



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

Florzinhas e Unicórnios

**A influência das boas práticas de gestão de recursos humanos no
desempenho individual e organizacional**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Filipa Daniela Pereira Barbosa

Lamego, 2019



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

Florzinhas e Unicórnios

**A influência das boas práticas de gestão de recursos humanos no
desempenho individual e organizacional**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Filipa Daniela Pereira Barbosa

Professora Doutora Ana Branca Soeiro de Carvalho

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, 2019

Dedicatória

Aos meus pais, pelo amor incondicional e constante incentivo.

RESUMO

As práticas de gestão de recursos humanos apresentam-se, na atualidade, como uma fonte de criação de mudança e de fomento do desempenho individual e organizacional. Estas mesmas práticas suportam-se em lideranças fortes e capazes de motivar os colaboradores, assim como na aquisição de competências que permitam desempenhar, de forma mais competente, as funções, não só dos líderes, mas dos colaboradores em geral. Surgem como suporte às práticas de gestão de recursos humanos os sistemas de avaliação de desempenho que permitem, através dos seus resultados, criar mudanças e definir objetivos que permitam alcançar a sustentabilidade.

A presente investigação teve como objetivo principal perceber de que forma as boas práticas de gestão de recursos humanos, suportadas por eficiente e adequado sistema de avaliação de desempenho, influenciam o desempenho individual e conseqüente desempenho organizacional.

De modo a atingir os objetivos propostos foi realizado um estudo sobre o Centro Social do Couto Mineiro do Pejão relativamente às práticas de gestão de recursos humanos da organização e, também, sobre o sistema de avaliação de desempenho implementado.

Palavras-chave: Organizações Sociais; Práticas de gestão de recursos humanos; Desempenho; Avaliação de Desempenho

ABSTRACT

Human resources management practices are currently a source of change creation and individual and organizational performance promotion. These same practices are based on strong leaderships capable of motivating employees, as well as the acquisition of competencies that enable them to perform more competently, not only the leaders, but the employees in general. Supporting human resources management practices are performance evaluation systems that allow, through their results, to create changes and define goals that allow achieving sustainability.

This research aimed to understand how good human resources management practices, supported by an efficient and adequate performance evaluation system, influence individual performance and consequent organizational performance.

In order to achieve the proposed objectives, a study was conducted on the Couto Mineiro do Pejão Social Center regarding the organization's human resources management practices and also the performance evaluation system implemented.

Key words: Social Organizations; Human Resource Management Practices; Performance; Performance Assessment

Agradecimentos

A caminhada foi longa e sinuosa. Vários foram os dias em que pensei deixar este trabalho por terminar mas tinha plena consciência que o seu término seria sinónimo de realização profissional mas, sobretudo, pessoal. Desta forma não seria possível deixar de parte o agradecimento a algumas pessoas essenciais durante todo este processo de produção.

O primeiro, e maior agradecimento, é direcionado há minha orientadora, Professora Doutora Ana Branca Soeiro de Carvalho. Uma profissional de excelência, dotada de um conhecimento extraordinário e de uma capacidade para ensinar mais extraordinária ainda.

O segundo agradecimento é direcionado ao Professor Miguel Mota pelo seu precioso contributo e incalculável paciência no esclarecimento de todas as dúvidas, por mais insignificantes que fossem.

Um enorme agradecimento também ao Centro Social do Couto Mineiro do Pejão pela disponibilidade, transparência e por me fazerem acreditar que, efetivamente, podemos ainda gerar mudanças significativas.

Por fim, um enorme agradecimento a um grupo muito especial de pessoas que todos os dias trabalham comigo e a quem tenho o privilégio de chamar amigos. São a prova de que a amizade supera qualquer barreira e de que, sem a menor dúvida, juntos somos mais fortes.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	11
CAPÍTULO I – ESPECIFICAÇÃO DO TEMA	13
I.1 - Problemática em análise	13
I.2- Justificação/relevância do tema	14
I.3- Delimitação da abordagem	15
I.4- Objetivos e questão de partida	15
I.5- Estrutura da investigação	17
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	20
II.1 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos	21
II.1.1- Liderança	24
II.1.2- Competências.....	28
II.2 – Desempenho Individual e Organizacional	32
II.4 - Sistemas de Avaliação de Desempenho	38
CAPÍTULO III - DESENHO METODOLÓGICO E ANÁLISE DE DADOS	42
III.1- Preposições da Investigação.....	42
III.2- Metodologia e métodos	42
III.3- Delimitação do universo e amostra	44
III.3.1- Caracterização da instituição.....	44
III.4 -Técnicas de recolha de dados e de apresentação dos mesmos	52
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA / INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	54
IV.1 – Apresentação dos dados obtidos- análise descritiva.....	54
IV.2 – Demonstração de resultados	66

IV.3- Proposta de ação.....	69
CONCLUSÕES	72
FONTES BIBLIOGRÁFICAS	77
APÊNDICES	82
ANEXOS	105

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Etapas da Investigação	19
Tabela 2- Género dos colaboradores	54
Tabela 3- Categoria profissional dos colaboradores	55
Tabela 4- Escala de resposta do inquérito por questionário	57
Tabela 5- Relação entre perguntas.....	57
Tabela 6- Relação entre preposições e grupo de questões.....	58
Tabela 7- Atribuição das respostas do inquérito por questionário	59
Tabela 8- Respostas sobre Recrutamento.....	59
Tabela 9- Respostas sobre Formação	60
Tabela 10- Respostas sobre Desempenho	61
Tabela 11- Respostas sobre Carreira	62
Tabela 12- Respostas sobre Remuneração	63
Tabela 13- Respostas sobre Comunicação Interna	64
Tabela 14- Respostas sobre Celebração e Reconhecimento.....	65
Tabela 15- idades dos colaboradores inquiridos.....	87
Tabela 16- Tempo de serviço dos inquiridos	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Investigação	18
Figura 2- Tempo de serviço dos colaboradores.....	56
Figura 3- Género dos colaboradores inquiridos	86
Figura 4- Categoria Profissional dos colaboradores inquiridos	88
Figura 5- Gráfico da pergunta 1 do inquérito por questionário.....	91
Figura 6- Gráfico pergunta 8 do inquérito por questionário.....	91
Figura 7- Gráfico pergunta 13 do inquérito por questionário.....	92
Figura 8- Gráfico pergunta 19 do inquérito por questionário.....	92
Figura 9- Gráfico pergunta 2 do inquérito por questionário.....	93
Figura 10-Gráfico pergunta 14 do inquérito por questionário.....	93
Figura 11- Gráfico pergunta 20 do inquérito por questionário.....	94
Figura 12- Gráfico pergunta 25 do inquérito por questionário.....	94
Figura 13- Gráfico pergunta 3 do inquérito por questionário.....	95
Figura 14- Gráfico pergunta 9 do inquérito por questionário.....	95
Figura 15- Gráfico pergunta 21 do inquérito por questionário.....	96
Figura 16- Gráfico pergunta 27 do inquérito por questionário.....	96
Figura 17- Gráfico pergunta 4 do inquérito por questionário.....	97
Figura 18- Gráfico pergunta 15 do inquérito por questionário.....	97
Figura 19- Gráfico pergunta 22 do inquérito por questionário.....	98
Figura 20- Gráfico pergunta 26 do inquérito por questionário.....	98
Figura 21- Gráfico pergunta 5 do inquérito por questionário.....	99
Figura 22- Gráfico pergunta 10 do inquérito por questionário.....	99
Figura 23- Gráfico pergunta 16 do inquérito por questionário.....	100
Figura 24- Gráfico pergunta 23 do inquérito por questionário.....	100
Figura 25- Gráfico pergunta 6 do inquérito por questionário.....	101
Figura 26- Gráfico pergunta 11 do inquérito por questionário.....	101
Figura 27- Gráfico pergunta 17 do inquérito por questionário.....	102
Figura 28- Gráfico pergunta 24 do inquérito por questionário.....	102
Figura 29- Gráfico pergunta 7 do inquérito por questionário.....	103
Figura 30- Gráfico pergunta 12 do inquérito por questionário.....	103
Figura 31- Gráfico pergunta 18 do inquérito por questionário.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC- Balanced Scorecard

CSCMP – Centro Social do Couto Mineiro do Pejão

DI- Desempenho Individual

DO- Desempenho Organizacional

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

PGRH- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

SAD- Sistema de Avaliação de Desempenho

SWOT- strengths, weaknesses, opportunities e threats

CAPÍTULO I – ESPECIFICAÇÃO DO TEMA

I.1 - Problemática em análise

Na atualidade, as organizações estão sujeitas a uma enorme pressão e exigência. Esta está relacionada com as mudanças sociais, culturais, tecnológicas, económicas e de mentalidades da sociedade atual, sendo estas consequência de uma sociedade cada vez mais evoluída.

