quanto à natureza, contexto, estrutura e objetivos das IPSS, trazem implicações no campo da GRH. Nas organizações o factor humano é o ponto fulcral de todo o trabalho a ser desenvolvido</p> <p>- Na minha instituição a GRH está diretamente ligada à diretora de serviços, e em último recurso e apenas em situações mais complicadas é chamada a Direção a intervir.</p>	1
<b>Perspetiva Perceção da Diretora de Serviços</b>	Acho mesmo que a necessidade de autorregulação e as práticas de GRH estão interligadas, e as práticas só são possíveis porque existem documentos de autorregulação	3
<b>Papel do Estado</b>	<p>O papel do Estado é de regulação nas organizações sociais</p> <p>O seu papel na GRH prende-se com a imposição da contratação de recursos humanos, o que muitas vezes vai para além das possibilidades das instituições.</p> <p>O Estado interfere com documentos legais e formais tais como: o Contrato Coletivo de Trabalho, legislação laboral nacional e mais especificamente os acordos de cooperação estabelecidos com os Centros Distritais do Instituto de Segurança Social que no que diz respeito aos colaboradores, embora sejam muito superficiais no conteúdo e ambíguos.</p> <p>Todos nos dizem qual o quadro de pessoal que temos que ter, mas ninguém nos orienta na sua gestão, tornando-se importante nós criarmos documentos de autorregulação.</p>	2

**Fonte: Elaboração própria**

#### **IV.1.3 – Análise documental**

Não se verifica a existência de nenhum manual de funções disponível na instituição. As colaboradoras têm conhecimento das suas funções oralmente, no momento do acolhimento e da integração na instituição, e através de um documento afixado que ilustra as funções/tarefas das colaboradoras. O contrato de trabalho não apresenta as funções de cada colaboradora.

**Tabela 28 – Manual de funções**

	Verifica-se totalmente	Verifica-se muito	Verifica-se	Verifica-se pouco	Não se verifica
Existe algum manual de funções disponível na instituição?					<b>X</b>
O contrato de trabalho apresenta-as?					<b>X</b>

Não se verifica manual de acolhimento no CSPC.

**Tabela 29 – Manual de Acolhimento**

	Verifica-se totalmente	Verifica-se muito	Verifica-se	Verifica-se pouco	Não se verifica
Existe manual de acolhimento?					<b>X</b>

Foram “verificados totalmente” os registos presenciais das colaboradoras nas ações de formação, bem como de um documento que apresenta a avaliação geral das ações de formação e avaliação das colaboradoras.

**Tabela 30 – Resultados das ações de formação**

	Verifica-se totalmente	Verifica-se muito	Verifica-se	Verifica-se pouco	Não se verifica
Foram verificados os resultados das ações de formação?	<b>X</b>				

Relativamente aos pareceres qualitativos sobre o desempenho anual de cada colaboradora “verifica-se muito”.

**Tabela 31 – Resultados da avaliação de desempenho**

	Verifica-se totalmente	Verifica-se muito	Verifica-se	Verifica-se pouco	Não se verifica
Foram verificados os resultados da avaliação de desempenho?		<b>X</b>			

Foram verificados os seguintes documentos de autorregulação de suporte à GRH:

- Regulamento interno da instituição;
- Documento com funções/tarefas das colaboradoras;
- Documento sobre a regulamentação de faltas, faltas de nojo;

- Horários e escalas.

Não se verificou manual de funções, manual de acolhimento e manual de avaliação de desempenho.

**Tabela 32 – Documentos de autorregulação**

	Verifica-se totalmente	Verifica-se muito	Verifica-se	Verifica-se pouco	Não se verifica
Manual de funções					<b>X</b>
Manual de acolhimento					<b>X</b>
Manual de avaliação de desempenho					<b>X</b>
Regulamento interno	<b>X</b>				
Outros			<b>X</b>		

## **6. Legislação**

Analisou-se o Boletim de Trabalho e Emprego, nº39, 22/10/2017, como legislação de suporte à GRH da instituição, sendo o que a instituição segue, bem como os Acordos de Cooperação nos quais consta apenas o quadro de pessoal exigido às respostas sociais da instituição.

#### IV.1.4 – Observação

Foi entendido como *totalmente explícito* o cumprimento das normas estipuladas pela instituição, a existência de um ambiente estimulante, participativo e de entreatajuda por parte de todas as colaboradoras, bem como a definição dos parâmetros da avaliação de desempenho.

Como *muito explícito* foi verificado que as colaboradoras se sentem apoiadas e mais seguras perante a autorregulação na GRH, e que existe uma diferenciação de opiniões acerca das práticas de GRH segundo os diferentes níveis hierárquicos, sendo que para os níveis hierárquicos mais superiores as práticas são o reflexo e determinam o desenvolvimento da gestão institucional, enquanto para as categorias inferiores as práticas são vistas como necessárias para o exercício das funções.

Como meramente *explícito* foi observado, no desempenho das funções das colaboradoras, que existe uma relação da formação que recebem com a prática que desenvolvem, bem como a manifestação de um sentimento de falta de orientação por parte da diretora de serviços e das colaboradoras no que toca à legislação existente na área da GRH. Foi verificada também como *explícita* a existência de uma diferença de opinião acerca da autorregulação segundo os diferentes níveis hierárquicos, estando, uma vez mais, a questão ligada ao apoio e suporte à gestão institucional na perspetiva dos níveis hierárquicos superiores, e associada ao desempenho das funções diárias no entendimento das colaboradoras dos níveis hierárquicos inferiores.

**Tabela 33 – Parâmetros observados através da grelha de observação**

Parâmetros a observar	Totalmente explícito - 1	Muito explícito - 2	Explícito - 3	Pouco explícito - 4	Inexistente - 5	Observações
Cumprimento das normas estipuladas pela instituição	X					
Sentimento de falta de orientação sobre aspetos legais no que concerne à GRH por parte da diretora de serviços			X			A DS rege-se pelo BTE, nº39, 22/10/2017
Sentimento de falta de orientação sobre aspetos legais no que concerne à GRH por parte das colaboradoras			X			Verificou-se ao indagar que as colaboradoras não sabem determinados parâmetros legais sobre a GRH como obrigatoriedade de AD, nº de horas de

						formação e obrigatoriedade, retribuição por turnos, etc...
Interação da formação com a prática			X			
Sentimento de apoio e segurança perante a autorregulação na GRH		X				Verificou-se por várias vezes as colaboradoras a recorrerem a documentos de suporte de GRH como horários, escalas, documento de esclarecimento de faltas, documento que apresenta as funções/tarefas
Diferenciação da percepção das práticas de GRH pelos diferentes níveis hierárquicos		X				
Diferenciação de opinião acerca da autorregulação pelos diferentes níveis hierárquicos			X			
Existência de um ambiente estimulante, participativo e de entreaajuda	X					
Verifica-se que os parâmetros da avaliação de desempenho se encontram definidos	X					Ver anexo II

Observou-se que apenas as práticas da “análise e descrição de funções” e a do “recrutamento e seleção” são *muito compreendidas* por todos os colaboradores, e que a do “desenvolvimento de carreiras” *não é compreendida*, sendo as restantes experimentadas como *compreendidas*.

Face às práticas de GRH, as colaboradoras encontram-se *totalmente descontentes* no que concerne ao “desenvolvimento de carreiras” e *muito descontentes* face “ao sistema de recompensas”, não assumindo muitas vezes este descontentamento perante os superiores, mas revelando entre elas.

As práticas de GRH mais aceites pelas colaboradoras são as da “análise e descrição de funções”, as do “recrutamento e seleção”, e as associadas ao “acolhimento e integração”.

**Tabela 34 – Resultados da grelha de observação sobre as práticas de GRH**

<b>Observa-se que as práticas de GRH são compreendidas/entendidas por todos os colaboradores (como se desenvolvem e porque se desenvolvem)</b>	<b>Totalmente compreendidas -1</b>	<b>Muito compreendidas -2</b>	<b>Compreendidas -3</b>	<b>Pouco compreendidas -4</b>	<b>Não compreendidas -5</b>	<b>Observações</b>
Análise e descrição de funções		X				
Recrutamento e seleção		X				
Acolhimento e integração			X			
Desenvolvimento de competências e formação			X			
Avaliação de desempenho			X			
Desenvolvimento de carreiras					X	Não sabem de que se trata, referindo que foram contratadas para aquele lugar e apenas isso.
Sistema de recompensas			X			
<b>Descontentamento das colaboradoras face às práticas de GRH desenvolvidas</b>	<b>Totalmente descontente -1</b>	<b>Muito descontente -2</b>	<b>Descontente -3</b>	<b>Pouco descontente -4</b>	<b>Nada descontente -5</b>	<b>Observações</b>
Análise e descrição de funções				X		
Recrutamento e seleção				X		
Acolhimento e integração			X			
Desenvolvimento de competências e formação			X			
Avaliação de desempenho			X			
Desenvolvimento de carreiras	X					
Sistema de recompensas		X				
<b>Sentimento de desorientação e desconhecimento face às práticas de GRH desenvolvidas</b>	<b>Sente-se totalmente desorientado e desconhece totalmente -1</b>	<b>Sente-se muito desorientado e desconhece muito -2</b>	<b>Sente-se desorientado e desconhece -3</b>	<b>Sente-se pouco desorientado e desconhece pouco -4</b>	<b>Não se sente desorientado e não desconhece -5</b>	<b>Observações</b>
Análise e descrição de funções				X		

Recrutamento e seleção				X		Do pouco que compreendem da prática
Acolhimento e integração			X			
Desenvolvimento de competências e formação			X			
Avaliação de desempenho		X				
Desenvolvimento de carreiras	X					
Sistema de recompensas			X			
<b>Observa-se que os colaboradores aceitam as práticas para garantirem um melhor desempenho da instituição</b>	<b>Totalmente aceites -1</b>	<b>Muito aceites -2</b>	<b>Aceites -3</b>	<b>Pouco Aceites -4</b>	<b>Não Aceites -5</b>	<b>Observações</b>
Análise e descrição de funções		X				
Recrutamento e seleção		X				
Acolhimento e integração			X			
Desenvolvimento de competências e formação			X			
Avaliação de desempenho			X			
Desenvolvimento de carreiras					X	
Sistema de recompensas			X			

Todos os observados demonstraram conhecer totalmente as suas funções.

**Tabela 35 – Resultados da grelha de observação sobre o conhecimento das funções**

<b>Conhecimento das funções</b>	<b>Conhece totalmente -1</b>	<b>Conhece muito -2</b>	<b>Conhece -3</b>	<b>Conhece pouco -4</b>	<b>Não conhece -5</b>	<b>Observações</b>
Diretora de serviços – chefia	X					
Pessoal técnico	X					
Pessoal não técnico	X					

No que concerne aos documentos de autorregulação existentes, observou-se em como  *muito explícito*  o parâmetro relativo à existência do regulamento interno, pese embora apresente lacunas, e na posição de  *explícito*  o parâmetro relativo à existência de alguns impressos diversos no apoio às práticas de GRH, como por exemplo o documento que contempla as funções/tarefas e o dos critérios de avaliação de desempenho.

Foi observado como  *muito explícito*  o parâmetro que apreciou que os documentos de autorregulação existentes são encarados como um auxílio ao desenvolvimento das práticas de GRH e ao desempenho da instituição.

De igual forma, ficou  *explícito*  que os colaboradores manifestam a necessidade da existência de mais documentos de autorregulação.

**Tabela 36 – Resultados da grelha de observação sobre documentos de autorregulação**

<b>Documentos de autorregulação existentes</b>	<b>Totalmente explícito - 1</b>	<b>Muito explícito - 2</b>	<b>Explícito - 3</b>	<b>Pouco explícito - 4</b>	<b>Inexistente - 5</b>	<b>Observações</b>
Manual de acolhimento					X	
Manual de funções					X	
Regulamento interno		X				Apresenta lacunas como direitos e deveres
Manual de avaliação de desempenho					X	
Impressos diversos no apoio às práticas de GRH			X			Ver anexos I e II
Outros observados					X	
<b>Observa-se que os instrumentos de autorregulação existentes são encarados como um auxílio ao desenvolvimento das práticas de GRH e desempenho da instituição</b>	<b>Totalmente explícito - 1</b>	<b>Muito explícito - 2</b>	<b>Explícito - 3</b>	<b>Pouco explícito - 4</b>	<b>Inexistente - 5</b>	<b>Observações</b>
Manual de acolhimento					X	
Manual de funções					X	
Regulamento interno		X				
Manual de avaliação de desempenho					X	
Impressos diversos no apoio às práticas de GRH		X				
Outros observados						

	<b>Totalmente explícito - 1</b>	<b>Muito explícito - 2</b>	<b>Explícito - 3</b>	<b>Pouco explícito - 4</b>	<b>Inexistente - 5</b>	<b>Observações</b>
<b>Observa-se que os colaboradores manifestam a necessidade da existência de mais documentos de autorregulação</b>			X			

## IV.2 – Análise triangulada e interpretação dos dados

De acordo com os dados recolhidos e acima apresentados, pretende-se analisá-los de acordo com as hipóteses e os objetivos elencados para este estudo, correlacionando os resultados provindos das diferentes técnicas. Nesta análise triangulada dos dados, consideramos oportuno esclarecer que a validação das hipóteses de trabalho que avançámos foi realizada apenas numa perspetiva teórica, sem recurso a testes estatísticos, por força da natureza não estruturada dos dados recolhidos e pela opção metodológica assumida inicialmente, que tivemos oportunidade de atempadamente fundamentar (ver Capítulo III).

Assim:

### **Hipótese 1 – A implementação das práticas de GRH está positivamente ligada com a necessidade de autorregulação**

De acordo com o assunto em epígrafe na H1, que remete para a relação positiva das práticas de GRH e a necessidade de autorregulação, destaca-se a partir da entrevista, alguns excertos em que a entrevistada afirma que *“a autorregulação é a base para apoiar às práticas exercidas diariamente na organização”* sendo necessária neste setor. Segundo a mesma, *“Acho mesmo que a necessidade de autorregulação e as práticas de GRH estão interligadas e as práticas só são possíveis porque existe documentos de autorregulação”*. Revela ainda que *“considero que mais autorregulação tornaria a GRH mais eficiente”*.

Deste modo e segundo a opinião da entrevistada, existe uma interligação entre as práticas de GRH e a necessidade de autorregulação, sendo que a autorregulação é a base para apoiar as práticas e proporciona uma GRH mais eficiente, o que traduz o entendimento da entrevistada de que as práticas só são possíveis de desenvolver tendo por base documentos de autorregulação.

Como complemento ao referido pela entrevistada foram, ainda, tidos em conta os registos da grelha de observação relativos ao parâmetro “Observa-se que os instrumentos de autorregulação existentes são encarados como um auxílio ao desenvolvimento das práticas de GRH e desempenho da instituição”, o que se observou como *“muito explícito”*, revestindo-se a H1 de alguma veracidade, pois os documentos de autorregulação, ao serem um auxílio ao desenvolvimento das práticas de GRH, traduzem a associação entre a implementação das práticas e a necessidade de autorregulação.

Foi ainda observado o parâmetro “sentimento de apoio e segurança perante a autorregulação na GRH”, o qual foi apreciado como “*muito explícito*”, verificando-se, por várias vezes, o recurso das colaboradoras aos documentos de autorregulação existentes, o que confirma a hipótese teórica 1, da existência de relação entre a autorregulação e as práticas de GRH.

No que diz respeito aos inquiridos por questionário, apurámos que 60,7% (dez colaboradoras) revelaram que as *práticas dependem da autorregulação e vice-versa* e 60% afirmaram que a relação entre as práticas desenvolvidas e a necessidade da instituição se autorregular a fim de obter uma estrutura mais coesa é uma *relação dependente*; 20% afirmaram ser uma *relação muito dependente* (perguntas 21 e 24 respetivamente). Deste modo, verifica-se que em qualquer das perguntas a maioria dos inquiridos afirma haver uma relação de dependência entre os dois conceitos.

Pelo exposto, consideramos que teoricamente a H1 pode ser considerada válida, apreciados os diversos dados recolhidos com base nas diferentes técnicas utilizadas.

## **Hipótese 2 – A perceção obtida perante as práticas de GRH face à necessidade de autorregulação difere nas diferentes categorias profissionais**

Constatou-se como “*muito explícito*” a “*diferenciação da perceção das práticas de GRH pelos diferentes níveis hierárquicos*” e “*explícito*” a “*diferença de opinião acerca da autorregulação pelos diferentes níveis hierárquicos*”. A perceção dos colaboradores que compõem os níveis hierárquicos superiores e intermédios face à necessidade de autorregulação prende-se com o suporte que esta dá à gestão institucional e à gestão dos recursos humanos. A perceção dos colaboradores que compõem as categorias profissionais inferiores prende-se com o auxílio que estes documentos dão ao desempenho das suas tarefas diárias. Por outras palavras, as categorias profissionais superiores e intermédias (diretora de serviços e elementos da equipa técnica (animadora, enfermeiro)) têm uma perceção ligada à gestão, e as categorias profissionais inferiores (auxiliares) têm uma perceção mais ligada ao desenvolvimento das suas tarefas, ou seja, com a atividade mais operacional. Esta situação mencionada também se verificou na opinião da entrevistada: integrando, esta, um nível hierárquico superior foi visível que “*A autorregulação neste sector é necessária para proporcionar condições para um mercado de trabalho mais inovador, mais competitivo e conseqüentemente mais eficaz e vai oferecer mais oportunidades aos colaboradores*”.