Para conseguirem fazer face a esta pressão e a esta exigência as organizações precisam de estar em constante mudança, precisam de criar novas respostas, novos serviços e ser cada vez mais competitivas, eficientes e eficazes no seu contacto direto com a comunidade. Cria-se assim a necessidade constante de inovação nas organizações.

Esta mudança que se cria, para conseguir alcançar todas estas respostas, está intimamente ligada à forma como as organizações gerem os seus recursos humanos e criam a sua sustentabilidade. Efetivamente são as pessoas que constroem e dão valor às organizações. O valor de uma organização, a sua vantagem competitiva, a sua eficácia e eficiência, os seus serviços de qualidade e o seu desempenho dependem, única e exclusivamente, das pessoas que diariamente desempenham funções nesta.

Deste modo surge a necessidade de pensar e repensar as organizações e a necessidade de valorizar os recursos humanos. É fundamental ter a perceção que tudo isto surge através de práticas de gestão de recursos humanos que sejam inovadoras, que sejam melhores e mais adequadas aos objetivos e, sobretudo, percecionadas pelos colaboradores da organização. Apenas boas práticas de gestão de recursos humanos irão permitir o aumento do desempenho individual de cada colaborador e, conseqüentemente, o aumento do desempenho organizacional.

É necessário perceber como questões relacionadas com a competência, a liderança, a comunicação e avaliação de desempenho são cruciais para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações. Não basta promover a gestão por competências, mas criar um quadro de verificação de atitudes e rotinas que possam permitir visualizar a realidade organizacional para posteriormente poder ser aplicado um plano de intervenção.

I.2- Justificação/relevância do tema

Hodiernamente, pensamos mais na necessidade das organizações pensarem as pessoas. Em primeiro lugar porque são as pessoas que constituem as organizações, seja no papel de clientes seja no papel de colaboradores. É importante que exista a consciência de que os recursos humanos são a principal fonte competitiva das organizações da atualidade, deste modo é imperativo atrair, desenvolver e reter as competências mais importantes, ou seja, reter os melhores colaboradores.

Assim, é importante que as organizações implementem práticas de gestão de recursos humanos adequadas à sua realidade, práticas estas que estejam adequadas à estratégia da organização, aos seus objetivos, à atuação que a organização tem na sociedade em que está inseridas mas, sobretudo, adequadas aos colaboradores que compõem a organização. É crucial, para a gestão da organização, seja do terceiro setor seja da economia social que a implementação destas boas práticas de gestão de recursos humanos consiga trazer vantagens no desempenho dos colaboradores, na motivação e no sentimento de integração.

Quando falamos em boas práticas devemos ter em mente o que estas implicam. Em primeiro lugar implicam uma liderança forte e adequada, onde o líder é capaz de motivar e desenvolver os seus colaboradores. Em segundo lugar implicam competências, pois é necessário que os líderes destas mesmas organizações possuam as competências necessárias, e sobretudo adequadas, ao desempenho das suas funções.

Estas práticas de gestão de recursos humanos, intituladas por boas práticas, devem ser pensadas e direcionadas para que os colaboradores se sintam motivados, integrados, valorizados e assim sejam eficazes e eficientes nas tarefas que desempenham. Isto trará à organização um maior e melhor desempenho individual de cada colaborador e este, por sua vez, trará um maior e melhor desempenho organizacional.

Na atualidade são igualmente importantes os sistemas de avaliação de desempenho. Estes sistemas apresentam-se como um instrumento base, extremamente importante, e de suporte às práticas de gestão de recursos humanos, dado que permitem perceber as dinâmicas existentes entre colaboradores e as relações destes com as organizações onde desempenham funções, ao mesmo tempo que avaliamos a forma como desempenham as suas funções.

O Centro Social do Couto Mineiro do Pejão (CSCMP) é uma IPSS dedicada à prestação de cuidados a idosos e crianças e será, durante o presente estudo, mencionado diversas vezes dado que todos os resultados estatísticos obtidos são fruto da análise realizada à instituição e do inquérito feito aos colaboradores desta. O estudo teve como principal objetivo perceber, na realidade, como são articuladas as práticas de gestão dos recursos humanos, os sistemas de avaliação de desempenho e a sustentabilidade da organização.

I.3- Delimitação da abordagem

De forma a conferir lógica ao presente trabalho, este encontra-se dividido em capítulos e subcapítulos que versam sobre diferentes temas. O primeiro capítulo diz respeito à abordagem conceptual onde são apresentados e desenvolvidos conceitos de práticas de gestão de recursos humanos, onde é dado principal enfoque à liderança e às competências. No segundo tema a ser abordado é referido o conceito de desempenho onde são desenvolvidos os segmentos de desempenho individual e desempenho organizacional. Em terceiro lugar é feita uma abordagem ao sistema de avaliação de desempenho, surgindo este como instrumento base.

De seguida será apresentada uma caracterização da organização em estudo. Esta caracterização é composta pela recolha, análise e interpretação de informação, não só sobre a instituição mas também sobre os colaboradores que a compõem.

Por último será apresentada uma proposta de reestruturação do sistema de avaliação de desempenho outrora aplicado no Centro Social do Couto Mineiro do Pejão.

I.4- Objetivos e questão de partida

Tendo em conta a linha orientadora do presente estudo e o que se pretende alcançar, foram definidos os objetivos do mesmo, bem como a questão de partida que levou ao desenrolar desta investigação.

Os objetivos estratégicos e operacionais da dissertação são:

1- Entender o conceito de Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a sua importância no desempenho organizacional e individual.

- 1.1. Compreender o que são as Práticas de Gestão de Recursos Humanos.
- 1.2. Concetualizar o desempenho organizacional e individual nas organizações.
- 1.3. Descrever a importância/vantagens das boas práticas de Gestão de Recursos Humanos no desempenho organizacional e individual.

2- Identificar e avaliar os sistemas de avaliação de desempenho e as práticas de gestão de recursos humanos da organização em estudo.

- 2.1. Recolher e organizar informação sobre os sistemas de avaliação implementados e as práticas de gestão de recursos humanos da organização em estudo;
- 2.2. Analisar a eficiência da implementação dos Sistemas de avaliação de desempenho e das práticas de gestão de recursos humanos da organização em estudo;
- 2.3. Compreender de que forma os gestores dos sistemas de avaliação de desempenho das organizações se apoiam nos resultados para fomentar o desempenho organizacional e individual.

3- Compreender a influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos no desempenho organizacional e individual, suportadas por um eficiente sistema de avaliação de desempenho e desenvolver uma proposta de melhoria adequada à realidade da organização em estudo.

- 3.1. Identificar a relação entre as boas práticas de Gestão de Recursos Humanos e o desempenho organizacional e individual.
- 3.2. Compreender a influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos no desempenho organizacional e individual, e consequentemente na qualidade dos serviços prestados.
- 3.3. Apresentar uma proposta de melhoria/alteração dos sistemas de avaliação de desempenho nas organizações em estudo.

Foi elaborada para o estudo a seguinte questão de partida:

- De que forma as boas práticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho individual e organizacional, tendo como instrumento base um eficaz sistema de avaliação de desempenho?

I.5- Estrutura da investigação

O presente trabalho encontra-se dividido de forma lógica e sequencial. No capítulo I é definido o tema a abordar – A influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos no desempenho individual e no desempenho organizacional, tendo como instrumento base o sistema de avaliação de desempenho e a relevância deste no contexto atual das organizações sociais. Ainda neste capítulo são apresentados os objetivos definidos e a questão de partida do estudo.