Na percepção da diretora de serviços, “*A autorregulação é a base para apoiar às práticas exercidas*”, considerando mesmo “*cada vez mais pertinente esta questão*”, prendendo-se assim a sua percepção das práticas de GRH com a necessidade de autorregulação com aspetos ligados à competitividade, inovação, eficácia e oportunidades aos colaboradores.

No que diz respeito ao inquérito por questionário puderam apurar-se os dados que a seguir se refletem.

A partir da análise da tabela, verifica-se que apesar de haver mais colaboradoras no nível hierárquico mais inferior, 73,33% das colaboradoras foram unânimes em revelar que as práticas desenvolvidas são importantes para a gestão de recursos humanos e apenas uma diz não saber/não responder. À medida que ascendemos no nível hierárquico verifica-se que a importância dada às práticas também aumenta, tendo a equipa técnica uma percepção de que as práticas desenvolvidas contribuem positivamente na gestão de recursos humanos, e a diretora de serviços tem a percepção de que as práticas desenvolvidas são fundamentais na GRH. Assim, através da análise decorrente da pergunta dezassete também foi possível verificar que a percepção perante as práticas de GRH difere nas diferentes categorias profissionais e que quanto maior for o nível hierárquico mais importância é atribuída às práticas de GRH.

**Tabela 37 – Percepção das práticas de GRH desenvolvidas na instituição pelos diferentes níveis hierárquicos**

	Auxiliares	Equipa técnica	Funções de Gestão/Direção
As práticas desenvolvidas são fundamentais na gestão dos recursos humanos			6,67%
As práticas desenvolvidas contribuem positivamente na gestão de recursos humanos		13,33%	
As práticas desenvolvidas são importantes para a gestão de recursos humanos	73,33%		
Não sabe/ não responde	6,67%		

**Fonte: Elaboração própria**

Da análise da relação entre os dados apurados com as perguntas 7 e vinte e um, verifica-se que 6,67%, que reporta ao elemento com funções de gestão/direção, e igual 6,67%, que diz respeito a um elemento da equipa técnica (níveis superiores), consideram que a necessidade

de autorregulação advém da implementação das práticas, sendo que a maioria das colaboradoras (nível hierárquico mais inferior) refere que as práticas dependem da autorregulação e vice-versa. Desta forma, e apesar de não conclusivo, atendendo ao desnível existente no número de colaboradoras situadas no nível hierárquico mais baixo, também se denota uma diferenciação de perceção entre as categorias profissionais no que toca à relação que julgam existir entre as práticas de recursos humanos e a necessidade de autorregulação.

**Tabela 38 – Relação entre as práticas de GRH e a necessidade de autorregulação na perspetiva dos diferentes níveis hierárquicos**

	Auxiliares	Equipa técnica	Funções de Gestão/Direção
A necessidade de autorregulação advém da implementação das práticas		6,67%	6,67%
As práticas dependem da autorregulação e vice-versa	60%	6,67%	
Não sabe/ não responde	20%		

**Fonte: Elaboração própria**

Ao relacionarem-se as perguntas 7 e a vinte e quatro, também se verifica que as categorias profissionais superiores acabam por ter uma perceção diferente no que toca à relação que acreditam existir entre as práticas desenvolvidas e a necessidade da instituição se autorregular a fim de obter uma estrutura mais coesa. As colaboradoras que compõem estas categorias afirmam que a relação é muito dependente. Por sua vez, as colaboradoras das categorias profissionais inferiores, neste caso as auxiliares, na sua maioria afirmam que a relação é dependente.

**Tabela 39 – Relação que acreditam existir entre as práticas desenvolvidas e a necessidade da instituição se autorregular na perspetiva dos diferentes níveis hierárquicos**

	Auxiliares	Equipa técnica	Funções de Gestão/Direção
Relação dependente	60%		
Relação muito dependente		13,33%	6,67%
Não sabe/ não responde	20%		

**Fonte: Elaboração própria**

Deste modo, concluímos que a hipótese de trabalho 2 também é validada pelos diferentes dados recolhidos, no sentido em que é verificado que a perceção obtida perante as práticas de GRH face à necessidade de autorregulação difere nas diferentes categorias profissionais do CSPC.

### **Hipótese 3 – Existem documentos de autorregulação criados pelo CSPC e estes sustentam as práticas desenvolvidas de GRH na organização.**

Antes de interpretar os dados que poderão validar ou não esta hipótese importa descrever as práticas de GRH desenvolvidas no CSPC. Para esta análise foram tidas em conta as práticas elencadas na revisão bibliográfica: análise e descrição de funções, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, desenvolvimento de competências e formação, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreiras e sistema de recompensas.

A diretora de serviços, que é a responsável direta pela GRH na instituição, através da entrevista referiu que são desenvolvidas as seguintes práticas: *“Na minha organização é realizada a análise e descrição das funções”*; *“Recrutamento”*, *“Acolhimento dos novos colaboradores”*, *“Avaliação de desempenho”* e *“Desenvolvimento de competências e formação”*.

De acordo com as práticas identificadas pela diretora de serviços, e tendo por base o questionário verificou-se que:

- No que diz respeito à análise e descrição de funções, todas as colaboradoras referem que lhe foram comunicadas as funções, apesar de 6,7% das inquiridas dizer que lhe foram comunicadas algumas funções e alguns objetivos. Também se pôde observar, através de documento afixado, que se encontram descritas as funções inerentes a cada categoria e por colaboradora; foi observado diretamente que todas as colaboradoras *conhecem totalmente* as suas funções;
- No relativo ao recrutamento e seleção, verifica-se através da pergunta dez que 86,7% colaboradoras foram recrutadas externamente e apenas 13,3% foram recrutadas através de recrutamento interno, tendo sido promovidas a outras categorias;
- No referente ao acolhimento e à integração – *não se verifica* (apurado por análise documental) qualquer manual de acolhimento e integração para facilitar este processo nos colaboradores, no entanto, e segundo a pergunta onze do questionário,

a maioria das colaboradoras refere que o seu período de acolhimento e integração correu de forma adequada;

- A avaliação de desempenho – através da análise documental *verificou-se muito* a existência de pareceres qualitativos sobre o desempenho anual das colaboradoras; também através da grelha de observação se puderam verificar os parâmetros de avaliação de desempenho como estando *totalmente explícitos* na instituição;
- No relativo ao desenvolvimento de competências e formação – através da grelha de observação verificou-se como *explícito* o parâmetro da interação da formação com a prática; através da análise documental foram *verificados totalmente* os registos das presenças das colaboradoras nas ações de formação e avaliação geral das mesmas ações e das colaboradoras; na pergunta doze do questionário verificou-se que 86,7% colaboradoras apreciaram como sendo *adequada* a correspondência entre a formação proposta aos colaboradores e a natureza do trabalho que realizam.

No que concerne às práticas de GRH, e em complemento, também se verificou na grelha de observação que *quanto mais compreendem* as práticas *menos descontentes* se encontram com elas e o *sentimento de desorientação e desconhecimento dessas práticas é menor*, o que por sua vez leva a serem *práticas muito aceites* pelas colaboradoras. Esta situação verifica-se sobretudo nas práticas associadas à *análise e descrição de funções e ao recrutamento e seleção*.

Face às práticas de *acolhimento e integração, avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências e formação* observou-se que as colaboradoras *compreendem estas práticas*, e se encontram *descontentes* relativamente à forma como são desenvolvidas, observando-se um *sentimento de desorientação e desconhecimento* das práticas, apesar de *aceites*.

No geral, no que concerne às práticas de GRH, através da pergunta dezasseis do questionário, verificou-se que 53,3% das colaboradoras referem existir algumas práticas direcionadas para os recursos humanos. Esta resposta poderá corresponder e corroborar a falta da implementação das práticas associadas ao desenvolvimento de carreiras e à existência de um sistema de recompensas.

No que toca aos documentos de autorregulação/apoio às práticas de GRH existentes na instituição, verificou-se, através da grelha de observação, o *regulamento interno* como *“muito explícito”*, dada a sua existência, e classificou-se como *“explícito”* o parâmetro

relativo aos *impressos diversos no apoio às práticas de GRH* (como o documento que contempla as tarefas/funções e a tabela com os critérios).

Na resposta à questão número 5, a entrevistada refere que existem os seguintes documentos de autorregulação na instituição face às práticas de GRH: “*documento afixado que tem as funções dos colaboradores*”; estão “*definidos os critérios de avaliação de desempenho*” e existe o “*regulamento interno*”.

Pela análise documental, foram analisados e observados os seguintes documentos de autorregulação de suporte à GRH existentes no CSPC:

- Regulamento interno da instituição;
- Documento com funções/tarefas das colaboradoras;
- Documento sobre a regulamentação de faltas, faltas de nojo;
- Horários e escalas.

Foram ainda verificados registos presenciais das colaboradoras nas ações de formação, bem como um documento que apresenta a avaliação geral das ações de formação e a avaliação das colaboradoras, pareceres qualitativos sobre o desempenho anual de cada colaboradora e um documento afixado que ilustra as funções/tarefas das colaboradoras. Estes pequenos elementos verificados suportam as práticas de GRH desenvolvidas.

Pode, ainda, constatar-se (pelas respostas dadas à pergunta dezanove) que em relação aos documentos de autorregulação existentes na instituição o total do universo estudado referiu que lhe foram ou são disponibilizados o manual/descrição de funções (com base no documento afixado que descreve as funções/responsabilidades) e o regulamento interno da instituição.

Assim, após se terem verificado as práticas de GRH desenvolvidas e os documentos de autorregulação existentes, importa perceber qual a relação que é estabelecida entre eles.

Segundo a entrevistada, os documentos de autorregulação existentes foram criados “*para facilitar e orientar o dia-a-dia das colaboradoras*” e regular “*todo o funcionamento da instituição*”. A mesma refere que “*a autorregulação é a base para apoiar às práticas exercidas*”, bem como, “*as práticas só são possíveis porque existe documentos de autorregulação*”, e apesar da “*nossa instituição não temos muitos documentos de autorregulação*”, “*os que temos facilitam as práticas que desenvolvemos*”.

Através da prática de observação participante verificou-se como “*muito explícito*” que estes são encarados como um auxílio ao desenvolvimento das práticas de GRH e ao desempenho da instituição.

Com base no questionário (em concreto com a pergunta vinte), a opinião é unânime, com 93,3% dos colaboradores a afirmar que os documentos de autorregulação *facilitam a compreensão das práticas de GRH* e na P25 60% dos inquiridos afirmaram que existe alguma necessidade de autorregulação nas organizações sociais e 40% revelaram haver muita necessidade.

Pelo exposto, e apreciando a hipótese de trabalho 3, confirma-se a existência de alguns documentos de autorregulação criados pelo CSPC e que, estes, na opinião do universo, sustentam, facilitam e regulam as práticas de GRH desenvolvidas, concluindo a maioria que há alguma necessidade de autorregulação nas organizações sociais.

De acordo com o estudo desenvolvido e com base na revisão bibliográfica que reflete que a autorregulação surge como alternativa ao papel do Estado, verificou-se com os dados obtidos, adicionalmente, que o elemento do universo com maior capacidade de se pronunciar sobre o papel do Estado nesta matéria é a entrevistada/diretora de serviços, pela sua posição e ligação direta a esta temática. Segundo a mesma, o papel do Estado “*é de regulação . . . e acho que deveriam ser mais exigentes com o quadro de pessoal exigido por lei. O seu papel na GRH prende-se com a imposição da contratação de recursos humanos, o que muitas vezes vai para além das possibilidades das instituições. O Estado interfere com documentos legais e formais . . . embora sejam muito superficiais no conteúdo e ambíguos. Por vezes o que acontece também é que o quadro de pessoal exigido não corresponde às reais necessidades das respostas sociais e encontra-se desajustado*”.

No que diz respeito à importância da GRH nas organizações sociais também se destaca a opinião da entrevistada quando refere que “*a GRH nas IPSS assume um papel de grande importância, pela natureza social e humana das atividades desenvolvidas . . . e que nas organizações o fator humano é o ponto fulcral de todo o trabalho a ser desenvolvido*”.

No questionário, foi possível verificar (na pergunta vinte e seis) que 40% dos inquiridos consideram que os recursos humanos têm muita importância no sucesso da organização.

### **IV.3 – Apresentação da proposta**

Na revisão bibliográfica constatou-se que a GRH “assume particular importância pela natureza social e humana das atividades desenvolvidas” nas organizações sociais e que é no “fator humano que reside quase exclusivamente o valor acrescentado” a estas organizações. (Nogueira, 2014, p. 3). Por sua vez, também foi verificado que a autorregulação se assume como uma estratégia capaz de suprir o papel do órgão com competência de regular as organizações sociais – o Estado.

Após a interpretação dos dados obtidos neste estudo, também se verificou que as práticas de GRH desenvolvidas na instituição “ficam aquém da importância que lhes deveria ser atribuída”, bem como que as práticas de GRH estão positivamente ligadas à necessidade de autorregulação, e que esta se assume como um suporte às práticas de GRH, validando as hipóteses de trabalho 1 e 3. Assim, e no sentido de enriquecer estrategicamente o CSPC, propõe-se a implementação de um documento de autorregulação capaz de desenvolver, dar suporte e apoio à prática “Acolhimento e Integração”.

Este estudo culmina, então, com a proposta e elaboração de um Manual de Acolhimento e Integração aos Colaboradores, que terá por objetivo transmitir informações necessárias e úteis que auxiliarão os colaboradores (os novos e os já existentes) a compreender toda a cultura e dinâmica organizacional, facilitar a sua integração e contribuir para o bom desempenho da sua atividade profissional.

O Manual, numa primeira parte, apresenta e caracteriza de forma breve o CSPC e a sua estrutura orgânica atual e, numa segunda parte, caracteriza as respostas sociais que compõem a instituição. Posteriormente, aborda aspetos relacionados diretamente com os colaboradores, como a sua identificação, horários, direitos e deveres. Seguidamente, são apresentadas, em distintos capítulos, informações relacionadas com: as faltas; higiene, segurança e saúde no trabalho; avaliação de desempenho; condução de veículos; comunicação e aspetos relacionados com medidas disciplinares.

A proposta do Manual de Acolhimento e Integração encontra-se em apêndice (Apêndice VII).

## Síntese do capítulo

Através de alguns dados do inquérito por questionário realizou-se a caracterização sociodemográfica do universo estudado. Desta caracterização destaca-se que o universo estudado tem em média 48,8 anos de idade e possui o 4º e 6º ano de escolaridade, o que demonstra as baixas qualificações dos trabalhadores nesta área. Do total do universo estudado, constituem-se os seguintes níveis hierárquicos: auxiliares, composto por 80% (doze colaboradoras); equipa técnica, 13,33% que corresponde a 2 colaboradoras, e com funções de gestão/direção, 6,7% que corresponde a 1 colaboradora.

Ainda de salientar que a grande maioria se encontra na instituição a trabalhar há mais de dez anos.

Posteriormente, e através da análise triangulada e interpretação dos dados obtidos, conseguiram-se validar teoricamente todas as hipóteses de trabalho elencadas no estudo, através dos dados obtidos pelas diversas técnicas de recolha de dados, concluindo-se que:

- Existe uma relação entre a implementação das práticas de GRH e a necessidade de autorregulação;
- A perceção acerca das práticas de GRH, face à necessidade de autorregulação, difere ao longo das varias categorias profissionais/níveis hierárquicos, sendo que a perceção dos elementos dos níveis hierárquicos se prende ao suporte que a autorregulação dá à gestão institucional e à GRH, e a dos elementos que constituem os níveis hierárquicos inferiores se prende com o suporte e apoio que a autorregulação lhes garante no dia-a-dia no desempenho das suas tarefas. Foi ainda verificado que a importância atribuída às práticas de GRH aumenta quando subimos de nível hierárquico e que a relação entre estes dois conceitos também aumenta, de dependente para muito dependente, quando analisada entre níveis inferiores e intermédios/superiores;
- Verifica-se que o CSPC desenvolve, embora precariamente e de uma forma deficitária, as seguintes práticas de GRH: análise e descrição de funções; recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências e formação. Existem também alguns documentos de autorregulação na instituição como suporte a estas práticas e à GRH nomeadamente: regulamento interno, documento com funções/responsabilidades, horários/escalas, tabela com critérios qualitativos para elaborar os pareceres de

avaliação de desempenho e registros das presenças e avaliação geral das ações de formação. Foi ainda tido em conta, quer na entrevista quer nos questionários, que os documentos de autorregulação sustentam, facilitam e regulam as práticas de GRH.

Tendo por base os dados recolhidos que permitiram caraterizar a instituição no que concerne às suas práticas e tendo por base toda a revisão bibliográfica foi proposto o Manual de Acolhimento e Integração dos Colaboradores, com o intuito de enriquecer estrategicamente o CSPC e toda a sua estrutura de GRH, apresentando-se como um documento de autorregulação e suporte.