No capítulo II é realizado um enquadramento teórico sobre o conceito de desempenho individual e organizacional e de seguida as práticas de gestão de recursos humanos. Por fim neste capítulo é apresentado o conceito de sistema de avaliação de desempenho.

No terceiro capítulo são formuladas as hipóteses, é definida a metodologia a aplicar durante o desenvolvimento deste projeto, é delimitado o universo em estudo e são apresentadas as técnicas de recolha e análise de dados.

O capítulo IV é preenchido pela apresentação dos dados obtidos, a análise e interpretação destes assim como a apresentação da proposta de ação.

Seguido a este último capítulo é apresentada a conclusão, onde é feita a análise e reflexão crítica. O objetivo desta é dar resposta ao problema e aos objetivos estabelecidos para este estudo, os contributos do estudo, as limitações e as recomendações para o futuro.

I.6- Proposta de modelo de investigação



Figura 1- Modelo de Investigação
(Elaboração própria)

Pretende-se, com este modelo, ter a perceção de como é que a influência das práticas de gestão de recursos humanos, (sobretudo utilizando sistemas de avaliação de desempenho) quer a nível do desempenho individual, quer do desempenho organizacional, se repercutem numa maior eficácia e eficiência da sustentabilidade organizacional, e na criação de uma maior capacidade de liderança.

**Tabela 1- Etapas da Investigação
(Elaboração própria)**

Etapa 1: Formulação do problema	Influência das boas práticas de Gestão de Recursos humanos no desempenho individual e organizacional
Etapa 2: Exploração	Pesquisa bibliográfica sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, o desempenho organizacional e individual e sobre os sistemas de avaliação de desempenho
Etapa 3: Problemática	Fundamentação teórica sobre a importância das práticas de Gestão de Recursos Humanos no desempenho organizacional e individual, tendo como suporte um sistema de avaliação de desempenho
Etapa 4: Construção	Identificação dos principais fatores que caracterizam o contexto organizacional para a eficiente implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: cultura organizacional e percepção da gestão de topo e colaboradores acerca do seu Desempenho
Etapa 5: Observação	Seleção da metodologia; recolha de dados (aplicação de inquérito)
Etapa 6: Análise de dados	Tratamento e análise dos dados recolhidos; levantamento de informação relativa à organização em estudo
Etapa 7: Conclusões	Apresentação dos resultados; desenvolvimento de proposta de melhoria de Sistema de Avaliação de Desempenho

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Na atualidade, decorrente do fenómeno de globalização a que assistimos, as organizações sentem cada vez mais a necessidade de valorizar os seus recursos humanos e criar maior sustentabilidade. Os recursos humanos apresentam-se como sendo uma das principais fontes de vantagem competitiva das organizações e, deste modo, para garantir a sua sobrevivência, precisam de atrair, desenvolver e manter os colaboradores competentes que permitam alcançar os objetivos definidos de forma mais eficiente. A necessidade de dar resposta a este fenómeno, aos desafios impostos pelo mercado, ao aumento da concorrência e ao desenvolvimento das novas tecnologias de informação obrigam a que as organizações mudem e se adaptem às mesmas.

Para enfrentar e dar resposta a todos estes desafios as organizações precisam criar a consciência de que “os recursos humanos são o elemento vital em qualquer organização para o aumento da competitividade” (Mações, 2014, p. 542). De facto,

“São as pessoas que constroem as organizações e que asseguram a eficácia do seu sistema organizativo”. Assim, é necessário que exista uma sintonia perfeita entre as pessoas e a organização e é necessário que exista, também, uma gestão global eficiente sendo que esta passa obrigatoriamente pela gestão dos recursos humanos (Mações, 2014, p. 542).

Serão abordados, de seguida, os conceitos de práticas de gestão de recursos humanos estando inseridos dentro deste o conceito de liderança e competências, fundamentais para a sustentabilidade organizacional. O conceito de desempenho individual e organizacional e por último o conceito de sistema de avaliação de desempenho. O objetivo final deste estudo e apresentação de conceitos é demonstrar a influência que as boas práticas de gestão de recursos humanos exercem no desempenho individual e organizacional, tendo isto como base a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho eficaz e adequado à realidade das organizações, tendo como foco a adaptação destas a uma nova realidade e criando formas de se tornar mais sustentável.

II.1 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

‘As pessoas são o nosso ativo mais importante’ esta é uma frase muito comum e que nos faz perceber que a forma como gerimos as pessoas é fundamental para que se consiga, a longo prazo, criar valor numa empresa. “ É fundamental para os gestores compreenderem como podem as organizações gerir as pessoas de forma a aumentarem a sua capacidade produtiva e criativa, mantendo os seus limites sustentáveis de custos associados”, é importante que se dê “a devida importância aos recursos humanos que compõem a organização” (Caroço, 2011).

A forma como as organizações gerem os seus recursos humanos tem influências em variáveis individuais e organizacionais. A constante mudança e exigência dos mercados faz com que os recursos humanos assumam um papel de máxima importância, para as organizações que querem sobreviver (Cardoso, 2012, pp. 1-2).

A gestão de recursos humanos tem um papel preponderante nas organizações para a aquisição de vantagem competitiva. Existem fatores como o preço, a tecnologia, a distribuição e a inovação que caracterizam a competitividade das organizações, e são facilmente imitáveis, o que não se verifica com as pessoas e com o capital destas. Na sua obra, os autores Wright, McMahan e McWilliams (1993) reforçam exatamente a ideia de que os recursos humanos são o ativo mais importante de qualquer organização. Os autores defendem que os recursos geram vantagem competitiva sustentável quando acrescentam valor à organização, quando são raros/únicos, quando não são passíveis de ser imitados e quando não podem ser substituídos, sendo que os recursos humanos apresentam todas estas características pois cada indivíduo possui habilidades e capacidades únicas, tem uma forma de pensar e agir própria, uma visão única e a sua essência não é passível de ser imitada. Os recursos humanos são o único recurso de uma organização que têm o potencial para não se tornarem obsoletos e serem transferidos através de inúmeras tecnologias, produtos e mercados.

A gestão de pessoas apresenta-se assim como um processo estratégico onde ser competitivo implica capacidade para atrair, desenvolver e reter as competências indispensáveis “ao desenvolvimento da sua atividade e concretização de resultados”, especialmente porque o valor de uma organização no mercado “depende dos seus ativos intangíveis”, ou seja, “o conhecimento, as competências e a capacidade organizacional” (Rodrigues, 2014, pp. 86-87).

Quando nos referimos à Gestão de Recursos Humanos estamos perante um processo organizacional complexo. A resposta que surge para as necessidades e/ou atividades institucionais que sejam funcionais ou de departamento é a função de recursos humanos. Quer isto dizer que a função de recursos humanos não esta apenas ligada a um setor/departamento, mas antes a toda a organização (Cardoso, 2012).

Os autores Boselie, Dietz e Boon (2005) referem que a Gestão de Recursos Humanos se preocupa com as decisões tomadas pelas “organizações em relação às políticas, práticas e estruturas para a gestão dos seus colaboradores”. Os autores afirmam, também, que o objetivo final da gestão de recursos humanos é “a concetualização de práticas que atinjam eficácia organizacional e que através destas de consiga atingir melhores desempenhos como um todo.”

A gestão de recursos humanos de uma organização, tal como refere Cardoso (2012, p.5), “não é apenas e só composta por um mero processo, esta é feita com base em várias práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões”, garantindo, como refere Wright, McMahan e McWilliams (1993), o cumprimento/alcance dos objetivos organizacionais.

A gestão de recursos humanos diz respeito, como refere Bilhim (2009), “a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus empregados”. A gestão de recursos humanos “deve envolver todas as ações destinadas a assegurar a negociação e a gestão dos equilíbrios precários que permanentemente emergem entre atores sociais com interesses opostos e, por vezes, irreduzíveis”.

Os investimentos favoráveis que são feitos nas práticas de Gestão de Recursos Humanos pelas organizações aumentam o compromisso dos colaboradores, o que “tem um impacto positivo no grau de fidelização dos clientes e este, por sua vez, em indicadores de rentabilidade”. “As práticas de Gestão de Recursos Humanos modelam a cultura, a identidade, a reputação e a marca das organizações” pois verifica-se que “um sistema de Recursos Humanos forte permite uma maior consistência comportamental e uniformidade dentro do grupo de trabalho” (Rodrigues, 2014).