## CONCLUSÃO

---

Perante a extensa e criteriosa revisão bibliográfica (que justifica o objetivo 1 deste projeto) verificou-se que, como o Estado é incapaz de dar resposta a todos os problemas da sociedade, tem vindo a delegar competências e responsabilidades nas organizações sociais. A maneira como se encontram atualmente organizadas as políticas públicas sociais revela-nos essa mesma incapacidade e descentralização do papel do Estado, que cada vez mais transfere, através das parcerias público-privadas, competências que outrora lhe cabiam. Assim, as organizações sociais são obrigadas a adotarem práticas e modelos estratégicos de gestão a fim de serem sustentáveis, e de contornarem os efeitos da globalização e toda a conjuntura sociopolítica. No entanto, importa salientar que as organizações sociais não deixam de estar sob a alçada do Estado e que é, ele, o organismo competente para as regular, enquanto órgão tutelar e financiador. Encontramo-nos, então, perante um paradoxo de papéis e responsabilidades.

Verificou-se, também, que uma das áreas mais complexas de gerir nas organizações sociais são os recursos humanos, pois o elemento humano é fator primordial e diferenciador no desenvolvimento deste tipo de organizações. Assim, a GRH ganha importância e tem vindo a incorporar novas preocupações estratégicas, já que são as pessoas que mais contribuem para a realização dos objetivos organizacionais e da missão das organizações sociais.

Como práticas de GRH destacam-se a análise e descrição de funções, o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, o desenvolvimento de competências e formação, a avaliação de desempenho, o desenvolvimento de carreiras e os sistemas de recompensas.

No decurso deste estudo foi ilustrado que, no sentido de consolidar a gestão das organizações sociais e sustentar as práticas de GRH, a autorregulação se assume como estratégia e ganha cada vez mais pertinência na reestruturação das organizações sociais, já que o Estado tem vindo a diminuir a sua ação reguladora. Importa referir que esta questão da autorregulação está relacionada com a criação de documentos próprios e a criação de códigos de conduta de suporte à gestão e, neste estudo, mais concretamente à GRH.

Quando se pensou neste estudo pretendia-se perceber de que forma são percebidas as práticas de GRH na relação que estabelecem com a necessidade de autorregulação na perspetiva do CSPC, já que esta é, então, a alternativa que as organizações sociais encontram para colmatar

a desresponsabilização do Estado do seu papel de tutela. Com base nas hipóteses elencadas partiu-se para o terreno para a obtenção de dados, fazendo uso de diferentes técnicas: inquérito por questionário, entrevista e, como complemento, a observação e análise documental.

O CSPC surge por ser uma organização social que nos abriu as portas de imediato. Foi, então, possível dar cumprimento ao segundo objetivo deste projeto e estudar a estrutura ao nível dos recursos humanos, as práticas desenvolvidas e os documentos de autorregulação existentes na instituição. Quer o desenvolvimento das práticas, quer os documentos de autorregulação parecem-nos ser precários, deficitários e pouco estruturados. Constatou-se que ao nível das práticas de GRH são desenvolvidas: a análise e descrição de funções (existindo um documento afixado que contempla as funções/responsabilidades inerentes às categorias e colaboradoras); o recrutamento e seleção (que na maioria se prende ao recrutamento externo); o acolhimento e integração; a avaliação de desempenho (que se desenvolve anualmente com base em critérios qualitativos definidos); o desenvolvimento de competências e formação (no qual se verificou que são realizadas ações de formação e que as colaboradoras registam a sua presença e é realizada uma avaliação geral à formação). Verificou-se, ainda, como prática de autorregulação a existência do regulamento interno, horários/escalas definidos e um documento afixado que regula o procedimento das faltas/faltas de nojo.

Foram validadas todas as hipóteses, como constatado no capítulo IV, verificando-se: a) que existe uma relação entre a implementação das práticas de GRH e a necessidade de autorregulação; b) que a perceção obtida perante as práticas de GRH face à necessidade de autorregulação difere segundo as categorias profissionais/níveis hierárquicos; c) que existem alguns documentos de autorregulação na instituição e que estes sustentam, facilitam e regulam e dão algum suporte às práticas de GRH desenvolvidas.

Com os dados obtidos foi possível perceber como são encaradas/percecionadas as práticas de GRH na sua relação com a necessidade de autorregulação, demonstrando que esta perceção difere segundo os vários níveis hierárquicos, superiores ou inferiores, dando cumprimento ao terceiro objetivo que havíamos estabelecido.

Foi, por fim, possível verificar que *60% dos inquiridos afirmaram que existe alguma necessidade de autorregulação* nas organizações sociais e *40% revelaram haver muita necessidade*, que 93,3% afirmaram que a disponibilização de documentos de autorregulação

*facilita a compreensão das práticas de GRH e que a GRH nas IPSS assume um papel de grande importância, pela natureza social e humana das atividades desenvolvidas.*

Perante a estrutura do CSPC e das práticas de GRH procedeu-se e propôs-se a implementação e elaboração de um Manual de Acolhimento e Integração dos Colaboradores com o objetivo de enriquecer estrategicamente a instituição bem como as práticas de GRH desenvolvidas.

Os principais desafios deste projeto prenderam-se com a questão da autorregulação, pois há pouca informação científica e não é um tema ainda debatido, sobretudo quando esta necessidade advém da transferência de competências por parte do principal regulador – o Estado, às organizações sociais.

Como contributo a estudos futuros este projeto não só dá ênfase às práticas de GRH como também esclarece o atual papel do Estado na relação que tem com as organizações sociais, através da organização das políticas públicas sociais, assumindo-se como promotor de novos estudos nesta questão da desresponsabilização e transferência de competências por parte do Estado às organizações sociais, bem como na questão da autorregulação, como alternativa, e sobre a sua necessidade e crescente importância nas organizações sociais.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: Evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10). Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585190600964350?scroll=top&needAccess=true>
- Alencar, M. (s.d). *O trabalho do assistente social nas organizações privadas não lucrativas. Serviço Social: Direitos Sociais e Competências Profissionais*. Disponível em <http://www.cressrn.org.br/files/arquivos/4UkPUxY8i39jY49rWvNM.pdf>
- Andrade, A., & Franco, R. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. Depósito legal 267226/07SPI
- Assi, M. (2013). *Gestão de Controlos Internos, compliance e seus desafios*. Disponível em <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/gestao-de-controlos-internos-compliance-e-seus-desafios/74795/>
- Barroso, J. (2005). O Estado, a Educação e a Regulação das Políticas Públicas. *Educação Social, Campinas*, 92, Vol. 26, 725-751. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a02.pdf>
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégia de Recursos Humanos*. Lisboa: UTL – ISCSP.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J., & Castro, I. (1997). *Comportamento Organizacional: Caderno de Apoio*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Breier, R., & Carril, R. (2013). *Autorregulação impacta direito penal empresarial*. Consultor Jurídico. Disponível em <http://www.conjur.com.br/2013-set-28/autorregulacao-produz-impactos-direito-penal-empresarial#author>
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, 3ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Cardoso, A. (2001). *Recrutamento & Selecção de Pessoal: Manual Prático Lidel*. Lisboa: Lidel.
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*, Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário. Disponível em <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4017/1/15087.pdf>
- Caroço, J. (2014). *Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudo de caso no sector empresarial local*, Dissertação de Mestrado. Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa. Disponível em [http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1274/1/mgrhao\\_jose\\_caroco\\_dissertacao.pdf](http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1274/1/mgrhao_jose_caroco_dissertacao.pdf)
- Carvalho, C. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Universidade de Coimbra. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18097/1/A%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>

- Carvalho, A., & Rua, O. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.
- Carvalho, J. (2016). *Gestão de Empresas: Princípios Fundamentais*, 4ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Centro Social Paroquial de Chãs. (2015). *Estatutos do Centro Social Paroquial de Chãs*. Vila Nova de Foz Côa.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos: edição compacta*, 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Comitê de Compliance – ABBI. (2009). *Função de Compliance*. Disponível em [http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf)
- Comitê Económico e Social Europeu. (2007). *A Economia Social na União Europeia*. Bruxelas. Disponível em <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>
- Constituição da República Portuguesa: Texto originário da Constituição, aprovada em 2 de Abril de 1976*. (1976). Disponível em <https://www.parlamento.pt/parlamento/documents/crp1976.pdf>
- Dalmau, M., & Benetti, K. (2009). *Avaliação de Desempenho*. IESDE Brasil S.A. Curitiba. Disponível em <https://books.google.pt/books?id=0IbUeVTPbswC&printsec=frontcover&dq=avalia%C3%A7ao+de+desempenho+livros&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiLw52SgPPYAhWCKIAKHeYBDYsQ6AEILzAB#v=onepage&q=avalia%C3%A7ao%20de%20desempenho%20livros&f=false>
- Dalpra, A. (S.D.). *Estratégias e Gestão em Organizações do Terceiro Setor*. Convibra07. Disponível em <http://convibra.com/2007/congresso/artigos/226.pdf>
- Endeavor Brasil. (2015). *Prevenindo com o Compliance para não remediar com o caixa*. Disponível em <https://endeavor.org.br/compliance/>
- Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto*, Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*, 1ª ed. Loures: Lusodidacta.
- Freitas, W., & Jabbour, C. (jan/abril 2010). Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos? Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. *Revista de Ciências da Administração*, 26, vol. 12, Disponível em [https://books.google.pt/books?id=uVvuDQAAQBAJ&pg=PA166&lpg=PA166&dq=%E2%80%9Cferramentas+tecnol%C3%B3gicas+nos+processos+de+recrutamento,+avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho+e+treinamento%E2%80%9D+Freitas+%26+Jabbour\).&source=bl&ots=2Du7JPrYVL&sig=io2yBRb2MrM990Wr-887wZ1ITCU&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwj43tyP2vbYAhUIsBQKHSSQAKsQ6AEIKDAA#v=onepage&q=%E2%80%9Cferramentas%20tecnol%C3%B3gicas%20nos%20processos%20de%20recrutamento%20e%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho%20e%20treinamento%E2%80%9D+Freitas%20%26%20Jabbour\).&f=false](https://books.google.pt/books?id=uVvuDQAAQBAJ&pg=PA166&lpg=PA166&dq=%E2%80%9Cferramentas+tecnol%C3%B3gicas+nos+processos+de+recrutamento,+avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho+e+treinamento%E2%80%9D+Freitas+%26+Jabbour).&source=bl&ots=2Du7JPrYVL&sig=io2yBRb2MrM990Wr-887wZ1ITCU&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwj43tyP2vbYAhUIsBQKHSSQAKsQ6AEIKDAA#v=onepage&q=%E2%80%9Cferramentas%20tecnol%C3%B3gicas%20nos%20processos%20de%20recrutamento%20e%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho%20e%20treinamento%E2%80%9D+Freitas%20%26%20Jabbour).&f=false)
- Freire, A. (2008). *Estratégia. Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

- Godinho, J. (2014). *Avaliação do desempenho de pessoas numa IPSS: desenvolvimento de um modelo funcional*, dissertação de mestrado. Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Leiria. Disponível em [http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/6138/TESE%20FINAL%20DE%20MESTRADO%20GRH%20GODINHO\\_v20150107\\_rev5.pdf?sequence=1](http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/6138/TESE%20FINAL%20DE%20MESTRADO%20GRH%20GODINHO_v20150107_rev5.pdf?sequence=1)
- Hofling, E. (2001). Estado e Políticas (Públicas) Sociais. *Cadernos Cedes*, 55, ano XXI. Disponível em <http://scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539>
- Junqueira, L. (2004). *A gestão intersectorial das políticas sociais e o terceiro setor*. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v13n1/04.pdf>
- Leal, J. (2013). *As Práticas de Gestão de Carreiras e o Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Trabalhadores residentes em Portugal*, Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Gestão, Lisboa. Disponível em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7103/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Janayna\\_Leal.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7103/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Janayna_Leal.pdf)
- Lira, M. (s.d.). *O que é compliance e como o profissional da área deve atuar?* Disponível em <https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar>
- Lopes, J. (2004). *Terceiro setor: a organização das políticas sociais e a nova esfera pública*. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392004000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392004000300007&script=sci_arttext)
- Machado, A. (2014). Gestão intercultural de recursos humanos, in F. Rodrigues & F. Cesário. *Gestão de Recursos Humanos: Desafios da globalização*, vol. 4. Lisboa: Escolar Editora.
- Machado, E., & Kyosen, R. (s.d.). *Política e Política Social*. Disponível em [http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c\\_v3n1\\_politica.htm](http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v3n1_politica.htm)
- Marques, S. (2014). *A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadores de Serviços Sociais*, Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra, Coimbra. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27778/1/TESE%20-%20Sara%20Marques.pdf>
- Mendes, I. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?: Perceção dos dirigentes do I.G.F.S.S. I.P., sobre a gestão estratégica de recursos humanos e os possíveis impactos na performance*, Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal. Disponível em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4428/1/Tese%20Final\\_In%C3%A1cio.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4428/1/Tese%20Final_In%C3%A1cio.pdf)
- Monteiro, L. (2009). *O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores empresas em Portugal*, Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/16704/1/Tese%20Mestrado%20GRH.pdf>
- Moreira, F., Sedrani, L., & Lima, R. (S.D.). *A importância da gestão estratégica: utilizando o BSC como modelo de gestão. 3GEN Gestão Estratégica*. Disponível em [http://www.3gen.com.br/uploads/A\\_import%C3%A2ncia\\_da\\_gest%C3%A3o\\_estrat%C3%A9gica1.pdf](http://www.3gen.com.br/uploads/A_import%C3%A2ncia_da_gest%C3%A3o_estrat%C3%A9gica1.pdf)

- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4, vol. 8. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v8n4/v8n4a07.pdf>
- Nogueira, R. (2014). *Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*, Dissertação de Mestrado. Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra. Disponível em <http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/627/1/Tese%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20no%20Terceiro%20Setor.pdf>
- Onofre, F. (2014). *Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos à luz da Norma Portuguesa 4427:2004 – Estudo Multi-Caso*, Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7681/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20F%C3%A1tima%20Onofre.pdf>
- Osório, J. (2009). *Learning Organizations: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura organizacional*. Universidade do Minho. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9976/1/tese%20final.pdf>
- Pereira, S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*, Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Bragança. Disponível em [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1976/1/DM\\_SusanaPereira\\_2013.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1976/1/DM_SusanaPereira_2013.pdf)
- Peroni, V., Oliveira, R., & Fernandes, M. (2009). Estado e Terceiro Setor: As Novas Regulações entre o Público e o Privado na Gestão da Educação Básica Brasileira. *Educação Social*, 108, Vol. 30. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v30n108/a0730108.pdf>
- Pinto, J. (2013). *Gestão de Recursos Humanos; motivações e incentivos: Estudo da orientação personalizada da aptidão física dos colaboradores da “Odlo” Portugal, Têxteis*, Dissertação de mestrado. Universidade do Porto. Porto. Disponível em <http://docplayer.com.br/5025362-Gestao-de-recursos-humanos-motivacoes-e-incentivos.html>
- PorData. (2017). População empregada: total e por sector de atividade económica: Portugal. Disponível em <http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+total+e+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3mica-32>
- Portugal. (1990). Decreto-Lei n.º 72/90, de 3 de março. *Diário da República n.º 52, Série I de 3-3-1990*.
- Portugal. (2012). Lei n.º 24/2012, de 9 de julho. *Diário da República n.º 131, Série I de 2012-07-09*.
- Portugal. (2013). Lei n.º 30/2013 de 8 de maio. *Diário da República n.º 88, Série I de 2013-05-08*.
- Portugal. (2014). Decreto-lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro. *Diário da República n.º 221/2014 – 1.ª série*.
- Portugal. (2015). Lei n.º 119/2015 de 31 de agosto. *Diário da República n.º 169/2015, Série I. de 2015-08-31*.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do trabalho acadêmico*, 2ª ed. Rio Grande do Sul, Brasil. Disponível em

<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>

Quivy, R., & Campenhoutd, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva – Publicações, L.<sup>da</sup>.

Ramos, F. (2016). *A Perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o impacto no Desempenho dos Colaboradores*, Dissertação de Mestrado. Universidade Europeia. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14361/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20M-GRH%20-%20Fulvia%20Ramos%2050027923.pdf>

Rebelo, A. (2013). *O Papel da Certificação NP 4427:2004 no Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas*, Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto, Porto. Disponível em [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3830/1/DM\\_AnaRebelo\\_2013.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3830/1/DM_AnaRebelo_2013.pdf)

República Portuguesa. (2017). *Boletim do Trabalho e Emprego*, nº 39, vol. 84. Disponível em [http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2017/bte39\\_2017.pdf](http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2017/bte39_2017.pdf)

Rodrigues, F. (2014). De volta ao Futuro: Pessoas nas Organizações in F. Rodrigues & F. Cesário, *Gestão de Recursos Humanos: Desafios da globalização*, vol. 4. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, V. (2010). *O Estado e as Políticas Sociais em Portugal*. *Sociologia: Revista do Departamento de Sociologia da FLUP*, Vol. XX. Disponível em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8794.pdf>

Saiote, S. (2014). *Sistemas de Gestão de Performance: Uma aplicação ao Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal*, Projeto de Mestrado. Instituto Superior de Gestão, Lisboa. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/12952/1/silvia%20saiote%20-%20tese.pdf>

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Editora Escolar.

Silva, A. (2014). *Cuidados Paliativos em Portugal na perspectiva de Assistentes Sociais*, Dissertação de Mestrado. Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra.

Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios: Segundo Bolonha*. Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda.

Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*, 2<sup>a</sup> ed. S.l.: Editora Dashofer Holding Ltd.

Veloso, A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*, Tese de Doutoramento. Universidade do Minho. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7703/1/Tese%20de%20Ana%20Luisa%20V-veloso.pdf>

Vinha, V. (2003). *Regulação e Auto-Regulação no Contexto do Desenvolvimento Sustentável e da Responsabilidade Social Empresarial: o caso do setor de petróleo & gás*. III Seminário de Economia do Meio Ambiente: Regulação Estatal e Auto-regulação Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. IE/UNICAMP. Disponível em

[http://www.ie.ufrj.br/gema/pdfs/regulacao e auto regulacao no contexto do desenvolvimento o\\_sustentavel.pdf](http://www.ie.ufrj.br/gema/pdfs/regulacao_e_auto_regulacao_no_contexto_do_desenvolvimento_o_sustentavel.pdf)

Wima, A. (2013). *Estratégias de Formação Orientadas para o Desenvolvimento do Capital Humano. Estudo sobre a Perceção dos Trabalhadores nas Empresas Publicas da Província de Benguela*, Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa, Porto. Disponível em [http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4187/1/TESE%20MESTRADO%20VERS%C3%83O%20FINAL\\_Ambr%C3%B3sio%20Wima.pdf](http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4187/1/TESE%20MESTRADO%20VERS%C3%83O%20FINAL_Ambr%C3%B3sio%20Wima.pdf)

Yin, K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso: Desenho e Métodos*, 2ª ed. Disponível em [http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo\\_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf](http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf)

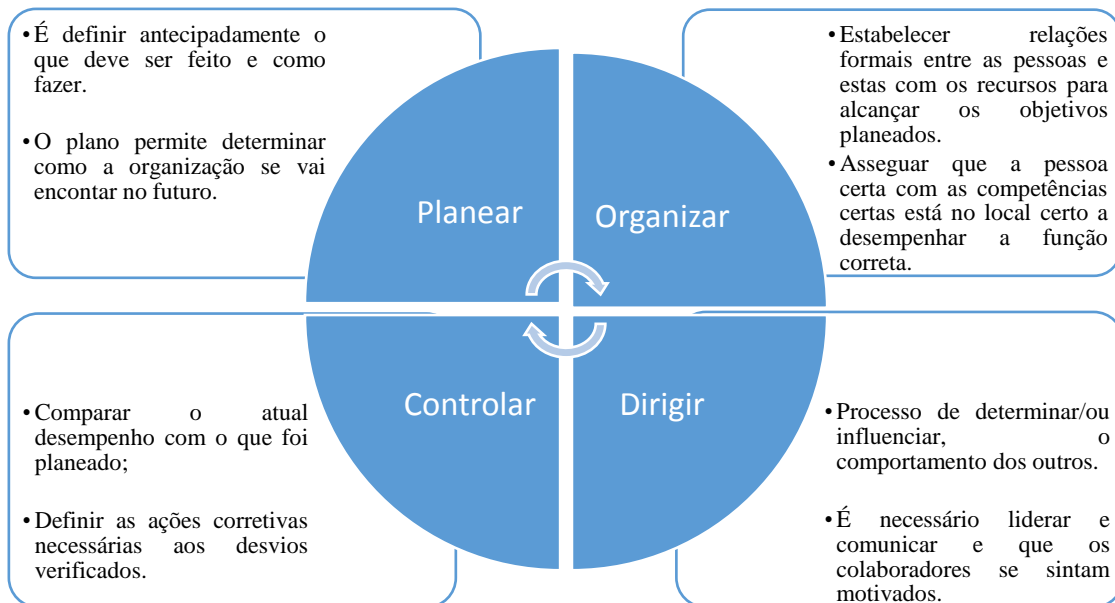
## APÊNDICES

### Apêndice I – Síntese da evolução das perspectivas de gestão

		Abordagem	Contributo
Perspetiva Estrutural	1890 -1940	Clássica	- Taylor - Ênfase nas tarefas - Gestão científica (racionalização do trabalho a nível operacional);
			- Métodos de trabalho padronizados; os trabalhadores são selecionados de acordo com as suas capacidades para as tarefas.
			- Fayol - Princípios Administrativos ou Teoria Geral da Administração;
			- Funções organizacionais: técnica, comercial, financeira, segurança, contabilística e administrativa.
			- Max Weber - Ênfase na estrutura - Teoria das organizações burocráticas;
			- Exercício do controlo com base no conhecimento;
			- Divisão clara da autoridade e responsabilidade; aplicação de regras e procedimentos para todos.
Perspetiva Humanista	1930-1990	Humanista	- Elton Mayo - Ênfase nas pessoas - Ambiente social
			- Compreensão do comportamento, das necessidades e das atitudes das pessoas no trabalho.
Perspetiva Integrativa	1950 -2000	Sistémica	- Ênfase no ambiente;
			- As organizações são descritas como sistemas abertos caracterizados por entropia, sinergia e interdependência de subsistemas.
	1970 - 2000	Contingencial	- Ênfase no ambiente e tecnologia;
			- Variáveis contextuais e ambientais exigem adaptações nas estruturas e práticas de gestão; situações diversas requerem práticas distintas;
			- Ajustamento das respostas organizacionais em função de fatores como cultura, tecnologia, etc.
	1980 - 2000	Gestão da Qualidade Total	- Qualidade nos produtos e serviços (criar valor para os clientes);
			- Envolvimento de todos os membros da organização; orientação para o cliente; conformidade com os requisitos;

			- <i>Benchmarking</i> e melhoria contínua.
Perspetiva Contemporânea	1990-2010	Organização em aprendizagem	- Peter Senge – Ênfase na resolução de problemas; - Estrutura baseada em equipas, delegação de poder e a partilha de informação e conhecimento; as pessoas são encaradas como organismos vivos.
	Séc. XXI	Sociedade do conhecimento	- Peter Drucker - Gestão por objetivos; procura-se alinhar os objetivos dos colaboradores com os objetivos da organização - Conhecimento dos trabalhadores altamente qualificados; o conhecimento é o recurso diferenciador das organizações; <i>empowerment</i> dos colaboradores; - Tomada de decisões de forma participada; avaliação de desempenho e feedback; orientação para os resultados.
		Vantagem Competitiva	- M. Porter - A estratégia da organização determina o sucesso competitivo da mesma; - Sustentabilidade; - Diferenciação e posição que a organização ocupa no mercado.

## Apêndice II – Funções da gestão



Fonte: Teixeira, 2010.

## Apêndice III – Guião de entrevista

### Investigação para Dissertação de Mestrado

#### Gestão de Recursos Humanos: a necessidade de autorregulação

**Mestranda:** Andreia Pereira Ribeiro

**Orientadora:** Prof. Doutora Ana Branca Carvalho

Esta entrevista insere-se num estudo de investigação, sob o tema GRH: a necessidade de autorregulação e tem como objetivo compreender de que forma são percebidas as práticas de gestão de recursos humanos na relação que estabelecem com a necessidade de autorregulação no Centro Social Paroquial de Chãs.

Para isso, solicitamos a sua colaboração, respondendo à entrevista sobre a Instituição Particular de Solidariedade Social onde desempenha funções de diretora de serviços/diretora técnica, de forma a conseguirmos compreender a relação entre as práticas de GRH e a necessidade de autorregulação.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Toda a informação apresentada será estritamente confidencial, pois os resultados serão codificados, destinando-se apenas a tratamento académico.

Gostaríamos de ter a sua aceitação para participar nesta entrevista.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Assinatura do Investigador \_\_\_\_\_

Assinatura do participante \_\_\_\_\_

### Guião de Entrevista

1. As organizações sociais têm vindo a assumir uma posição de relevo na economia do país e na economia local. Considera que existem diferenças no que concerne à GRH num mundo empresarial e no terceiro setor, ou que as formas de atuação se têm aproximado? Em que medida?
2. As organizações sociais encontram-se sob a alçada do Estado, enquanto organismo regulador. Como considera o papel do Estado face à GRH nas organizações sociais?

3. Considera que a necessidade de autorregulação surge para melhor perceber as práticas de GRH (ou seja, são criados documentos de autorregulação para dar suporte às práticas) ou que a implementação de determinadas práticas surge como reflexo da necessidade de autorregulação (isto é as práticas são implementadas porque há a necessidade de autorregular os recursos humanos tendo em conta o papel do Estado)?
4. Das práticas de GRH, nomeadamente: análise e descrição de funções; recrutamento e seleção; acolhimento e integração; desenvolvimento de competências e formação; avaliação de desempenho; gestão de carreiras e sistema de recompensas, quais as que são desenvolvidas na instituição?
5. Que instrumentos de autorregulação existem na instituição face às práticas e GRH? Caso existem, a instituição criou-os com que necessidade?
6. Tendo em conta a sua experiência profissional, pode enumerar as principais necessidades e prioridades bem como os desafios das organizações sociais na área da gestão de recursos humanos?

## Apêndice IV – Inquérito por questionário

### INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego

#### IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Este questionário insere-se na formação de Mestrado de Gestão de Organizações Sociais lecionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Instituto Politécnico de Viseu. A mestrandia Andreia Ribeiro encontra-se a desenvolver um projeto de investigação sobre a temática "Gestão de Recursos Humanos: a necessidade de autorregulação nas organizações sociais", e pretende através deste questionário aferir de que forma são percebidas as práticas de Gestão de Recursos Humanos na relação que estabelecem com a necessidade de autorregulação.

Importa referir que a autorregulação se prende com todos os instrumentos, regulamentos, documentos, códigos de conduta criados pela própria instituição para suporte e apoio na sua regulamentação.

A confidencialidade e o anonimato da informação recolhida são garantidos. A resposta ao questionário tem a duração aproximada de 15 minutos.

Assinale apenas uma resposta a cada questão.

A sua colaboração é imprescindível, pelo que agradecemos o preenchimento e a entrega deste questionário.

#### DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Idade: \_\_\_\_\_

2. Estado civil:

Solteira

Casada

União de facto

Viúva

Divorciada

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3. Habilitações literárias

4º ano de escolaridade

6º ano de escolaridade

9º ano de escolaridade

12º ano de escolaridade

Licenciatura

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

4. Número de filhos:

Nenhum

Um

Dois

Mais de dois

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

5. Antiguidade na Instituição

Menos de 1 ano

Entre 1 a 5 anos

Entre 6 a 10 anos

Mais de 10 anos

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

6. Antiguidade na função

Menos de 1 ano

Entre 1 a 5 anos

Entre 6 a 10 anos

Mais de 10 anos

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

<p><b>7. Categorias profissionais</b></p> <p>Auxiliares</p> <p>Equipa técnica</p> <p>Funções de Gestão/Direção</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p><b>8. Desde o momento da sua contratação, alguma vez a sua categoria profissional mudou em relação à qual foi contratada?</b></p> <p>Mudou. Mudei de categoria</p> <p>Nunca mudou</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<p><b>9. Quando entrou para a instituição foram-lhe comunicadas as suas funções e objetivos?</b></p> <p>Foram totalmente comunicadas as funções e objetivos</p> <p>Foram comunicadas algumas funções e alguns objetivos</p> <p>Foram apenas comunicadas as funções</p> <p>Foram apenas comunicados os objetivos</p> <p>Nunca foram comunicadas as funções nem os objetivos</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p><b>10. De que forma foi recrutada?</b></p> <p>Recrutamento interno (já fazia parte da instituição e fui promovida a outra categoria)</p> <p>Enviei candidatura espontânea e fui convocada</p> <p>Fui apresentada por outro colaborador</p> <p>Respondi a uma oferta de emprego</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p><b>11. Como considera que correu o seu período de acolhimento e integração nesta instituição?</b></p> <p>Perfeitamente adequado</p> <p>Muito adequado</p> <p>Adequado</p> <p>Ligeiramente adequado</p> <p>Nada adequado</p> <p>Não sabe/Não responde</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p><b>12. Como aprecia a correspondência entre a formação proposta aos colaboradores e a natureza do trabalho que realizam?</b></p> <p>Perfeitamente adequado</p> <p>Muito adequado</p> <p>Adequado</p> <p>Ligeiramente adequado</p> <p>Nada adequado</p> <p>Não sabe/Não responde</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p><b>13. Como aprecia o feedback que lhe é dado pelo trabalho que realiza?</b></p> <p>Perfeitamente adequado</p> <p>Muito adequado</p> <p>Adequado</p> <p>Ligeiramente adequado</p> <p>Nada adequado</p> <p>Não sabe/Não responde</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p><b>14. Como aprecia as oportunidades existentes de evolução de carreira na instituição?</b></p>	

Bastantes oportunidades	<input type="checkbox"/>
Muitas oportunidades	<input type="checkbox"/>
Algumas oportunidades	<input type="checkbox"/>
Poucas oportunidades	<input type="checkbox"/>
Raras oportunidades	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>15.</b> Como avalia a forma como o seu trabalho é recompensado?	
Perfeitamente adequado	<input type="checkbox"/>
Muito adequado	<input type="checkbox"/>
Adequado	<input type="checkbox"/>
Ligeiramente adequado	<input type="checkbox"/>
Nada adequado	<input type="checkbox"/>
Não sabe/Não responde	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>16.</b> Em que grau a instituição enquadra as práticas direcionadas para os recursos humanos existentes na instituição?	
Existem demasiadas práticas direcionadas para os recursos humanos - 100%	<input type="checkbox"/>
Existem muitas práticas direcionadas para os recursos humanos - 75%	<input type="checkbox"/>
Existem algumas práticas direcionadas para os recursos humanos - 50%	<input type="checkbox"/>
Há falta de práticas direcionadas para os recursos humanos - 25%	<input type="checkbox"/>
Não existem práticas direcionadas para os recursos humanos - 0%	<input type="checkbox"/>
Não sabe/Não responde	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>17.</b> Como perceciona as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas na instituição?	
As práticas desenvolvidas são fundamentais na gestão dos recursos humanos	<input type="checkbox"/>
As práticas desenvolvidas contribuem positivamente na gestão de recursos humanos	<input type="checkbox"/>
As práticas desenvolvidas são importantes para a gestão de recursos humanos	<input type="checkbox"/>
As práticas desenvolvidas em nada contribuem para gestão de recursos humanos	<input type="checkbox"/>
As práticas desenvolvidas não são necessárias para a gestão de recursos humanos	<input type="checkbox"/>
Não sabe/Não responde	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>18.</b> Em que grau a explicação verbal contribui para o entendimento sobre as práticas de GRH?	
Contribui bastante	<input type="checkbox"/>
Contribui muito	<input type="checkbox"/>
Contribui	<input type="checkbox"/>
Contribui pouco	<input type="checkbox"/>
Não contribui nada	<input type="checkbox"/>
Não sabe/Não responde	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>19.</b> Dos documentos de apoio abaixo mencionados, assinale os que lhe foram ou são disponibilizados.	
Manual/descrição de funções	<input type="checkbox"/>
Manual de acolhimento	<input type="checkbox"/>
Manual de avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>
Regulamento interno	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>20.</b> Em que grau a disponibilização de documentos de autorregulação facilita a compreensão das práticas de gestão de recursos humanos?	