Caroço (2011, p.18) refere que “as práticas de gestão de Recursos Humanos consistem num conjunto de sistemas consequentes do alinhamento das políticas estratégicas de gestão definidos pela organização para os seus trabalhadores.”

O autor refere ainda que:

-As práticas de gestão de recursos humanos referem-se às actividades correspondentes à função recursos humanos propriamente dita, das quais se destacam as actividades de recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de carreiras e remunerações.

As práticas de trabalho de alto desempenho (HPWP's- high-performance work practices) referidas na obra de Combs, Liu, Hall e Ketchen (2006) dizem respeito a aspetos como a formação, a participação, seleção, recrutamento, gestão dos recursos humanos, avaliação de desempenho, os incentivos, a comunicação e a segurança no trabalho. Estas práticas contribuem para o aumento do conhecimento, das capacidades e competências dos colaboradores, incentivando-os utilizar estes mesmos conhecimentos, as suas capacidades e competências em benefício da organização, aumentando a motivação de cada colaborador. Como resultado da aplicação destas práticas de trabalho de alto desempenho ou melhores/boas práticas surge a satisfação laboral, a maior produtividade a melhoria na tomada de decisão e assim a melhoria do desempenho organizacional. Estas práticas atuam ainda ao nível interno das organizações aumentando a flexibilidade e a eficiência.

Dentro destas atividades que compõem a gestão de recursos humanos é importante salientar o recrutamento. Este é entendido como “um processo que visa atrair o maior e melhor número de candidatos potenciais para desempenhar um determinado posto de trabalho” (Bilhim, 2009, p. 233).

Assim Huselid (1995) afirma que as práticas de recursos humanos eficazes são sinónimo de vantagem competitiva pois estas “potenciam as complementaridades e sinergias entre todas as práticas desenvolvidas- e a implementação de uma estratégia competitiva”.

Cada vez mais as organizações estão sujeitas à turbulência económica e têm necessidade de se estruturar para que as mudanças sejam encaradas de forma positiva e obtenham mais-valias. Por isso é necessário analisar estas novas tendências organizacionais e novas formas de gerir as equipas. O comprometimento e a liderança são, por isso, cruciais para que as organizações sobrevivam, tendo por base uma boa gestão em termos de planeamento estratégico e uma equipa que consiga criar uma base de relações interpessoais, uma boa comunicação interna e uma capacidade de gerir os conflitos. Esta vantagem competitiva é a base de sustentabilidade das organizações num contexto atual.

A capacidade que as organizações têm para enfrentar novos desafios aumenta quando estas têm uma liderança efetiva. Quando isto se verifica, ou seja quando a liderança é forte, os colaboradores encontram-se altamente motivados em alcançar os objetivos da organização, estão comprometidos e conseguem bons resultados (Mações, 2014).

II.1.1- Liderança

Jago (1982) refere que a liderança pode ser entendida como o “exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objetivos de grupo” (citado por Miranda, 2014).

No âmbito do projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) foi apresentada uma definição do que podemos entender sobre o conceito de liderança. Esta é apresentada como a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros. (Cunha & al., 2016)

“A liderança é a capacidade de influenciar as pessoas com vista a atingir os objetivos.” Caracteriza-se por ser um “conjunto de processos e comportamentos usados por alguém para motivar, inspirar e influenciar comportamentos de outras pessoas com vista a alcançar os objetivos da organização” (Mações, 2014).

A liderança pode ainda ser entendida como:

- um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (O processo de liderança: a dialética líder-seguidores, 2016).

Vieira (2012, p.11) afirma que a liderança é um ‘processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado’ (citado por Gregório, 2019).

Gregório (2019) cita na sua obra outros autores, construindo assim uma pequena reflexão sobre o conceito de liderança.

- Omolayo (2000) afirma que “a liderança é um processo de influência social em que um indivíduo (líder) procura a participação voluntária de um ou mais membros da equipa para realizar um esforço extraordinário para alcançar os objetivos da organização.”

- Akanwa (1997) considera a liderança como “um processo de influenciar as atividades de um individuo ou grupo para realizar um esforço em direção a um meta ou objetivo e em determinada situação.”

- Cohen (1990) refere que “a liderança é uma arte de influenciar os outros para atingirem o seu desempenho máximo na execução de uma tarefa ou obtenção de um objetivo.”

- Limbare (2012) considera “a liderança como uma influência interpessoal exercida numa situação e direcionada através da comunicação para a consecução de objetivos específicos”, afirmando ainda que esta “é a capacidade de formar e moldar atitudes e comportamentos de outros indivíduos.”

- Rouco (2015) para quem “a liderança é efetiva quando o líder influencia os membros da equipa até estes atingirem os objetivos acordados, e é eficaz quando os mesmos, na ausência dos líderes, continuam a ter as atitudes e comportamentos adquiridos para a realização das tarefas.”

As teorias clássicas que nos explicam o que entendemos como sendo o conceito de liderança têm sido alvo de novos desenvolvimentos. Surgem assim dois novos tipos de abordagem que realçam, não o comportamento dos líderes, mas antes o tipo de incentivo ou recompensa que estes oferecem. Assim surge a liderança transacional e a liderança transformacional (Mações, 2014).

Burns (1978) considera a liderança transacional como sendo um tipo de liderança praticada por líderes que guiam e motivam os seus colaboradores na direção dos seus objetivos, através de uma motivação extrínseca. Tendo como missão envolver os colaboradores nos seus próprios objetivos, os líderes transacionais utilizam benefícios para alcançar com sucesso esta missão (citado por Mações, 2014, p.295).

Existe, na liderança transacional, entre o colaborador e o seu líder uma dependência e influência mútua, de onde surge o reconhecimento e a recompensa.

Dartey-Baah e Ampafo (2015) afirmam que neste tipo de liderança “os colaboradores são recompensados ou disciplinados pelos seus líderes transacionais, conforme o seu desempenho, uma vez que este tipo de líderes considera que as tarefas são concluídas pelo desejo de recompensa do colaborador” (citado por Medina, 2017, pp. 23.24).

A liderança transformacional está intimamente ligada com a “capacidade de realizar inovações e mudanças no contexto organizacional (Mações, 2014) sendo referido por Tracey e Kinkin (1994) que a liderança transformacional é ‘o processo de influenciar as principais mudanças nas atitudes e suposições dos membros da organização construindo o empenhamento para a missão e os objetivos da organização’ (citado por Medina, 2017).

Os líderes transformacionais inspiram os seus colaboradores a colocar à frente de tudo os interesses da organização. Este tipo de líder não utiliza recompensas nem incentivos mas antes a sua visão, os seus valores e as suas ideias para motivar os seus colaboradores. Estimulam o empowerment e fazem com que os seus colaboradores se sintam importantes na organização (Mações, 2014, p. 295).

Existem autores que defendem que um verdadeiro líder deve utilizar ambos os tipos de liderança no entanto vários estudos suportam a ideia de que a liderança transformacional tem efeitos positivos na “satisfação dos colaboradores com o seu trabalho e na forma como executam o seu trabalho”, verificando-se assim que a liderança transformacional “é uma influência muito poderosa que aumenta a motivação intrínseca” e que se relaciona direta e positivamente “com a eficácia, a satisfação, o empenhamento e o sentido de pertença à organização por parte dos colaboradores” tendo assim a liderança transformacional “mais efeitos positivos nos colaboradores e nos resultados das organizações” (Medina, 2017).

Entende-se a liderança como o elemento chave para o sucesso das organizações, em conjunto com a motivação e com a comunicação (Mações, 2014).

A liderança promove a visão, a criatividade e a motivação nas organizações. É assim sinónimo de “questionar o *status quo* existente para uma nova ordem mais atual, mais produtiva e socialmente mais responsável”. “Relaciona-se com as atividades como ter uma visão para a organização, estabelecer o rumo e influenciar os seus seguidores no sentido dos objetivos organizacionais”.

Nas organizações os líderes de topo fazem a diferença e uma liderança forte é muito importante. Este líder é a pessoa que exerce influência e inspira os comportamentos, “deve ser um bom comunicador e deve ser capaz de influenciar, motivar e inspirar os outros” (Mações, 2014).

Exige-se na atualidade que a liderança se molde rapidamente através do posicionamento que os líderes adotam diante das situações e que os colaboradores sejam mais ativos e responsáveis perante as suas atividades nas organizações. Os líderes devem assim conservar e desenvolver características como a visão sistêmica, integridade, curiosidade e audácia (Arruda, Chrisóstomo, & Rios, 2010).

Bennis (1996, p.78) afirma que ‘a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições’. Em tempos de estabilidade seria suficiente apenas o exercício da autoridade, contudo num ambiente de constante transformação é necessário a presença da liderança uma vez que este é a força incentivadora e orientadora que faz com que seja possível o desenvolvimento e a permanência das organizações neste contexto (citado por Arruda, Chrisóstomo & Rios, 2010).

“Os líderes procuram agir sobre a situação, inovam, questionam-se sobre o quê e o porquê, têm perspetivas a longo prazo e são originais”.

“As habilidades/capacidades e atributos do líder têm um profundo impacto, de tal forma que criam a confiança do seguidor na correção das convicções do líder, aceitação irrestrita do líder, afeição pelo líder e obediência voluntária” (Muchinsky, 2004 cit. por Arruda, Chrisóstomo & Rios., 2010).

“Por intermédio do trabalho de um líder, obtém-se mais do ser humano que participa em grupo, com a descoberta de valores que motivam as pessoas a serem criativas, singulares, comunicativas, reflexivas, participativas e aptas a desenvolver mudanças” (Arruda, Chrisóstomo, & Rios, 2010).

Perante o processo de globalização, estando as organizações sujeitas a constantes mudanças, é da competência do líder adaptar-se às novas realidades e ser capaz de orientar e conduzir a sua equipa através dos “processos de mudança que são cada vez mais necessários para que as organizações se encontrem preparadas para transformar as novas ameaças em oportunidades”.

A gestão de competências abrange as capacidades, habilidades e atitudes, que permitem ao líder criar uma estrutura mais eficaz e eficiente e evitar a desmotivação e insatisfação organizacional. Falar em competências é falar em cultura e clima organizacional, é falar em mudança e inovação, é criar estratégias e dinâmicas com instrumentos de avaliação de forma a poder mensurar a capacitação dos recursos a todos os níveis.

II.1.2- Competências

Na atualidade, são exigidas aos colaboradores, cada vez mais, e tendo em conta as dinâmicas e a complexidade do local de trabalho, novas competências e um grau ou nível de proficiência mais elevado (Gregório, 2019).

Nas palavras de Bilhim (2009, p.233) as competências são entendidas como “a capacidade de desempenhar tarefas inerentes a um emprego determinado.

Horta (2014) completa este conceito dizendo que “as competências são conjuntos de características observáveis e mensuráveis que se relacionam com o sucesso no trabalho”.

Em 1982 Boyatziz apresentou uma definição de competência tendo como base o contexto da gestão, tal como escreveu Gregório (2019) na sua obra, onde refere que a competência é “as características subjacentes de um indivíduo que causam um desempenho eficaz e excepcional”.

Um outro autor, Rouco (2008), define a competência como ‘um conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos para ter desempenhos superiores no local de trabalho e segundo um critério de referência ou grau de realização’ (citado por Gregório, 2019).

Bilhim (2009, p.250) refere, na sua obra, a existência de uma abordagem relativa ao conceito de competência. Esta abordagem denomina-se anglo-saxónica e divide as competências em hard e soft. “A competência hard inclui os conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio em concreto (knowledge) e o saber-fazer que corresponde à demonstração comportamental de um conhecimento (skills).” Por sua vez a competência soft:

- integra a perceção que um indivíduo tem do seu ‘eu’ enquanto líder ou membro de um grupo (behaviours), os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento (traits) e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e que geram os comportamentos no trabalho (motives).

As competências hard, nesta dicotomia, “são fundamentais para que o indivíduo seja tido como competente no seu trabalho” e as competências soft “permitem diferenciar as realizações inter-indivíduos” (Bilhim, 2009, p. 250).

Para além das competências relacionadas com o conhecimento, com o grau de formação e especialização o autor refere, na atualidade, as organizações dão atenção às competências que os indivíduos possuem para lidar consigo mesmo e com os outros. Estas competências são nomeadas de características da inteligência emocional. Estas são compostas pela “autoconsciência”, “autogestão”, “consciência social” e pela “gestão das relações”.

A autoconsciência diz respeito à “autoconsciência emocional, à autoavaliação e à autoconfiança”. A autogestão está relacionada com “o autodomínio emocional, com a transparência, a capacidade de adaptação, a capacidade de realização, a capacidade de iniciativa e o otimismo”. A consciência social relaciona-se com a “empatia, a consciência organizacional e o espírito de serviço”. Por fim a gestão das relações diz respeito à “liderança inspiradora, à influência, à capacidade para desenvolver os outros, o catalisador da mudança, a gestão de conflitos, o criar laços, o espírito de equipa e à colaboração. Estudos mencionados pelo autor referem que as competências que promovem desempenhos excecionais e que diferenciam os melhores líderes são as competências da inteligência emocional (Bilhim, 2009).

“A definição de competências permite validar quem é capaz de gerir um orçamento, uma equipa e atingir resultados, porque as competências são definidas em termos comportamentais”. As competências “permitem avaliar o que as pessoas em geral sabem, independentemente dos estudos que possuem”. Assim verifica-se que a “competência é um conceito que é mais estável no tempo do que a mera aquisição de conhecimentos” (Horta, 2014).

A competência caracteriza-se por ser “um processo que conduz a um desempenho onde o indivíduo aumenta as suas probabilidades de se tornar competente, consoante as suas capacidades sejam mais ou menos elevadas”. As competências podem então ser expressas em “motivações, traços de carácter, conceitos de si próprio, atitudes ou valores, conhecimentos ou, ainda, aptidões cognitivas ou comportamentais”. Assim percebemos que a competência “é um processo dinâmico de resolução de problemas, ligado a um desempenho específico e eficaz, desenvolvido numa envolvente determinada e

legitimado socialmente” que articula as características físicas e culturais de um indivíduo com as exigências ou requisitos das tarefas, levando a um reconhecimento social (Bilhim, 2009).

Bilhim (2009, p.251) refere que “as competências devem refletir os comportamentos necessários ao sucesso futuro da organização”.

Horta (2014, p.260) completa esta ideia dizendo que “cada organização escolhe as competências que têm a ver com a sua cultura, a sua estratégia e a sua missão”. Este autor refere ainda que:

-a classificação de profissionais de acordo com o seu perfil de competências e/ou a sua avaliação de acordo com o perfil de competências necessário para a função que desempenham é dos instrumentos mais poderosos para o desenvolvimento individual. Permite identificar as competências nas quais existe uma diferenciação positiva e nas quais há um gap.

Nas últimas décadas, nas organizações, os indivíduos são cada vez mais valorizados em conformidade com o seu perfil, sendo que isto se verifica também no que diz respeito aos líderes.

Gregório (2019) menciona, na sua obra, a opinião de Holman & Devan (1999) que nos dizem que:

- “os líderes são obrigados a renovar de forma contínua o seu core de competências orientado para um sistema inovador de aprendizagem, tais como a capacidade para perceber em cada momento as necessidades e expectativas dos membros da equipa, que são criadores e gestores de conhecimento”.

São estabelecidos por Boyatziz, Goleman e Rhee (2000) três domínios para agrupar as competências relacionadas com a liderança. Num primeiro momento os aspetos emocionais e sociais e num segundo momento os aspetos cognitivos para que a liderança seja eficaz (citado por Gregório, 2019).

O autor Gregório (2019) menciona a importância que Boyatziz (2008) deu a estes três domínios dado que “oferecem uma visão sistémica da personalidade de um líder”. São ainda mencionados Goleman (1998), Palaiman e Skzauskiene (2010) que referem que “as competências associadas à inteligência emocional podem conduzir os líderes a um melhor desempenho”. Esta inteligência foi definida por Boyatziz (2008) “no contexto de liderança, como a capacidade para pensar ou analisar informações e situações que levam a causas efetivas ou a desempenhos superiores”.