Facilitam bastante	<input type="checkbox"/>
Facilitam muito	<input type="checkbox"/>
Facilitam	<input type="checkbox"/>
Facilitam pouco	<input type="checkbox"/>
Em nada facilitam	<input type="checkbox"/>
Não sabe/Não responde	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>21.</b> Que relação julga existir entre as práticas de gestão de recursos humanos e a necessidade de autorregulação (criação de documentos próprios de apoio por parte da instituição)?	
As práticas desenvolvidas só são possíveis porque existe autorregulação na instituição	<input type="checkbox"/>
A necessidade de autorregulação advém da implementação das práticas	<input type="checkbox"/>
As práticas dependem da autorregulação existente e vice-versa	<input type="checkbox"/>
É possível desenvolver as práticas sem qualquer autorregulação	<input type="checkbox"/>
Não existe qualquer relação entre as práticas desenvolvidas e a necessidade de autorregulação	<input type="checkbox"/>
Não sabe/Não responde	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>22.</b> Ao refletir sobre as práticas de GRH e a necessidade de autorregulação considera que:	
(assinale a resposta que melhor se aplica)	
É importante esta reflexão pois as práticas de GRH são importantes na gestão da instituição	<input type="checkbox"/>
É importante refletir esta questão pois muitos são os colaboradores que desconhecem as práticas de GRH	<input type="checkbox"/>
A questão importa pois a necessidade de autorregulação advém da necessidade de gestão da instituição	<input type="checkbox"/>
Este assunto não é importante	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>23.</b> Como avalia o papel do Estado na gestão de recursos humanos nas organizações sociais?	
Perfeitamente adequado	<input type="checkbox"/>
Muito adequado	<input type="checkbox"/>
Adequado	<input type="checkbox"/>
Ligeiramente adequado	<input type="checkbox"/>
Nada adequado	<input type="checkbox"/>
Não sabe/Não responde	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>24.</b> Que relação acredita existir entre as práticas desenvolvidas e a necessidade da instituição se autorregular a fim de obter uma estrutura mais coesa?	
Relação totalmente dependente	<input type="checkbox"/>
Relação muito dependente	<input type="checkbox"/>
Relação dependente	<input type="checkbox"/>
Relação pouco dependente	<input type="checkbox"/>
Não se relacionam	<input type="checkbox"/>
Não sabe/Não responde	<input type="checkbox"/>
<hr/>	
<b>25.</b> Em que grau considera a necessidade de autorregulação nas organizações sociais?	
Bastante necessidade - 100%	<input type="checkbox"/>
Muita necessidade - 75%	<input type="checkbox"/>
Alguma necessidade - 50%	<input type="checkbox"/>
Pouca necessidade - 25%	<input type="checkbox"/>
Nenhuma necessidade - 0%	<input type="checkbox"/>

---

26. Que importância considera que os recursos humanos têm no sucesso da organização?

- Total importância
- Muita importância
- Alguma importância
- Pouca importância
- Nenhuma importância


---

27. Que grau de conhecimento tem sobre os valores e a missão da instituição?

- Tenho total conhecimento - 100%
- Tenho muito conhecimento - 75%
- Conheço - 50%
- Tenho pouco conhecimento - 25%
- Não tenho conhecimento - 0%
- Não sabe/Não responde


---

28. Como aprecia o seu grau de identificação com os valores e a missão da instituição?

- Identifico-me totalmente - 100%
- Identifico-me muito - 75%
- Identifico-me - 50%
- Identifico-me pouco - 25%
- Não me identifico - 0%


---

**OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO**

## Apêndice V – Grelha de observação

<b>Parâmetros a observar</b>	<b>Totalmente explícito - 1</b>	<b>Muito explícito - 2</b>	<b>Explícito - 3</b>	<b>Pouco explícito - 4</b>	<b>Inexistente - 5</b>	<b>Observações</b>
Cumprimento das normas estipuladas pela instituição						
Sentimento de falta de orientação sobre aspetos legais no que concerne à GRH por parte da diretora de serviços						
Sentimento de falta de orientação sobre aspetos legais no que concerne à GRH por parte das colaboradoras						
Interação da formação com a prática						
Sentimento de apoio e segurança perante a autorregulação na GRH						
Diferenciação da perceção das práticas de GRH pelos diferentes níveis hierárquicos						
Diferenciação de opinião acerca da autorregulação pelos diferentes níveis hierárquicos						
Existência de um ambiente estimulante, participativo e de entreaajuda						
Verifica-se que os parâmetros da avaliação de desempenho se encontram definidos						

<b>Observa-se que as práticas de GRH são compreendidas/entendidas por todos os colaboradores (como se desenvolvem e porque se desenvolvem)</b>	<b>Totalmente compreendidas -1</b>	<b>Muito compreendidas -2</b>	<b>Compreendidas -3</b>	<b>Pouco compreendidas -4</b>	<b>Não compreendidas -5</b>	<b>Observações</b>
Análise e descrição de funções						
Recrutamento e seleção						
Acolhimento e integração						
Desenvolvimento de competências e formação						
Avaliação de desempenho						
Desenvolvimento de carreiras						
Sistema de recompensas						
<b>Descontentamento das colaboradoras face às práticas de GRH desenvolvidas</b>	<b>Totalmente descontente -1</b>	<b>Muito descontente -2</b>	<b>Descontente -3</b>	<b>Pouco descontente -4</b>	<b>Nada descontente -5</b>	<b>Observações</b>
Análise e descrição de funções						
Recrutamento e seleção						
Acolhimento e integração						
Desenvolvimento de competências e formação						
Avaliação de desempenho						
Desenvolvimento de carreiras						
Sistema de recompensas						
<b>Sentimento de desorientação e desconhecimento face às práticas de GRH desenvolvidas</b>	<b>Sente-se totalmente desorientado e desconhece totalmente -1</b>	<b>Sente-se muito desorientado e desconhece muito -2</b>	<b>Sente-se desorientado e desconhece -3</b>	<b>Sente-se pouco desorientado e desconhece pouco -4</b>	<b>Não se sente desorientado e não desconhece -5</b>	<b>Observações</b>

Análise e descrição de funções						
Recrutamento e seleção						
Acolhimento e integração						
Desenvolvimento de competências e formação						
Avaliação de desempenho						
Desenvolvimento de carreiras						
Sistema de recompensas						
<b>Observa-se que os colaboradores aceitam as práticas para garantirem um melhor desempenho da instituição</b>	<b>Totalmente aceites -1</b>	<b>Muito aceites -2</b>	<b>Aceites -3</b>	<b>Pouco Aceites -4</b>	<b>Não Aceites -5</b>	<b>Observações</b>
Análise e descrição de funções						
Recrutamento e seleção						
Acolhimento e integração						
Desenvolvimento de competências e formação						
Avaliação de desempenho						
Desenvolvimento de carreiras						
Sistema de recompensas						

<b>Conhecimento das funções</b>	<b>Conhece totalmente -1</b>	<b>Conhece muito -2</b>	<b>Conhece -3</b>	<b>Conhece pouco -4</b>	<b>Não conhece -5</b>	<b>Observações</b>
Diretora de serviços – chefia						
Pessoal técnico						
Pessoal não técnico						

<b>Documentos de autorregulação existentes</b>	<b>Totalmente explícito - 1</b>	<b>Muito explícito - 2</b>	<b>Explícito - 3</b>	<b>Pouco explícito - 4</b>	<b>Inexistente - 5</b>	<b>Observações</b>
Manual de acolhimento						
Manual de funções						
Regulamento interno						
Manual de avaliação de desempenho						
Impressos diversos no apoio às práticas de GRH						
Outros observados						
<b>Observa-se que os instrumentos de autorregulação existentes são encarados como um auxílio ao desenvolvimento das práticas de GRH e desempenho da instituição</b>	<b>Totalmente explícito - 1</b>	<b>Muito explícito - 2</b>	<b>Explícito - 3</b>	<b>Pouco explícito - 4</b>	<b>Inexistente - 5</b>	<b>Observações</b>
Manual de acolhimento						
Manual de funções						
Regulamento interno						
Manual de avaliação de desempenho						
Impressos diversos no apoio às práticas de GRH						
Outros observados						
	<b>Totalmente explícito - 1</b>	<b>Muito explícito - 2</b>	<b>Explícito - 3</b>	<b>Pouco explícito - 4</b>	<b>Inexistente - 5</b>	<b>Observações</b>
<b>Observa-se que os colaboradores manifestam a necessidade da existência de mais documentos de autorregulação</b>						

## **Apêndice VI – Técnica: Análise documental**

- Existe algum manual de funções disponível na instituição? Como as colaboradoras sabem as suas funções? O contrato de trabalho apresenta-as?
  
- Existe manual de acolhimento?
  
- Foram verificados os resultados das ações de formação?
  
- Foram verificados os resultados da avaliação de desempenho?
  
- Quais os documentos de autorregulação que existem de suporte à GRH?
  
- Legislação

## **Apêndice VII – Manual de Acolhimento e Integração dos Colaboradores**

# Centro Social Paroquial de Chãs

## Manual de Acolhimento e Integração dos Colaboradores

Data de Aprovação	Data de entrada em vigor	Nº de revisão

## **Carta de Apresentação**

É com agrado e satisfação que o Centro Social Paroquial de Chãs, designado doravante por CSPC, o/a recebe e lhe abre as portas de sua casa. Desde já, e em nome de toda a Direção, equipa técnica, colaboradores e clientes seja bem-vindo/a.

Sempre que esta instituição integra um novo membro na sua equipa, pretende assegurar-lhe as melhores condições para que este se sinta parte ativa desta instituição. Assim, foi criado este manual para que possa facilitar o seu acolhimento.

É objetivo deste manual, transmitir informações necessárias e úteis que o auxiliarão a compreender toda a cultura e dinâmica organizacional, facilitar a sua integração e contribuir para o bom desempenho da sua atividade profissional.

Contamos com o seu entusiasmo, responsabilidade e profissionalismo no exercício da sua função.

Todas as dúvidas que lhe possam surgir após a leitura do manual deverão ser colocadas à diretora de serviços.

Queremos que se sinta bem entre nós, desejando-lhe sucesso na sua atividade, esperando que ela seja e faça parte integrante da sua realização como cidadão.

---

(A Direção)

## Índice

I – Apresentação da instituição .....	136
I.1 – Visão, Missão, Valores.....	136
I.1.1 – Visão .....	136
I.1.2 – Missão .....	136
I.1.3 – Valores.....	137
I.1.4 – Fins e objetivos.....	137
II – Funcionamento .....	138
II.1 – Estrutura orgânica atual.....	138
II.2 – Localização e caracterização do espaço.....	138
III – Respostas Sociais.....	139
III.1 – ERPI.....	139
III.2 – Centro de Dia.....	140
IV – Identificação geral dos colaboradores .....	140
IV.1 – Cartão de identificação .....	140
IV.2 – Fardamento.....	140
IV.3 – Registo de assiduidade/pontualidade.....	141
IV.4 – Horários.....	141
IV.4.1 – Trabalho por turnos rotativos .....	141
IV.4.2 – Trabalho noturno .....	142
IV.4.3 – Feriados.....	142
IV.4.4 – Descanso semanal.....	142
V – Direitos dos colaboradores .....	142
V.1 – Período experimental.....	143
V.2 – Retribuições .....	143
V.2.1 – Retribuição mínima mensal de base .....	143
V.2.2 – Retribuição trabalho noturno .....	143
V.2.3 – Retribuição do subsídio de natal.....	143
V.2.4 – Retribuição do período de férias e subsídio de férias.....	144
V.2.5 – Retribuição do trabalho prestado em dia de feriado.....	144
V.2.6 – Diuturnidades.....	144
V.3 – Refeições e pausas .....	144
V.4 – Férias .....	145
V.5 – Formação profissional.....	146
VI – Deveres dos colaboradores.....	146

VII – Faltas .....	147
VII.1 – Faltas justificadas .....	147
VII.2 – Faltas injustificadas .....	148
VIII – Higiene, segurança e saúde no trabalho .....	149
IX – Avaliação de desempenho .....	149
X – Condução de veículos da instituição .....	151
XI – Comunicação .....	151
XI.1 – Passagem de turno .....	151
XII – Celebrações .....	152
XIII – Poder disciplinar .....	152
XIV – Conclusão .....	153
XV – Revisão e entrada em vigor do manual.....	153

## **I – APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

O CSPC foi fundado pelo pároco da freguesia e iniciou a sua atividade em dezembro de 1998. Situa-se na freguesia de Chãs, concelho de Vila Nova de Foz Coa, distrito de Guarda. Trata-se de uma pessoa jurídica canónica de natureza pública, sujeita de obrigações e de direitos consentâneos com a índole de Instituto da Igreja Católica, sem fins lucrativos de acordo com os seus Estatutos. Foi criado por iniciativa da Fábrica da Igreja Paroquial da Freguesia e ereta canonicamente por decreto do Bispo da Diocese. Os seus Estatutos foram aprovados pela autoridade eclesiástica, a que o Estado Português reconhece personalidade jurídica civil, gozando dos mesmos direitos e benefícios atribuídos às Instituições Particulares de Solidariedade Social, nos termos dos art. 10.º, 11.º e 12.º da Concordata de 2004.

Tem como base e conforme os seus Estatutos, o Código de Direito Canónico, a Carta Apostólica sob a forma de *Motu Proprio* sobre o serviço da caridade “*Intima Ecclesiae Natura*”, os seus Estatutos, a Lei de Bases Segurança Social que vigorava à data Lei n.º 28/84 de 14 de agosto e pelas suas leis próprias nomeadamente a nível dos Regulamentos Internos. Pese embora haver uma evidência do Direito Canónico a instituição não está fora do cumprimento da atual legislação, tendo por base a Lei de Bases da Economia Social Lei n.º 30/2013 de 8 de maio.

O CSPC foi criado para a prossecução dos seus fins próprios, concretizando-se mediante a concessão de bens, a prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades.

### **I.1 – Visão, Missão, Valores**

#### **I.1.1 – Visão**

O CSPAM pretende ser reconhecido na região, como uma instituição de referência na implementação das políticas sociais e práticas de solidariedade social.

#### **I.1.2 – Missão**

A instituição Centro Social Paroquial de Chãs é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, situada na região de Foz Coa, que tem as respostas sociais de Centro

de Dia e ERPI. Pretende prestar serviços diferenciados e especializados nas suas respostas tendo em conta as necessidades dos idosos nas áreas da saúde, higiene, social, psicológica, lúdica e cultural. A excelência dos nossos serviços será alcançada através dos nossos recursos humanos, da responsabilidade social, da ética profissional e da sustentabilidade financeira com que nos prezamos.

### **I.1.3 – Valores**

O Centro prossegue o bem público eclesial na sua área de intervenção, de acordo com as normas da Igreja Católica e tem como fins a promoção da caridade cristã, da cultura, da educação e a integração comunitária e social, na perspetiva dos valores do Evangelho, de todos os habitantes da comunidade onde está situado, especialmente dos mais pobres.

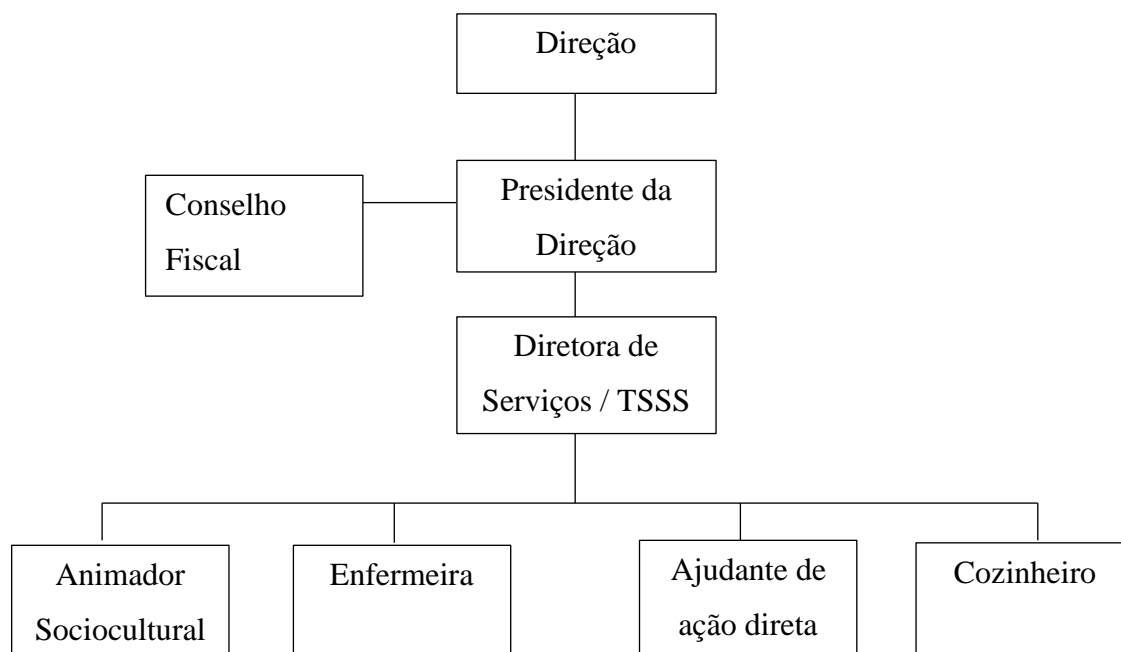
### **I.1.4 – Fins e objetivos**

O CSPC pretende conceder bens, bem como prestar serviços e outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, nomeadamente nos seguintes domínios:

- a) Apoio às pessoas idosas, através de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e Centro de Dia;
- b) Apoio à integração social e comunitária;
- c) Proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- d) Prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa, de cuidados de reabilitação e assistência medicamentosa;
- e) Outras respostas sociais, não incluídas nas alíneas anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos.

## II – FUNCIONAMENTO

### II.1 – Estrutura orgânica atual



**Figura 7 – Organograma**

### II.2 – Localização e caracterização do espaço

O Centro tem a sua sede em Largo do Adro, freguesia de Chãs, município de Vila Nova de Foz Côa.

O Centro tem por âmbito de ação prioritária, embora não exclusivamente, o território da Paróquia de Chãs.

O Centro, desde que autorizado pelo Ordinário do lugar, pode abrir, para a realização dos seus fins estatutários, delegações e respostas sociais na área das paróquias vizinhas.

O Centro de Dia tem as seguintes instalações:

- 1 Hall de receção
- 1 Sala de reuniões
- 1 gabinete técnico
- 1 gabinete de enfermagem
- 1 sala de atividades

- 1 Cozinha
- 2 Salas de refeição
- 4 Casas de banho sem chuveiro
- 1 Casa de banho com chuveiro e vestiário
- 1 Sala de costura
- 1 Sala para as funcionárias
- 1 Despensa (para as arcas de frio)
- 1 Despensa para os produtos de limpeza

As instalações do Centro de Dia fazem parte do edifício da ERPI, no qual esta conta ainda com 13 quartos duplos e três triplos.

### **III – RESPOSTAS SOCIAIS**

A instituição em causa iniciou a sua atividade com a estrutura de apoio social da área sénior centro de dia (CD) e Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) e são apenas estas respostas que se encontram contempladas nos Estatutos.

#### **III.1 – ERPI**

A ERPI é uma resposta social praticada em equipamento social que dispõe de alojamento coletivo de forma temporária ou permanente, para pessoas idosas com mais de 65 anos, em casos excecionais poderá ser frequentada por pessoas com idade inferior. Na ERPI desenvolvem-se atividades de apoio social e são prestados cuidados de enfermagem, destacando-se os seguintes serviços:

- Serviço de refeições;
- Cuidados médicos e de enfermagem;
- Cuidados de higiene;
- Tratamento de roupas;
- Acompanhamento a serviços externos de saúde;
- Atividades lúdicas.

Esta resposta tem como objetivos principais:

- Prestar serviços de forma permanente e de acordo com a condição de cada indivíduo;

- Promover a autoestima;
- Desenvolver um processo de envelhecimento ativo;
- Facilitar condições que proporcionem a relação intrafamiliar e a própria integração social;

- Promover a autonomia.

Esta resposta funciona 24 horas por dia e conta com os seguintes horários para visitas aos idosos diariamente:

- 11 horas - 12 horas
- 14 horas – 17 horas

### **III.2 – Centro de Dia**

No Centro de Dia prestamos serviços como a alimentação, cuidados de higiene pessoal, lavagem e tratamento de roupa, atividades ocupacionais, acompanhamento médico/enfermagem e acompanhamento na aquisição de bens e serviços na comunidade, tendo como principal objetivo melhorar a qualidade de vida da pessoa idosa, ao nível das necessidades básicas.

O centro de dia funciona das 8 horas às 19 horas todos os dias do ano.

## **IV – IDENTIFICAÇÃO GERAL DOS COLABORADORES**

### **IV.1 – Cartão de identificação**

A partir do ano de 2018, todos os colaboradores terão acesso a um cartão de identificação, sendo este pessoal e intransmissível. O uso permanente do cartão de identificação é obrigatório. Caso o cartão se danifique ou para qualquer questão adicional o colaborador deve dirigir-se à diretora de serviços.

### **IV.2 – Fardamento**

Os colaboradores são a imagem da instituição. Portanto, é importante a perceção da qualidade através da apresentação cuidada, atendendo aos requisitos de higiene e segurança. Cada colaboradora possui duas fardas, sendo uma utilizada no período da primavera/verão e a outra farda no outono/inverno. A farda de primavera/verão é constituída por bata azul e rosa, e a farda de outono/inverno é composta por calça e casaca

azul e amarela. A cor da farda das categorias enfermeiro, animador sociocultural e cozinheiro difere das restantes categorias.

No ato de admissão da nova colaboradora, a instituição deverá fornecer a farda e calçado.

Todos os colaboradores, quer em serviço interno ou externo, devem estar devidamente fardados.

### **IV.3 – Registo de assiduidade/pontualidade**

O registo de controlo de assiduidade e pontualidade é efetuado através do registo biométrico. Através deste registo será possível conferir a assiduidade e pontualidade dos colaboradores. O registo deverá ser efetuado sempre que se inicia o trabalho e sempre que termina. Em cada pausa para refeição deverá ser registada a saída e entrada.

### **IV.4 – Horários**

As relações laborais na instituição são regidas e encontram-se previstas no Boletim do Trabalho e Emprego, n.º39, 22/10/2017, doravante designado por BTE.

Entende-se por horário de trabalho a determinação das horas de início e termo do período normal de trabalho diário e do intervalo de descanso.

Os horários e as escalas de trabalho são elaborados pela diretora de serviços de acordo com o previsto na lei (cláusula n.º 26.1). São afixados no placard central da instituição na última semana de cada mês (cláusula n.º 26.3), podendo sofrer alterações por motivo de força maior. No entanto compete à diretora de serviços informar das alterações os colaboradores afetadas com a maior brevidade possível.

O período de trabalho semanal no que diz respeito aos enfermeiros, trabalhadores com funções técnicas e assistentes sociais corresponde a 35 horas e, para os restantes colaboradores, 40 horas semanais (BTE, Cláusula n.º25.1 a); 25.1 e)).

#### **IV.4.1 – Trabalho por turnos rotativos**

A prestação de trabalho por turnos rotativos diz respeito à organização do trabalho em equipa no qual os colaboradores ficam sujeitos à variação contínua ou descontínua dos seus períodos de trabalho pelas diferentes partes do dia. O colaborador só poderá

mudar de turno após ter gozado o dia de descanso semanal. Poderão ser permitidas trocas de turnos entre os colaboradores da mesma categoria profissional sempre que a diretora de serviços autorizar (BTE, Cláusula n.º39.1; 39.2;39.4).

No CSPC os horários dos turnos são os seguintes: manhã (6:30/13:30 ou 07:00/14:00); tarde (14:00/20:00) e DI (17:00/24:00), rodando da seguinte maneira: manhã/folga/DI e tarde.

#### **IV.4.2 – Trabalho noturno**

No CSPC existe uma colaboradora contratada para a realização do trabalho noturno (00:00/08:00).

#### **IV.4.3 – Feriados**

O trabalho realizado em dia de feriado é legislado pelas normas legais em vigor a cada momento. São considerados feriados obrigatórios os dias 01 de janeiro; a terça-feira de carnaval; sexta feira Santa; Domingo de Páscoa; 25 de abril; 01 de maio; Corpo de Deus; 10 de junho; 15 de agosto; 05 de outubro; 01 de novembro; 01, 08 e 25 de dezembro e o feriado municipal (BTE, Cláusula n.º 42.1).

#### **IV.4.4 – Descanso semanal**

O colaborador tem direito a um dia de descanso semanal obrigatório, por norma o domingo, sem prejuízo do dia de descanso semanal complementar, quando a ele haja lugar. No entanto, o dia de descanso semanal obrigatório poderá não coincidir com o domingo. No CSPC todos os colaboradores uma vez por mês gozam o dia de descanso semanal obrigatório ao domingo.

Será também concedido ao colaborador um dia de descanso semanal complementar. O dia de descanso semanal obrigatório e o complementar deverão verificar-se consecutivos pelo menos uma vez de sete em sete semanas (BTE, Cláusula n.º41.1;41.2;41.4; 41.6).

### **V – DIREITOS DOS COLABORADORES**

## **V.1 – Período experimental**

Tendo em conta o disposto no BTE, Cláusula n.º 9.1, durante o período experimental, tanto o colaborador, como a instituição, pode rescindir o contrato sem aviso prévio e sem necessidade de invocação de justa causa, sem qualquer indemnização.

O período experimental tem a duração de trinta dias.

## **V.2 – Retribuições**

Retribuição é a contrapartida do trabalho do colaborador por direito, nos termos do contrato. Faz parte da contrapartida do trabalho a retribuição base e todas as prestações regulares e periódicas feitas, direta ou indiretamente em dinheiro ou em espécie (BTE, Cláusula n.º 59.1 e 59.2).

### **V.2.1 – Retribuição mínima mensal de base**

As retribuições tem por base a categoria profissional que é enquadrada em níveis de remuneração (BTE, Cláusula n.º 60).

Os níveis de remuneração constam do BTE anexo V (BTE, Cláusula n.º 61).

O cálculo da remuneração horária determina-se da seguinte maneira:

$(R_m \times 12) / (52 \times n)$ , sendo que  $R_m$  = retribuição mensal e  $n$  = período de trabalho semanal (BTE, Cláusula n.º 62.1).

### **V.2.2 – Retribuição trabalho noturno**

“A retribuição do trabalho noturno será superior em 25% à retribuição a que dá direito o trabalho equivalente prestado durante o dia” (BTE, Cláusula n.º 67).

### **V.2.3 – Retribuição do subsídio de natal**

Os colaboradores têm direito à atribuição de subsídio de natal de igual valor à retribuição mensal. Sempre que o colaborador não tenha concluído um ano de serviço apenas terá direito a tantos duodécimos daquele subsídio quantos os meses de serviço que completará até 31 de dezembro desse ano.

Caso o contrato de trabalho cesse, o colaborador receberá a parte de um subsídio de natal proporcional ao número de meses que completou em serviço no ano da cessação (BTE, Cláusula n.º 69.1; 69.2;69.4).

#### **V.2.4 – Retribuição do período de férias e subsídio de férias**

O colaborador em período de férias tem direito à remuneração como se estivesse a prestar serviço.

O colaborador tem ainda direito a uma retribuição de subsídio de férias cujo valor é igual à retribuição base e às demais prestações retributivas (BTE, Cláusula n.º 68.1; 68.2).

Sempre que o contrato cessar, o colaborador recebe a retribuição correspondente a um período de férias proporcional ao tempo de serviço prestado até à data de cessação. Caso no ano de cessação do contrato, o colaborador ainda não ter gozado as férias vencidas nesse ano, tem direito a receber a retribuição e o subsídio correspondente a esse período (BTE, Cláusula n.º 49.1; 49.2).

#### **V.2.5 – Retribuição do trabalho prestado em dia de feriado**

Por cada dia de feriado trabalhado, os colaboradores têm direito ao gozo de um dia de descanso.

#### **V.2.6 – Diuturnidades**

De acordo com a Cláusula n.º 70.1 e 70.4 do BTE, os colaboradores a tempo completo tem direito a uma diuturnidade no valor de 21,00€ por cada cinco anos de serviço, até ao limite de cinco diuturnidades. Para determinação das diuturnidades será levado em conta o tempo de serviço prestado anteriormente noutras IPSS, desde que devidamente comprovadas.

### **V.3 – Refeições e pausas**

O colaborador tem direito a uma refeição principal por cada dia completo de trabalho que é atribuída monetariamente (BTE, Cláusula n.º 72.2; 72.5).

A ementa semanal poderá ser consultada no placard central.

Cada colaboradora dispõe de 15 minutos que serão retirados a meio da manhã e meio da tarde consoante o turno. O lanche da manhã e da tarde é fornecido pela instituição.

A instituição dispõe de uma máquina de café que poderá ser usada por todos os colaboradores. Todas as refeições e horas livres não devem prejudicar nem o serviço nem os clientes, pelo que deverão ser atribuídas de forma responsável.

A instituição dispõe de uma sala de estar para os colaboradores, no qual estas podem usufruir nas suas pausas.

#### **V.4 – Férias**

O colaborador tem direito a férias retribuídas em cada ano civil. No ano da contratação, o colaborador poderá gozar férias após seis meses completos de serviço, gozando dois dias úteis por cada mês de duração do contrato. Em situações de cessação de contrato, a instituição proporciona o gozo de férias no momento imediatamente anterior (BTE, Cláusula n.º 43.1; 43.2; 43.3; 43.5).

O período anual de férias corresponde a 22 dias úteis normalmente gozados por dois períodos.

O período de férias poderá ser aumentado se o colaborador não tiver faltado ou na eventualidade de ter apenas faltas justificadas no ano a que as férias se reportam, nos seguintes moldes:

- mais três dias de férias até ao máximo de uma falta ou dois meios dias;
- mais dois dias de férias até ao máximo de duas faltas ou quatro meios dias;
- mais um dia de férias até ao máximo de três faltas ou seis meios dias (BTE,

Cláusula n.º 44.1; 44.3).

Os períodos de férias são marcados entre a instituição e o colaborador. Na falta de acordo, compete à instituição a elaboração do mapa de férias.

Existem duas épocas de férias: época de verão e inverno. Todos os colaboradores gozam um período de férias na época de verão e outro período de férias na época de inverno, sendo que o período de verão é marcado pela instituição e o período de inverno escolhido pelos colaboradores.

O período de férias de verão compreende os meses de junho a outubro e o período de férias de inverno corresponde aos meses de janeiro a maio.

Os períodos mais pretendidos devem ser faseados, beneficiando, alternadamente, os trabalhadores em função dos períodos gozados nos dois anos anteriores. – 46.4

O mapa de férias é elaborado pela diretora de serviços e afixado no placard central (BTE, Cláusula n.º 46.1; 46.2; 46.4; 46.7)

A instituição poderá alterar os períodos de férias já marcados ou interromper as férias já iniciadas em situações imperiosas ao funcionamento da instituição. Nestas situações, o colaborador tem direito a indemnização pelos prejuízos sofridos acordados verbalmente.

## **V.5 – Formação profissional**

A instituição proporciona aos colaboradores ações de formação ao longo do ano de acordo com as necessidades dos mesmos e dos serviços da instituição.

O colaborador pode ser dispensado do trabalho, com perda de retribuição, para a frequência de ações de formação de curta duração com vista à sua valorização profissional, caso a substituição das ações de formação seja adequada (BTE, Cláusula n.º 76.1; 76.5).

A formação visa promover a aprendizagem contínua dos colaboradores, a valorização e atualização profissional e consequente melhoria da qualidade dos serviços.

A formação anual assegurada pela instituição tem no mínimo a duração de 35 horas, sendo facultado ao colaborador certificado de frequência e aproveitamento (BTE, Cláusula n.º 78.3; 78.6).

Habitualmente a formação proporcionada pela instituição localiza-se na própria instituição, em horário pós-laboral. Antes da preparação de cada ação de formação a diretora de serviços faz o levantamento das necessidades de formação auscultando e observando as colaboradoras. A instituição normalmente assegura duas a três vezes formação interna anual e uma a duas vezes formação externa. Qualquer ação de formação realizada é avaliada.

## **VI – DEVERES DOS COLABORADORES**

De acordo com o disposto no BTE, Cláusula n.º11, são deveres dos colaboradores:

- a) Observar o disposto no contrato de trabalho e nas disposições legais e convencionais que o regem;

- b) Respeitar e tratar com urbanidade e probidade o empregador, os superiores hierárquicos, os companheiros de trabalho e as demais pessoas que estejam ou entrem em relação com a instituição;
- c) Comparecer ao serviço com assiduidade e pontualidade;
- d) Realizar o trabalho com zelo e diligência;
- e) Cumprir as ordens e instruções do empregador em tudo o que respeite à execução e disciplina do trabalho, salvo na medida em que se mostrem contrárias aos seus direitos e garantias;
- f) Guardar lealdade ao empregador, nomeadamente não negociando por conta própria ou alheia em concorrência com ele, nem divulgando informações relativas à instituição ou seus utentes, salvo no cumprimento de obrigação legalmente instituída;
- g) Velar pela conservação e boa utilização dos bens, equipamentos e instrumentos relacionados com o seu trabalho;
- h) Contribuir para a otimização da qualidade dos serviços prestados pela instituição e para a melhoria do respetivo funcionamento, designadamente promovendo ou executando todos os atos tendentes à melhoria da produtividade e participando de modo diligente nas ações de formação que lhe forem proporcionadas pela entidade empregadora;
- i) Cooperar com a instituição na melhoria do sistema de segurança, higiene e saúde no trabalho, nomeadamente por intermédio dos representantes dos trabalhadores eleitos para esse fim;
- j) Cumprir as prescrições de segurança, higiene e saúde no trabalho estabelecidas nas disposições legais ou convencionais aplicáveis, bem como as ordens dadas pelo empregador.

## VII – FALTAS

Entende-se por falta a ausência do colaborador no local de trabalho e durante o período em que devia desempenhar as suas funções e a recusa infundada de participação em ações de formação. As faltas podem ser justificadas ou injustificadas (BTE, Cláusula n.º 50.1; 50.7; 51.1).

### VII.1 – Faltas justificadas

Falecimento do cônjuge não separado de pessoas e bens ou da pessoa que viva em união de facto	5 dias consecutivos	No caso de o colaborador ter prestado já o 1º período de trabalho
Falecimento pais, filhos, mesmo que adotivos, madrastas, padrastos, enteados, sogros, genros e noras	5 dias consecutivos	aquando do conhecimento de tais situações, o período de faltas a

Falecimento de avós, bisavós, netos e bisnetos, irmãos e cunhados	2 dias consecutivos	considerar só começa a contar a partir do dia seguinte.
Falecimento de outras pessoas que vivam em comunhão de vida e habitação com o colaborador	2 dias consecutivos	
Casamento	15 dias seguidos	
<b>Outras faltas/licenças justificadas</b>		
Motivadas por doença, acidente ou cumprimento de obrigações legais;		
Motivadas pela prestação de assistência inadiável e imprescindível, até 15 dias por ano, a cônjuge, avô, bisavô do colaborador ou do seu cônjuge), a filho, adotado ou enteado com mais de 12 anos de idade;		
Motivadas pela detenção ou prisão preventiva, caso se não venha a verificar decisão condenatória		
As motivadas pelas ausências não superiores a quatro horas e só pelo tempo estritamente necessário para deslocação à escola do responsável pela educação de menor, uma vez por trimestre		
Faltas dadas pelos trabalhadores eleitos para as estruturas de representação coletiva		
Faltas dadas por candidatos a eleições para cargos públicos, durante o período legal da respetiva campanha eleitoral;		
Faltas dadas pelo período adequado à dádiva de sangue		
Faltas dadas ao abrigo do regime jurídico do voluntariado social;		

(BTE, Cláusula n.º 51.2; 51.3;)

As faltas acima descritas devem ser comunicadas obrigatoriamente, quando previsíveis, à diretora de serviços com a antecedência de cinco dias. Quando não previsíveis, devem ser comunicadas logo que possível (BTE, Cláusula nº 52.1; 52.2).

A justificação da falta deve ser entregue à diretora de serviços logo que possível.

## VII.2 – Faltas injustificadas

De acordo com o BTE, Cláusula n.º55.1, qualquer falta que o colaborador apresente sem ser justificada constitui violação do dever de assiduidade e determinam perda da retribuição correspondente ao período de ausência.