A função de gerir torna-se cada vez mais difícil e, tendo em conta a cada vez maior complexidade do contexto laboral, seguir as teorias e os estilos eficazes ou simplesmente as boas práticas dos comportamentos que estão subjacentes à liderança já não é suficiente. No contexto atual torna-se imperativo que os líderes saibam quando e como empregar os seus comportamentos associados às competências de liderança (Gregório, 2019).

Assim Gregório (2019) explica que “as competências de liderança podem ajudar os líderes a alcançar as suas necessidades tendo em conta que valoriza os seus comportamentos, ou seja, aumentam as suas capacidades para avaliarem cada situação e ter um melhor desempenho.”

Dada a importância das competências ao nível individual mas também organizacional verifica-se que existe, constantemente, o risco de as organizações perderem as suas competências caso descurem a formação dos seus colaboradores. Deste modo torna-se inevitável que as organizações proporcionem aos seus colaboradores a possibilidade de formação para que estes se mantenham atualizados, e desta forma contribuam para que a organização permaneça competitiva. Constata-se que a formação “é uma condição fundamental para que as organizações possam ajustar-se às necessidades mutantes da envolvente, coloquem no mercado produtos competitivos”, prestem serviços de qualidade que permitem a manutenção e criação de laços vinculativos com os seus clientes e lhes permita ser mais eficazes (Soares E. , 2013, p. 80).

“O desenvolvimento de liderança faz parte do dia-a-dia das organizações, pelo menos, aquelas que têm uma estratégia de crescimento e inovação, assim como, de continuidade no mercado onde estão inseridas” (Figueiredo, 2018).

“A importância do desenvolvimento e formação de liderança nas organizações é sem dúvida essencial” dado que ‘os líderes são determinantes para o sucesso ou o fracasso das equipas e das organizações’. Os líderes têm a capacidade de “influenciar, encorajar e motivar” a equipa que lideram através da definição “de estratégias com objetivos concretos que” ‘inspiram os liderados a exercer esforços em prol de uma visão apelativa e mobilizadora’ (Venâncio, 2017, pp. 29-30).

Venâncio (2017, p.30) afirma:

- O papel dos líderes extravasa a mera ordem. Condicionam a segurança profissional e a confiança emocional dos liderados. Fomentam o espírito crítico em prol da criatividade e do desenvolvimento de capital de inteligência no interior da equipa.

Pelo poder, advogam autoridade e responsabilidades aos liderados, no sentido de autonomizar as suas ações. Dão a cara pela organização em busca de reputação junto de entidades externas, clientes, credores e autoridades.

“Um dos grandes desafios das organizações é criar uma cultura de aprendizagem e de desenvolvimento”. A liderança afirma-se assim como fundamental para se conseguir criar um ambiente interno que permita, exatamente, superar estes desafios. O líder apresenta então a função de “fomentar essa cultura e proporcionar as oportunidades de desenvolvimento a si próprio e aos seus liderados” (Figueiredo, 2018).

“O desenvolvimento de um líder é um meio eficaz de transformação das organizações, ou seja, a transformação dos indivíduos leva à transformação das organizações através do desenvolvimento de competências cognitivas, de inteligência emocional e de grupo”. As necessidades de desenvolvimento que são apresentadas pelos indivíduos mudam à medida que estes assumem cargos de elevada responsabilidade e as necessidades que até então eram individuais passam para necessidades “relacionais e de identidade coletiva” (Figueiredo, 2018).

Na atualidade apresentam vantagem as organizações cujos líderes analisam constantemente o ambiente externo, ao mesmo tempo que estabelecem diálogo organizacional e participam “em processos de aprendizagem no sentido de descobrir novas possibilidades” (Figueiredo, 2018).

II.2 – Desempenho Individual e Organizacional

“Desde o século XXI, que todas as organizações se encontram num mercado global cada vez mais competitivo.” A mudança cria “um ambiente que desafia as organizações a manterem-se competitivas” (Soares M. C., 2016).

Na opinião de Gravea et al., (2011) a chave para o desenvolvimento das nações está intimamente relacionado com as organizações que as constituem uma vez que, “as organizações têm um papel importante nas nossas vidas diárias” e, deste modo, o desenvolvimento da nação depende do sucesso que as organizações conseguem ou não alcançar.

O foco de uma organização é a melhoria contínua do seu desempenho pois “somente através do bom desempenho as organizações são capazes de progredir” (Gravea, Elies, & Stegorean, 2011).

No entanto, nas palavras de Chiavenato (2008) o desempenho global de uma organização é construído pelo desempenho individual dos membros que a constituem (citado por Moreira, 2014, p.2).

As organizações devem desenvolver uma gestão de desempenho individual visto que esta se apresenta como um “poderoso meio de melhoria dos desempenhos organizacionais”. Deste modo, é possível afirmar que “a melhoria contínua do desempenho, em todas as suas dimensões, é o foco essencial de qualquer organização para o seu desenvolvimento” (Gravea, Elies, & Stegorean, 2011).

Lucena (1977) afirma que falar de desempenho é fazer referência “à atuação do empregado face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que ele espera” (citado por Moreira, 2014, p.13).

O desempenho humano traduz-se no “ato de cumprir” ou realizar uma “determinada missão ou meta previamente traçada”. Este desempenho é “diretamente proporcional ao querer fazer” – “que explica o desejo endógeno de realizar”, ou seja a motivação, e ao “saber fazer” - “condição cognitiva e experimental que possibilita o individuo de realizar com eficiência e eficácia (Marras, 2000 citado por Moreira, 2014, pp.13-14).

Pode o desempenho individual ser definido através dos “comportamentos ou ações que são relevantes para os objetivos da organização”, estando deste modo relacionado com “um conjunto de ações, comportamentos e resultados que levam o sujeito a ligar-se à organização e a contribuir para os objetivos da mesma” (Castro, 2015, p. 30).

A forma como os colaboradores estão vinculados às organizações onde desempenham funções é complexa e multidimensional. Deste modo o comprometimento de cada colaborador com a sua organização é fundamental dado que, é através deste, que se consegue perceber e reconhecer “a relação de compromisso existente entre os indivíduos e as organizações” (Lusivika, 2018, p. 3).

O comprometimento pode então se entendido como o envolvimento de um indivíduo com uma organização, onde este se liga à organização através das suas crenças e ações, através da aceitação dos valores e objetivos da organização e através da vontade de querer continuar a colaborar com esta. O comprometimento é assim sinónimo de “bom desempenho, de relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individuais e organizacionais” (Lusivika, 2018, p. 3).

A palavra comprometimento coloca ênfase na ligação que se estabelece entre ambas as partes - indivíduo e organização, demonstrando assim o compromisso entre estas (Madeira, 2013, p. 2).

Madeira (2013, p.3) afirma que o comprometimento é um conceito que faz a junção de atitudes e comportamentos. Esta afirmação é suportada pelo facto de existir, por parte dos indivíduos, “compreensão e aceitação dos valores e objetivos da organização”, o indivíduo está comprometido com uma “determinada função dentro dos valores da organização”, o indivíduo tem o “próprio desejo de se manter ligado à organização por um longo período de forma a alcançar esses mesmos valores e objetivos”, e ainda a vontade expressa pelo indivíduo em “dar continuidade aos pontos anteriores”.

A par com o comprometimento organizacional também o compromisso organizacional compõe o desempenho individual. Existem vários modelos e teorias sobre o que se podem entender por compromisso organizacional e apesar de todas as diferenças existe um elemento que é transversal a todos- a identificação, isto é, a aceitação das expectativas e dos valores organizacionais como guias para o comportamento individual (Castro, 2015, p. 27).

O compromisso organizacional é definido por vários autores, tal como refere Castro (2015, p.27):

-O'Reilly & Chatman (1986) definem o compromisso organizacional como ‘... antecedentes, consequentes e processos da ligação psicológica sentida pelo sujeito face à organização; vai refletir o grau em que o sujeito internaliza ou adota as características ou perspetivas da organização’.

- Allen & Meyer (1990) fazem referência a este conceito como sendo ‘... o estado psicológico que liga o individuo à organização’.

- Meyer & Herscovitch (2001) afirmam que este é a ‘... força que liga um individuo a um curso de ação de relevância para atingir um ou mais objetivos’.

O compromisso organizacional está associado ao tempo de permanência do individuo na organização, à eficácia organizacional, à sua assiduidade e ao seu desempenho sendo esta uma relação positiva (Castro, 2015, p. 27).

Ainda nas palavras de Castro (2015) podemos perceber que:

- a importância do compromisso organizacional baseia-se no valor do seu papel na condução de resultados importantes para o sucesso da organização, como sendo a diminuição das intenções de saída dos trabalhadores ou absentismo e aumento do desempenho. (p. 27)

Surge ainda um outro conceito importante para caracterizar o desempenho individual- o work engagement. Este conceito, na perspectiva de Saks (2008) citada na obra de Castro (2015, p.29), corresponde ao ato onde ‘as pessoas escolhem eles próprios ligar-se em inúmeros papéis no trabalho e fora dele, não fazendo sentido referirmo-nos ao engagement sem ser específico o papel em questão’.

Os “trabalhadores com elevados níveis de engagement estão fisicamente envolvidos, cognitivamente vigilantes e emocionalmente ligados enquanto realizam as suas tarefas” (Castro, 2015, p. 29).

Relativamente ao conceito de desempenho organizacional é importante ter em mente que este é complexo e multidimensional.

A falta de unanimidade do conceito faz com que seja difícil fazer a avaliação deste, em primeiro lugar pela falta de explicação, pela utilização de indicadores muito diversificados, pelos “diferentes níveis de análise” e também pela falta de existência de “um modelo ideal” para se realizar esta avaliação (Cardoso, 2012, p. 8).

O desempenho organizacional pode ser entendido como a “diferença entre o valor de uma organização criado através da utilização dos seus bens produtivos e o valor que os proprietários desses mesmos bens esperam obter”.

Na opinião de Oliveira e Oliveira (2011) “o desempenho organizacional é um constructo mais político e económico do que científico, uma vez que os critérios de eficácia incluem resultados financeiros, humanos, organizacionais e de mercado de capital” (citado por Cardoso, 2012, p.8).

Quando nos referimos ao que se entende por desempenho organizacional não podemos deixar de fazer referência a um conjunto de conceitos que, em harmonia, compõem este mesmo desempenho.

Em Bilhim (2009) podemos perceber a diversidade do conceito de cultura organizacional. As definições mais básicas falam-nos na “forma como se fazem as coisas aqui” nas “normas, valores e crenças próprios de uma organização”. “Abordar as organizações de um ponto de vista cultural implica os aspetos humanos das organizações”.

Nas palavras de Mações (2014) “a cultura organizacional é um sistema de valores e de crenças mantidos e partilhados por uma organização, que influencia o comportamento e o modo de atuação dos membros da organização”.

Andrade (2014) demonstra-nos a perspetiva de Schein (1990) sobre a cultura organizacional. Esta será então:

- um padrão de pressuposições básicas partilhadas e aprendidas por um grupo, à medida que foram capazes de solucionar os seus problemas de adaptação externa como validas e , por essa razão , ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de perceber , pensar e sentir em relação àqueles problemas .

O autor refere ainda que, na atualidade, para que se possa verificar que estas “pressuposições básicas” podem estar desatualizadas e desta forma constituem-se como “entrave ao desenvolvimento organizacional”.

Desta forma torna-se fulcral que a organização faça a gestão adequada destas “pressuposições básicas” para que estejam “alinhas com a sua estratégia e com os seus objetivos”. O mais importante é que todos os colaboradores ‘remem para o mesmo lado’.

A cultura organizacional tem assumido um papel cada vez mais importante na estrutura das organizações uma vez que influencia a “maneira como os colaboradores interagem entre si e como se empenham nos objetivos da organização”. Constitui-se como sendo a identidade única de cada organização, “formada pelas experiências partilhadas pelos membros da organização, pelos valores e pelos comportamentos que caracterizam a organização” (Mações, 2014).

Mações (2014) demonstra-nos que podemos distinguir e categorizar as culturas organizacionais em fortes e fracas. As culturas organizacionais fortes são sinónimo de “valores chave intensamente partilhados pelos membros da organização e orienta os colaboradores no sentido de atingirem objetivos comuns”. Este tipo de culturas auxilia os novos colaboradores a “adquirirem rapidamente os valores da organização”.

O trabalho em equipa é também um importante conceito que completa o desempenho organizacional, o desempenho enquanto organização resulta do trabalho que as diferentes equipas conseguem desenvolver. A equipa pode então ser entendida como “um grupo de pessoas com capacidades complementares, cujos membros trabalham intensivamente entre si para atingirem um objetivo comum” (Mações, 2014).

A equipa de trabalho surge então como “os coletivos de trabalho que desejam otimizar o funcionamento da sua área;” o autor refere ainda que “é o conjunto de empregados de diferentes níveis hierárquicos ou de diferentes áreas da organização que desejam melhorar a coordenação e aumentar a produtividade” (Bilhim, 2009).

Nas equipas de trabalho os diferentes indivíduos são todos igualmente responsáveis pelos resultados finais e partilham objetivos de desempenho. Para Mações (2014) as equipas são uma fonte de vantagem competitiva dado que:

- “Estimulam o desempenho”;
- “Aumentam a responsabilidade”;
- “ Incentivam a inovação”;
- “Aumentam a motivação e a satisfação dos trabalhadores”.

As equipas motivam os indivíduos a excederem e potenciarem os seus limites e as suas próprias capacidades. Quando o trabalho é realizado em equipa o desempenho deste é superior em comparação com o trabalho realizado individualmente, dada a maior flexibilidade e recetividade das equipas à mudança. Assim o trabalho em equipa dá às organizações a possibilidade de reduzir os custos, aumentar a produtividade, melhorar a sua qualidade, rapidez na tomada de decisão e inovação (Mações, 2014).

II.4 - Sistemas de Avaliação de Desempenho

“Os processos de avaliação permitem que os trabalhadores conheçam o que se espera deles, os critérios de avaliação do seu desempenho, o feedback sobre a execução do seu trabalho e a possibilidade de melhoria dos desempenhos” (Pereira, 2009).

As pessoas são, no paradigma de gestão atual, “um fator-chave no desempenho global da organização, pelo que a monitorização do seu desempenho e da sua motivação é uma operação cada vez mais relevante para os trabalhadores e para o desempenho da organização como um todo” (Pereira, 2009).

Chiavenato (2010) demonstra-nos que “as organizações precisam das pessoas para cumprir os seus objetivos”, deste modo “o modelo de gestão de pessoas é considerado um subsistema organizacional que deve interagir com outras dimensões da organização” com vista a cumprir dois grandes objetivos: “vencer os desafios impostos pelo ambiente e contribuir decisivamente para a consecução das estratégias organizacionais.” O autor refere ainda que “o sucesso de uma organização é o reflexo de uma gestão eficaz dos seus recursos”. “As estruturas: organizacional, tecnológica e financeira, ajudam as organizações a terem sustentabilidade, porém, o capital humano constitui aspetos físicos inteligentes e dinâmicos que fazem a diferença” (citado por Figueira, 2017).

Cunha et al. (2010, p. 54) afirma que “as organizações estão confrontadas com o desafio da criação de valor, devendo ser assumido como uma responsabilidade transversal a todas as pessoas da organização, independentemente das áreas funcionais”, deste modo “a forma como as pessoas são geridas, tem um impacto determinante no valor de uma organização.” Os autores defendem, também, que “a gestão das pessoas surge por necessidade de compreender e intervir no plano da componente organizacional que diz respeito às pessoas e seus comportamentos” (citado por Estrelinha, 2013).

“A gestão de pessoas assume, assim, um papel fundamental na obtenção de resultados organizacionais, sendo que um dos processos que contribuem para essa finalidade prende-se com a motivação por via da implementação de sistemas de avaliação do desempenho” (Cunha et al. 2010, pp. 59-62 citado por Estrelinha, 2013).