## **VIII – HIGIENE, SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO**

A instituição assegura aos seus trabalhadores condições adequadas de segurança e saúde no trabalho (BTE, Cláusula n.º 84.2).

O colaborador deve zelar pela segurança e saúde próprias, sujeitando-se à realização dos exames médicos promovidos pela instituição e zelar pela segurança e saúde das pessoas que possam ser afetadas pelas suas ações ou omissões (BTE, Cláusula n.º 86).

Os colaboradores dispõem de informação e formação sobre os riscos para a segurança e saúde bem como as medidas de proteção e prevenção, como se aplicam relativas à instituição e ao seu trabalho, medidas e instruções a adotar em caso de perigo grave ou iminente e medidas de primeiros socorros, combate a incêndios e evacuação (BTE, Cláusula n.º 87.1).

## **IX – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é fundamental para a gestão dos recursos humanos. De acordo com a Cláusula n.º 7.2 do BTE, a avaliação de desempenho tem por objetivo melhorar a qualidade dos serviços e da produtividade do trabalho, e deverá ser tida em conta no desenvolvimento profissional, promoção e evolução na carreira do colaborador.

Todas as colaboradoras (independentemente da sua categoria profissional) são avaliadas. Cabe à diretora de serviços avaliar o pessoal técnico e não técnico e à Direção avaliar a diretora de serviços.

Os trabalhadores com contrato a termo, em prestação de serviços, oriundos de programas de organismos públicos, privados ou estagiários não se encontram sujeitos à avaliação de desempenho.

Esta avaliação contempla os seguintes critérios, conforme mostra a tabela aplicada na instituição:

Itens avaliados	Pontuação
-----------------	-----------

Assiduidade/Pontualidade	2%
Sustentabilidade	2%
Adaptação Profissional	12%
Criatividade	7%
Quantidade de trabalho	7%
Qualidade de trabalho	12%
Valorização Profissional	7%
Responsabilidade	12%
Relações no Trabalho com os colegas	8%
Relações no trabalho com os clientes	11%
Espírito de equipa	12%
Ética profissional	8%

O procedimento de avaliação de desempenho no CSPC compreende e desenvolve-se da seguinte maneira:

- durante 2 dias úteis procede-se à autoavaliação;
- nos 2 dias seguintes às autoavaliações, estas são analisadas e é elaborada uma avaliação provisória;
- nos 3 dias seguintes à realização da avaliação provisória, acontecem reuniões entre o avaliador e a colaboradora avaliada, onde analisam a autoavaliação e a avaliação provisória;
- nos 3 dias seguintes, a diretora de serviços reúne individualmente com as colaboradoras onde apresenta a nota final (reunião de avaliação). Nesse momento são definidas estratégias para melhorar o desempenho e corroborar com novos objetivos definidos para a instituição e colaboradora.
- posteriormente os resultados das avaliações são enviados à Direção.

O processo da avaliação de desempenho não poderá exceder os 15 dias úteis, contados a partir do seu início.

As colaboradoras avaliadas, podem apresentar reclamação escrita ao avaliador face aos resultados da avaliação de desempenho no prazo de 2 dias imediatos à reunião

de avaliação, competindo à Direção no prazo de 5 dias úteis analisar e proferir a decisão final.

De acordo com os resultados da avaliação de desempenho é atribuído um prémio monetário que pode variar entre os 50 e 100€.

O procedimento da avaliação de desempenho ocorre no mês de Julho e tem por objetivo o trabalho desenvolvido no ano corrente.

## **X – CONDUÇÃO DE VEÍCULOS DA INSTITUIÇÃO**

Apenas a diretora de serviços, enfermeira e animadora sociocultural estão habilitadas à condução de veículos da instituição. Caso surja algum imprevisto no cumprimento da lei, acidentes e demais no que diz respeito à condução de veículos da instituição é da responsabilidade da Direção a tomada de qualquer decisão.

## **XI – COMUNICAÇÃO**

Quer o colaborador quer a instituição têm o dever de informar sobre os aspetos relevantes para a prestação da atividade laboral.

Encontra-se afixado um placard em local visível, que deve ser consultado regularmente pois contém informação útil face aos recursos humanos das respostas sociais em questão.

Os colaboradores devem participar nas reuniões para o qual foram convocados.

Para qualquer assunto relacionado com funcionamento da instituição, idosos e qualquer dúvida que possa surgir o colaborador deve informar e comunicar a diretora de serviços.

Os colaboradores para além deste manual têm ao seu dispor os seguintes documentos: regulamento interno das respostas sociais e um mapa de funções.

### **XI.1 – Passagem de turno**

Deve ser ainda consultado diariamente o livro de ocorrências. O livro de ocorrências permite transmitir aos diversos turnos escalados, informação útil acerca dos idosos e de como correu o turno encontrando-se no hall da instituição.

## **XII – CELEBRAÇÕES**

A instituição, ao longo do ano, tem o privilégio de celebrar algumas festas e atividades dirigidas aos idosos, colaboradores e Direção, dado que são eles e por eles que constituem a nossa casa.

Na instituição é realizada e celebrada a festa de Natal e Páscoa com os idosos e familiares a fim de fomentar as relações familiares e celebrar estas quadras festivas.

São também celebrados os aniversários de cada idoso no qual os familiares também podem participar. O CSPC incentiva a visita de todos à instituição.

Em qualquer das festas os colaboradores encontram-se convidados a participar e a colaborar. A instituição conta com o empenho de todos para que estes momentos sejam momentos de grande festividade, alegria e convívio.

É ainda celebrado o jantar de Natal destinado aos colaboradores e Direção a fim de agradecer o empenho de todos ao longo do ano e promover momentos de convívio. Esta festa realiza-se no espaço da instituição.

Como forma de motivação e agradecimento, são ainda celebrados os aniversários de todas as colaboradoras.

Todos os dias de feriados também são assinalados. Nos feriados religiosos é sempre celebrada a Eucaristia. Nos restantes a tarde é de animação.

É ainda celebrada a festa do Santo Padroeiro da instituição que conta com a celebração da Eucaristia e a presença da Direção num almoço convívio.

A instituição participa também no desfile da flor da amendoeira, em que empenhadamente os colaboradores e clientes “honram” a Nossa Casa.

## **XIII – PODER DISCIPLINAR**

De acordo com o BTE, Cláusula n.º 82.1, sempre que se instaure um procedimento disciplinar este deve ocorrer nos sessenta dias subsequentes ao conhecimento da infração por parte de quem tem competência disciplinar.

Sempre que alguma colaboradora viole as regras de funcionamento da instituição e sempre que ocorra alguma situação não conforme com os princípios da mesma, a diretora de serviços informa de imediato a Direção. Cabe à Direção atuar conforme o que considere necessário e de acordo com a gravidade das situações, podendo ocorrer as seguintes possibilidades:

- “Chamada de atenção”
- Suspensão da colaboradora;
- Cessação do contrato de trabalho.

Em última instância, as situa es serão resolvidas através dos procedimentos legais.

#### **XIV – CONCLUSÃO**

Agora que já conhece o CSPC e o modo como se organiza no que concerne às rela es laborais, a Dire o desta institui o e todos os seus colaboradores encontram-se preparados para o acolher e auxiliar neste novo desafio. Contamos com o seu compromisso, empenho e qualidade no exercício das suas fun es.

E não se esqueça que...

**“Uma equipa s    forte quando todos estão unidos. Sozinho, o desportista ou qualquer pessoa perde a sua força e o seu brilho apaga-se, as suas qualidades desaparecem. Mesmo a melhor equipa só tem destaque pela ajuda e apoio que recebe dos outros. Nunca desprezes ninguém que te cerca, pois o seu auxílio, mesmo nas coisas mais simples,   fundamental para o bom andamento do todo.**

**Valoriza cada pessoa e incentiva-a a melhorar sempre a sua fun o”.**

(Darlei Zanon *in* Ilumina o meu dia)

#### **XV – REVISÃO E ENTRADA EM VIGOR DO MANUAL**

Sempre que a Dire o da institui o, juntamente com a diretora de serviços, achar pertinente, ou caso seja obrigado por imperativo legal, rever  este manual e reserva-se a si mesmo o direito das suas altera es.

Este Manual de Acolhimento e Integra o entra em vigor no dia imediato   sua aprova o em reunião de Dire o.

## Apêndice VIII – Operacionalização das variáveis

CONCEITOS	COMO OBSERVADO	ESCALA
<b>Análise e descrição de funções</b>	Q. Quando entrou para a instituição foram-lhe comunicadas as suas funções e objetivos?	Nunca foram comunicadas as funções nem os objetivos / Foram totalmente comunicadas as funções e objetivos
	GO - Sentimento de desorientação e desconhecimento face às práticas de GRH desenvolvidas	Sente-se totalmente desorientado e desconhece totalmente / Não se sente desorientado e não desconhece
	GO - Descontentamento das colaboradoras face às práticas de GRH desenvolvidas	Totalmente descontente / Nada descontente
	GO - Conhecimento das funções	Conhece totalmente / não conhece
	GO - Observa-se que as práticas de GRH são compreendidas/entendidas por todos os colaboradores (como se desenvolvem e porque se desenvolvem)	Totalmente compreendidas / Não compreendidas
	P.4 – entrevista	
	Análise Documental - Existe algum manual de funções disponível na instituição? Como as colaboradoras sabem as suas funções? O contrato de trabalho apresenta-as?	Verifica-se totalmente/ Não se verifica
<b>Recrutamento e seleção</b>	Q. De que forma foi recrutada?	Recrutamento interno/ Enviei candidatura espontânea e fui convocada/Fui apresentada por outro colaborador/Respondi a uma oferta de emprego
	GO - Observa-se que as práticas de GRH são compreendidas/entendidas por todos os colaboradores (como se desenvolvem e porque se desenvolvem)	Totalmente compreendidas / Não compreendidas
	GO - Sentimento de desorientação e desconhecimento face às práticas de GRH desenvolvidas	Sente-se totalmente desorientado e desconhece totalmente / Não se sente desorientado e não desconhece
	GO - Descontentamento das colaboradoras face às práticas de GRH desenvolvidas	Totalmente descontente / Nada descontente
<b>Acolhimento e integração</b>	Q. Quando entrou para a instituição foram-lhe comunicadas as suas funções e objetivos?	Nunca foram comunicadas as funções nem os objetivos / Foram totalmente comunicadas as funções e objetivos
	Q. Como considera que correu o seu período de acolhimento e integração nesta instituição?	Não sabe/Não responde / Perfeitamente adequado

	GO - Observa-se que as práticas de GRH são compreendidas/entendidas por todos os colaboradores (como se desenvolvem e porque se desenvolvem)	Totalmente compreendidas / Não compreendidas
	GO - Sentimento de desorientação e desconhecimento face às práticas de GRH desenvolvidas	Sente-se totalmente desorientado e desconhece totalmente / Não se sente desorientado e não desconhece
	GO - Descontentamento das colaboradoras face às práticas de GRH desenvolvidas	Totalmente descontente / Nada descontente
	P.4 – entrevista	
	Análise Documental - Existe manual de acolhimento?	Verifica-se totalmente/ Não se verifica
<b>Desenvolvimento de competências e formação</b>	Q. Como aprecia a correspondência entre a formação proposta aos colaboradores e a natureza do trabalho que realizam?	Não sabe/Não responde / Perfeitamente adequado
	GO - Interação da formação com a prática	Totalmente explícito / Inexistente
	GO - Sentimento de desorientação e desconhecimento face às práticas de GRH desenvolvidas	Sente-se totalmente desorientado e desconhece totalmente / Não se sente desorientado e não desconhece
	GO - Observa-se que as práticas de GRH são compreendidas/entendidas por todos os colaboradores (como se desenvolvem e porque se desenvolvem)	Totalmente compreendidas / Não compreendidas
	GO - Descontentamento das colaboradoras face às práticas de GRH desenvolvidas	Totalmente descontente / Nada descontente
	P.4 – entrevista	
	Análise Documental - Foram verificados os resultados das ações de formação?	Verifica-se totalmente/ Não se verifica
<b>Avaliação de desempenho</b>	GO - Verifica-se que os parâmetros da avaliação de desempenho se encontram definidos	Totalmente explícito / Inexistente
	GO -Observa-se que as práticas de GRH são compreendidas/entendidas por todos os colaboradores (como se desenvolvem e porque se desenvolvem)	Totalmente compreendidas / Não compreendidas
	GO - Sentimento de desorientação e desconhecimento face às práticas de GRH desenvolvidas	Sente-se totalmente desorientado e desconhece totalmente / Não se sente desorientado e não desconhece
	GO - Descontentamento das colaboradoras face às práticas de GRH desenvolvidas	Totalmente descontente / Nada descontente
	P4 – entrevista	

	Análise Documental - Foram verificados os resultados da avaliação de desempenho?	Verifica-se totalmente/ Não se verifica
<b>Desenvolvimento de carreiras</b>	Q. Como aprecia as oportunidades existentes de evolução de carreira na instituição?	Raras oportunidades / Bastantes oportunidades
	P.4 – entrevista	
	GO - Sentimento de desorientação e desconhecimento face às práticas de GRH desenvolvidas	Sente-se totalmente desorientado e desconhece totalmente / Não se sente desorientado e não desconhece
	GO - Descontentamento das colaboradoras face às práticas de GRH desenvolvidas	Totalmente descontente / Nada descontente
	GO - Observa-se que as práticas de GRH são compreendidas/entendidas por todos os colaboradores (como se desenvolvem e porque se desenvolvem)	Totalmente compreendidas / Não compreendidas
<b>Sistema de recompensas</b>	Q. Como avalia a forma como o seu trabalho é recompensado?	P.15 Não sabe/Não responde / Perfeitamente adequado
	P.4 – entrevista	
	Observa-se que as práticas de GRH são compreendidas/entendidas por todos os colaboradores (como se desenvolvem e porque se desenvolvem)	Totalmente compreendidas / Não compreendidas
	GO - Descontentamento das colaboradoras face às práticas de GRH desenvolvidas	Totalmente descontente / Nada descontente
	GO - Sentimento de desorientação e desconhecimento face às práticas de GRH desenvolvidas	Sente-se totalmente desorientado e desconhece totalmente / Não se sente desorientado e não desconhece
<b>Acompanhamento técnico por parte da Segurança Social</b>	P.2 – entrevista	
<b>Legislação existente para as organizações sociais face à GRH</b>	P.2 – entrevista	
	GO - Sentimento de falta de orientação sobre aspetos legais no que concerne à GRH por parte da diretora de serviços/colaboradoras	Totalmente explícito / Inexistente
	Análise Documental - Legislação	
<b>Documentos internos/códigos de conduta/regulamentos existentes de suporte à GRH</b>	Q. Em que grau a disponibilização de documentos de autorregulação facilita a compreensão das práticas de gestão de recursos humanos?	Não sabe/Não responde / Facilitam bastante
	P.5 – entrevista	

	GO - Observa-se que os instrumentos de autorregulação existentes são encarados como um auxílio ao desenvolvimento das práticas de GRH e desempenho da instituição	Totalmente explícito / Inexistente
	GO - Documentos de autorregulação existentes	Totalmente explícito / Inexistente
	Q. Dos documentos de apoio abaixo mencionados, assinale os que lhe foram ou são disponibilizados	Manual/descrição de funções; manual de acolhimento; manual de avaliação de desempenho; regulamento interno
	Análise Documental - Quais os documentos de autorregulação que existem de suporte à GRH?	

**Legenda da tabela apresentada:**

P - pergunta

Q – inquérito por questionário

GO – grelha de observação

## ANEXOS

### Anexo I – Mapa de funções/tarefas

RÉS DO CHÃO

RESPONSABILIDADE ATRIBUÍDA: D. Mendes

ESPAÇO	TAREFAS	PERIODICIDADE E DIA	COMPETE À RESPONSÁVEL:
Quartos	Limpeza do mobiliário e do chão	Diariamente e sempre que necessário	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Colaborar no cumprimento ao protocolo de higienização e desinfeção do espaços, quinzenalmente à quinta-feira</li> <li>■ Manter e vigiar a sua organização</li> <li>■ Sempre que haja utentes a ocupar cama neste espaço é acrescida a responsabilidade com os mesmos procedimentos do 1º e 2º andar</li> <li><input type="checkbox"/> Procurar resolver possíveis reclamações dos idosos sobre deficiências no estado de conservação, higiene, limpeza e funcionamento dos equipamentos e alojamento, em geral, quinzenalmente à quinta-feira</li> <li><input type="checkbox"/> Verificar, organizar e realizar a arrumação e organização dos armários e guarda-fatos, quinzenalmente à quinta-feira</li> </ul>
	Desinfeção dos quartos	Semanalmente Quinta-feira	
	Virar colchões	trimestralmente Última quinta-feira do mês	
	Lavagem de cortinas e candeeiros	Mensalmente Última quinta-feira do mês	
	Limpeza de paredes e tetos	Anualmente 1ª quinta-feira de Janeiro	
Casas de Banho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavagem de paredes</li> <li>• Lavagem de bacias / lavatórios / sanitas e chão</li> <li>• Chuveiros e banheiras</li> <li>• Desinfeção geral</li> </ul>	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>LEMBRETE: AS PORTA DA LAVANDARIA DEVE ESTAR FECHADA</b></li> </ul>
		2 vezes/dia	
		Diariamente e/ou após as higiènes Semanalmente Quinta-feira	
		Diariamente	
Hall de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limpeza do mobiliário e chão</li> <li>Limpeza corrente de paredes / Tetos / Corrimão / candeeiros</li> <li>Lavagem do tapete da entrada</li> <li>Limpeza de paredes e tetos</li> </ul>	Quinzenalmente Quinta-feira	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>LEMBRETE: AS PORTA DA LAVANDARIA DEVE ESTAR FECHADA</b></li> </ul>
		Trimestralmente Última quinta-feira de Março/Junho/Setemb/Dez	
		Anualmente 1ª quinta-feira de Janeiro	

Máquinas de uso da cozinha (picadora; varinha; fritadeira; etc) devem ser lavadas sempre que se utilizam, e se por acaso são de utilidade rara deve marcar-se uma periodicidade para o fazer

- Limpeza e arrumação das arcas, semestralmente 2ª segunda-feira de Junho e de Dezembro

#### COMPETE À AJUDANTE DE COZINHA:

- Executar e monitorizar o trabalho de limpeza de todo o espaço, equipamentos e utensílios da cozinha, sempre que escalada mas com responsabilidade de registo efectivo e informação à Directora Técnica, no penúltimo sábado de cada mês
- Definir e informar os procedimentos para higienização das instalações, equipamentos, móveis e utensílios,
- Manter monitorizado os procedimentos para controle integrado de vectores e pragas. Bem como os procedimentos para a higiene e saúde dos manipuladores, e informar a Directora Técnica desta situação
- Na ausência da cozinheira, assume a tarefa de receber e acondicionar os víveres e outros produtos necessários à confecção de refeições
- Manter monitorizadas as condições de utilização e higiene do interior do frigorífico
- Vigiar e detectar a necessidade de desinfestação e informar a Directora Técnica
- Cuidar e manter a conservação dos géneros alimentícios
- Verifica e mantém a organização e distribuição dos géneros alimentícios, nas prateleiras no penúltimo sábado de cada mês
- Apresentar à directora técnica a previsão do consumo mensal de mercearia logo que exposta a cimento



DESPENSA E ÁREA DE REFEIÇÃO

RESPONSABILIDADE ATRIBUÍDA: D. Lúcia

ESPAÇO	TAREFAS	PERIODICIDADE E DIA	COMPETE À RESPONSÁVEL:
DESPENSAS	Limpeza; arrumação e organização das prateleiras da despensa	Mensalmente, 2ª segunda-feira de cada mês	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verificar mensalmente o stock de despensa (Produtos de limpeza e higiene habitacional ) e informar a Directora Técnica do mesmo</li> <li>■ Realizar e marcar a periodicidade de lavagem e desinfecção periódica do refeitório, sempre que necessário alterar o preconizado</li> <li>■ Vigiar e detectar a necessidade de desinfestação, semestralmente e informar a encarregada geral</li> <li>■ Manutenção da higiene do refeitório, na última segunda-feira do mês</li> <li>■ Verificar e manter a organização e distribuição dos produtos nas prateleiras e/ou outros locais pré-estabelecidos nas dispensas, na 1ª sexta-feira de cada mês</li> <li>■ Realizar e monitorizar a realização da higienização destes espaços sempre que possível</li> <li>■ Receber e arrumar o material para as dispensas no dia estabelecido pela Directora Técnica</li> </ul>
	Limpeza e lavagem do chão	Semanalmente, segunda-feira	
REFEITÓRIO	Limpeza e arrumação de mesas, cadeiras e chão	Diariamente	
	Limpeza de paredes e teto	Semestralmente, 1ª segunda-feira de Junho e Dezembro	
	Limpeza e arrumação dos armários; janelas e cortinas	Mensalmente, última segunda-feira do mês	
	Lavagem das almofadas das cadeiras do refeitório de quinze em quinze dias.	Quinzenalmente, 2ª segunda-feira do mês	
VILL	Limpeza do mobiliário e chão	Diariamente	
	Limpeza de paredes / Tetos / candeeiros	Trimestralmente, última segunda-feira de Jan/ Abril/ Julho/ Outubro	
	Lavagem do tapete da entrada	Trimestralmente, última segunda-feira de Jan/ Abril/ Julho/ Outubro	

RESPONSABILIDADE ATRIBUÍDA: 2º PISO  
D. Fernandes

TAREFAS	PERIODICIDADE E DIA	COMPETE A RESPONSÁVEL
Limpeza do mobiliário e do chão, dos quartos / salão / corredor	Diariamente e sempre que necessário	<input type="checkbox"/> Procurar resolver possíveis reclamações dos alunos sobre deficiências no estado de conservação, higiene, limpeza e funcionamento dos equipamentos e alojamento, em geral, quinzenalmente à sexta-feira, apresentando à Direcção Técnica  <input type="checkbox"/> Lubrificar cadeiras de rodas em Junho e Dezembro  <input type="checkbox"/> Verificar, organizar e realizar a arrumação e organização dos armários e guarda-fitas, quinzenalmente à sexta-feira
Desinfecção dos quartos /salão / corredores	Semanalmente Sexta-feira	
Lavagem de cortinas e candeeiros	Mensalmente Última sexta-feira do mês	
Virar colchões	Trimestralmente Penúltima sexta-feira de Mar-Jun/Set-Dez	
Limpeza e desinfecção do corredor	Semanalmente Sexta-feira	
Limpeza de paredes e tetos	Anualmente 2ª sexta-feira de Janeiro	
<b>CASA DE BANHO</b>	Diariamente	<b>LIMPEZA E DESINFECCÃO regular</b> das instalações, equipamentos e utensílios, segundo as técnicas
• Lavagem de paredes	2 vezes/dia – após as higiênes e à tarde	
• Lavagem de bacias / lavatórios / sanitas e chão	Diariamente e/ou após as higiênes	
• Chuveiros e banheiras	Semanalmente Sexta-feira	
Desinfecção geral	Semanalmente Sexta-feira	
Limpeza o Jardim de Inverno		

*Nota Informativa:* Entende-se por mobiliário, tudo o que se relacione com camas, colchões, mesas-de-cabeceira, cadeiras e cadeirões, cadeiras de rodas, os guarda-fitas ...

## ARRUMOS E EXTERIORES

RESPONSABILIDADE ATRIBUÍDA

D. D. Silva

ESPAÇO	TAREFAS	PERIODICIDADE E DIA	COMPETE À RESPONSÁVEL
Arrumos	Manutenção do material usado para limpeza diária (lavagem de vassouras; esfregonas; baldes, pá; ...)	Mensalmente / 1ª terça-feira	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitorizar a higienização destes espaços, à 1ª terça-feira de cada mês</li> <li>■ Manter e vigiar a sua organização</li> <li>■ Sempre que necessário ajustar a periodicidade com que deve ser feita a higiene geral e permanentemente, informar a Direção Técnica para acordarem entre si a periodicidade</li> <li>■ Vigiar e denunciar a necessidade de desinfectação de cada um dos espaços e informar a Direção Técnica</li> <li>■ Manter a organização e disponibilidade face à toda a situação</li> </ul>
	Limpeza da tulha de batatas	Periodicamente (em quarto trimestre)	
	Lavagem do depósito da água	Semestralmente / 1ª terça-feira de Junho e Dezembro	
Garagem	Limpeza e organização da Garagem	1ª terça-feira de Março/ Junho / Setembro / Dezembro	
Exteriores	Manutenção dos Jardins	Semanalmente / terça-feira	
	Limpeza das ruas em redor da instituição		

1º PISO  
 RESPONSABILIDADE ATRIBUÍDA: D. Redade

TAREFAS	PERIODICIDADE E DIA	COMPETE A RESPONSÁVEL
Limpeza do mobiliário e do chão, dos quartos / salão / corredor	Diariamente e sempre que necessário	<input type="checkbox"/> Procurar resolver possíveis reclamações dos idosos sobre deficiências no estado de conservação, higiene, limpeza e funcionamento dos equipamentos e alojamento, em geral, quinzenalmente à segunda-feira <input type="checkbox"/> Lubrificar cadeiras de rodas em Junho e Dezembro <input type="checkbox"/> Verificar, organizar e realizar a arrumação e organização dos armários e guarda-fatos, quinzenalmente à segunda-feira <input type="checkbox"/> Preencher folha de registos no dia de supervisão  <b>LIMPEZA E DESINFECÇÃO regular das instalações, equipamentos e utensílios, seguindo as técnicas</b>
Desinfecção dos quartos /salão / corredores	Semanalmente ao sábado	
Lavagem de cortinas e candeeiros	Mensalmente Último sábado do mês	
Virar colchões	Trimestralmente Último sábado de Mar/Jun/Set/Dez: NO QUARTO DOS ACAMADOS A PERIODICIDADE É MENSAL	
Limpeza e desinfecção do corrimão	Semanalmente ao sábado	
Limpeza de paredes e tetos	Anualmente 1º sábado de Janeiro	
<b>CASA DE BANHO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavagem de paredes</li> <li>• Lavagem de bacias / lavatórios / sanitas e chão</li> <li>• Chuveiros e banheiras</li> <li>• Desinfecção geral</li> </ul>	Diariamente 2 vezes/dia – após as higiènes e à tarde Diariamente e/ou após as higiènes Semanalmente Ao sábado	

*Informativa:* Entende-se por mobiliário, tudo o que se relacione com camas, colchões, mesas-de-cabeceira, cadeiras e cadeirões, cadeiras de rodas, ou

COZINHEIRA E AJUDANTE DE COZINHA  
 RESPONSABILIDADE ATRIBUÍDA: *D. Emilia e D. Diabete*

TAREFAS	PERIODICIDADE E DIA	RESPONSABILIDADES:
Confecciona as refeições	Sempre que escalada	<p><b>COMPETE À COZINHEIRA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaborar e/ou contribuir para a elaboração de ementas</li> <li>■ Verificar quinzenalmente à quinta-feira, se existem produtos alimentares (carne, peixe e produtos hortícolas) capazes de dar resposta à ementa afixada, e informar a Directora Técnica do mesmo</li> <li>■ Dar informações e orientações aos restantes elementos que passam na cozinha, sobre a preparação e confecção dos pratos</li> <li>■ Receber e verificar as condições dos víveres e outros produtos necessários para a confecção das refeições, no dia da sua entrega</li> <li>■ É responsável pela conservação dos víveres e outros produtos alimentares, e seu acondicionamento bem como pela conservação/refrigeração/congelamento e Descongelamento</li> <li>■ Mantém em dia o inventário e em condições todo o material da cozinha</li> </ul>
Coloca a descongelar os víveres para o dia seguinte	Sempre que escalada	
Colaborar na Arrumação e organização da Cozinha após as refeições, como por exemplo: -lavar a loiça e/ou colocá-la na máquina de lavagem -“levantar” as mesas -acondicionar devidamente os alimentos excedentes das refeições	Sempre que escalada	
Limpeza do exaustor	Quinzenalmente, 1ª e 3ª quarta-feira do mês	
Limpeza semanal dos frigoríficos;	Quinzenalmente, 2ª e 4ª quarta-feira do mês	
Limpeza das paredes/azulejos (até ao alcance da mão) e chão	Diariamente	
Limpeza geral do fogão	Quinzenalmente à sexta-feira	
Limpeza/arrumação e organização dos armários e gavetas, bem como verificação das condições de uso dos equipamentos	Semestralmente, 2ª quarta-feira de Junho e Dezembro, e sempre q necessário	
Baldões e bancadas	Diariamente	
Lavagem dos caixotes do lixo	Diariamente	

## Anexo II – Critérios de avaliação de desempenho aplicados na instituição

Itens avaliados	Pontuação
Assiduidade/Pontualidade	2%
Sustentabilidade	2%
Adaptação Profissional	12%
Criatividade	7%
Quantidade de trabalho	7%
Qualidade de trabalho	12%
Valorização Profissional	7%
Responsabilidade	12%
Relações no Trabalho com os colegas	8%
Relações no trabalho com os clientes	11%
Espírito de equipa	12%
Ética profissional	8%

### **Anexo III – Entrevista**

**1. As organizações sociais têm vindo a assumir uma posição de relevo na economia do país e na economia local. Considera que existem diferenças no que concerne à GRH num mundo empresarial e no terceiro setor, ou que as formas de atuação se têm aproximado? Em que medida?**

R: A GRH nas IPSS assume um papel de grande importância, pela natureza social e humana das atividades desenvolvidas, prestadas por pessoas e destinadas a pessoas. As especificidades quanto à natureza, contexto, estrutura e objetivos das IPSS, trazem implicações no campo da GRH. Nas organizações o fator humano é o ponto fulcral de todo o trabalho a ser desenvolvido. No mundo empresarial há diferenças significativas, logo começo pela missão do mundo empresarial, na minha opinião estas diferenças tornam as instituições incapazes de competir com o setor empresarial.

Embora eu acho que cada vez mais temos que aproximar a forma de gestão ao mundo empresarial.

Na minha instituição a GRH está diretamente ligada à diretora de serviços, e em último recurso e apenas em situações mais complicadas é chamada a Direção a intervir.

Apesar do fator humano ser fundamental neste tipo de organizações não conheço nenhuma nem é normal haver gestor de recursos humanos ou departamento específico nas instituições.

**2. As organizações sociais encontram-se sob a alçada do Estado, enquanto organismo regulador. Como considera o papel do Estado face à GRH nas organizações sociais?**

R: O papel do estado é de regulação, nas organizações sociais e acho que deveriam ser mais exigentes com o quadro de pessoal exigido por lei. O seu papel na GRH prende-se com a imposição da contratação de recursos humanos, o que muitas vezes vai para além das possibilidades das instituições.

O Estado interfere com documentos legais e formais tais como: o Contrato Coletivo de Trabalho, legislação laboral nacional e mais especificamente os acordos de cooperação estabelecidos com os Centros Distritais do Instituto de Segurança Social que no que diz respeito aos colaboradores, embora sejam muito superficiais no conteúdo e ambíguos. Por vezes o que acontece também é que o quadro de pessoal exigido não corresponde às reais necessidades das respostas sociais e encontra-se desajustado.

Quanto ao papel do Instituto de Segurança Social na gestão de pessoas reconheço a importância dos acordos de cooperação estabelecidos para cada resposta social, que nos precisa e controla o quadro de pessoal obrigatório.

Todos nos dizem qual o quadro de pessoal que temos que ter mas ninguém nos orienta na sua gestão, tornando-se importante nós criarmos documentos de autorregulação.

**3. Considera que a necessidade de autorregulação surge para melhor perceber as práticas de GRH (ou seja, são criados documentos de autorregulação para dar suporte às práticas) ou que a implementação de determinadas práticas surge como reflexo da necessidade de autorregulação (isto é, as práticas são implementadas porque há a necessidade de autorregular os recursos humanos tendo em conta o papel do Estado)?**

R. A autorregulação é a base para apoiar às práticas exercidas diariamente na organização e acho cada vez mais pertinente esta questão. A autorregulação neste sector, é necessária para proporcionar condições para um mercado de trabalho mais inovador, mais competitivo e consequentemente mais eficaz e vai oferecer mais oportunidades aos colaboradores da organização. Acho mesmo que a necessidade de autorregulação e as práticas de GRH estão interligadas e as práticas só são possíveis porque existe documentos de autorregulação. Aqui na nossa instituição não temos muitos documentos de autorregulação dado a nossa instituição ser pequena e não termos muitos problemas com os recursos humanos, mas considero que mais autorregulação tornaria a GRH mais eficiente, pois os que temos facilitam as práticas que desenvolvemos.

**4. Das práticas de GRH, nomeadamente: análise e descrição de funções; recrutamento e seleção; acolhimento e integração; desenvolvimento de competências e formação; avaliação de desempenho; gestão de carreiras e sistema de recompensas, quais as que são desenvolvidas na instituição?**

R: Na minha organização é realizada a análise e descrição das funções (temos um documento das funções das respetivas categorias afixado).

-Recrutamento

-Acolhimento dos novos colaboradores (sendo-lhe transmitido oralmente o necessário para o desempenho da sua função)

-Avaliação de desempenho

- Desenvolvimento de competências e formação

Todas as práticas desenvolvidas são fundamentais no desempenho dos colaboradores.

**5. Que instrumentos de autorregulação existem na instituição face às práticas de GRH? Caso existem, a instituição criou-os com que necessidade?**

R: Existe um documento afixado que tem as funções dos colaboradores. Foi criado para facilitar e orientar o dia-a-dia das colaboradoras no trabalho desempenhado.

Existem definidos os critérios de avaliação de desempenho para ser uniforme a todos os colaboradores e sabermos o que estamos a avaliar.

E existe o regulamento interno que é o documento mais completo que temos no que toca à GRH que regula todo o funcionamento da instituição.

**6. Tendo em conta a sua experiência profissional, pode enumerar as principais necessidades e prioridades bem como os desafios das organizações sociais na área da gestão de recursos humanos?**

R. As principais necessidades é mesmo encontrar colaboradores com formação adequada para trabalhar.

Os novos desafios é a verdadeira sustentabilidade da organização visto os recursos serem cada vez mais escassos, devido às restrições que são impostas pelo poder público.

Todas as transformações a nível político, social, económico e legais, determinam diretrizes e necessidades que outrora não era exigido a estas organizações. É necessário cada vez mais encontrarmos mecanismos que vão ao encontro de sustentabilidade organizacional.