Relativamente ao conceito de avaliação, Esteves (2001, p. 17) define-o como sendo “a apreciação sistemática de um subordinado por um trabalho ou trabalhos realizados, as suas

aptidões e outras qualidades consideradas necessárias à boa execução das suas atividades” (citado por Estrelinha, 2013).

Então a avaliação do desempenho será, segundo Fernandes e Caetano (2000, p. 360), o sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização (citado por Estrelinha, 2013).

A avaliação do desempenho pode ser ainda definida, segundo Almeida (1996, p. 15) “como o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. No geral, o processo serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objetivos e/ou resultados dos participantes organizacionais” (citado por Estrelinha, 2013).

Para Chiavenato (1999, p.189) “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial desenvolvimento”. Ainda na ótica do autor ‘a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização’ (citado por Gonçalves, 2014).

Na opinião de Caetano (2008, p.28) “avaliar o desempenho não se trata apenas e só, de apreciar determinada atuação, mas sim de um “ processo em que se procura identificar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objetivos da organização” (citado por Gonçalves, 2014).

Bergamini e Beraldo (2008) demonstram que “avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam” (citado por Gonçalves, 2014).

Johnston e Clark (2000, p.56) afirmam que “um sistema de avaliação de desempenho pode ser definido como um conjunto de indicadores do desempenho que possibilitam a tomada de decisões e ações fundamentais ao quantificar a eficiência e a eficácia de ações passadas” (citado por Gonçalves, 2014).

“A avaliação de desempenho surgiu da necessidade das empresas ou organizações verificarem a eficiência dos colaboradores em realizar as tarefas a eles incumbidas” (Gonçalves, 2014).

Segundo Thomaz (2005, p. 197):

-a avaliação do desempenho tem procurado dar resposta às necessidades de gestão, no que respeita à identificação dos níveis de eficiência do indivíduo relativamente às tarefas que lhe foram endossadas, sendo vista inicialmente de uma forma essencialmente unilateral e de “cima para baixo”, em que o avaliador ajuizava acerca do desempenho do avaliado de acordo com critérios de avaliação por si considerados importantes, sem levar em consideração a participação daquele, no processo (citado por Estrelinha, 2013).

“A avaliação de desempenho pode ser definida como uma interação entre o avaliador e o avaliado” onde o trabalho desenvolvido durante um determinado período será analisado e discutido pelas partes”. O objetivo principal é “identificar os aspetos positivos e negativos do desempenho, encontrar oportunidades de desenvolvimento e melhoria”, dando sempre a possibilidade ao colaborador avaliado de saber o que a organização em que está inserido espera do seu desempenho (Mações, 2014, pp. 556-557).

O processo de avaliação de desempenho deve ser visto como um acompanhamento contínuo, onde o ponto essencial é dar e receber feedback. Se por um lado a avaliação de desempenho permite “validar os sistemas de recrutamento e seleção utilizados pela empresa”, por outro permite “medir o contributo individual para o alcance dos objetivos estratégicos da organização”, objetivos estes que devem ser definidos previamente, quantificados, calendarizados e exequíveis dependendo o seu sucesso do compromisso assumido pelo avaliado em atingi-los (Mações, 2014).

Nas palavras de Culbert e Rout (2010:3) a avaliação de desempenho deve esclarecer os funcionários sobre o que estes fazem bem e onde e como podem melhorar verificando-se que, muitas vezes, o conceito é desvirtuado funcionando a avaliação de desempenho como um instrumento de intimidação dos colaboradores, de preservação da autoridade por parte das chefias e o seu domínio nas relações. Alguns estudos levados a cabo por autores como Kluger e Denise (1996), Coens e Jenkins (2000), Markle (2000) e ainda Daniels (2009) relatam que a avaliação de desempenho leva à diminuição do desempenho dos colaboradores, são dolorosas e apenas uma pequena percentagem dos líderes de topo percebem a importância da avaliação de desempenho. Deste modo surge assim a necessidade de repensar e aplicar de forma correta a avaliação de desempenho e que esta seja implementada no âmbito de boas práticas de gestão de recursos humanos, como demonstraram Liu et al. (2007) no seu estudo. Daniels (2009) sugere que a avaliação funcione como algo capaz de reforçar positivamente o comportamento dos

colaboradores e não como algo que vai mostrar aquilo que de negativo os colaboradores fazem. Nesse sentido é necessário que o reforço seja frequente (um hábito) imediato, contingente e pessoal.

Pink (2010) sugere três estratégias capazes de estimular um feedback mais rico e desejável para as organizações e para as pessoas. Para o autor, e apesar de a avaliação de desempenho formal ser importante, ela deve ser complementada, em primeiro lugar, com uma autoavaliação, onde o avaliado estabelece os seus próprios objetivos e faz a sua monitorização; com a avaliação entre pares, em que pede aos colegas que respondam de forma anónima no sentido de lhe sugerirem áreas onde pode melhorar o seu trabalho, o que pode dar mais significado ao feedback e ao reconhecimento do seu trabalho; e finalmente, o apoio de um software capaz de dar um rápido feedback por parte dos colegas.

CAPÍTULO III - DESENHO METODOLÓGICO E ANÁLISE DE DADOS

O processo através do qual selecionamos a estratégia da nossa investigação chamamos metodologia de investigação, através de um estudo de caso concreto – Instituição Particular de Solidariedade Social Centro Social do Couto Mineiro do Pejão.

Este tipo de estudo condiciona a escolha das técnicas a utilizar para a recolha de dados, uma vez que estas devem ir ao encontro dos objetivos que pretendemos alcançar. Escolher uma metodologia de investigação implica alinhar os objetivos do trabalho com os resultados que queremos obter (Sousa & Baptista, 2011, p. 52).

III.1- Proposições da Investigação

Com o objetivo principal de perceber de que forma as boas práticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho individual e organizacional, tendo como suporte um eficaz e adequado sistema de avaliação de desempenho, na Instituição Particular de Solidariedade Social Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, foram elaboradas para o presente estudo três proposições.

Proposições

P1- As práticas de Gestão de recursos Humanos influenciam o desempenho organizacional e individual.

P2- A implementação dos sistemas de avaliação de desempenho tem como intuito fomentar a melhoria dos serviços prestados.

P3- As boas práticas de Gestão de Recursos Humanos, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho eficiente, melhoram o desempenho organizacional e individual, e consequentemente os serviços prestados pela organização.

III.2- Metodologia e métodos

Um método é “um conjunto de operações, situadas a diferentes níveis, que tem em vista a consecução de objetivos determinados”. O método é o “corpo orientador da pesquisa que, obedecendo a um sistema de normas, torna possíveis a seleção e a articulação de técnicas,

no intuito de se poder desenvolver o processo de investigação” (Pardal & Lopes, 2011, p. 12).

O método apresenta-se como um “plano orientador de trabalho”. Deste modo a forma escolhida para orientar o presente trabalho foi a investigação-ação, através do estudo de caso. Esta é uma “estratégia de recolha e análise de dados sobre um fenómeno específico, geralmente crítico, tendo em vista a formalização e promoção de mudança na realidade estudada”. Este tipo de investigação caracteriza-se por ser “uma estratégia de reflexão sobre um problema específico”, é uma investigação aplicada, direcionada para a mudança e “com consequências visíveis” (Pardal & Lopes, 2011, p. 44).

A investigação-ação apresenta um duplo objetivo- de ação e investigação. De ação pois pretende alcançar a mudança e de investigação pois pretende aumentar a compreensão sobre o objeto em estudo - a Instituição Particular de Solidariedade Social Centro Social do Couto Mineiro do Pejão (Sousa & Baptista, 2011, p. 65).

No presente trabalho a metodologia escolhida foi a mista, fazendo uma análise quantitativa e qualitativa, mas sobretudo utilizamos o método descritivo. Esta permitiu a recolha de um elevado número de respostas, através do inquérito por questionário, o que permitiu, por sua vez, uma generalização relativamente às respostas dadas sobre as práticas de gestão de recursos humanos, a liderança, o desempenho e os sistemas de avaliação de desempenho, tendo como base todos os colaboradores da Instituição Particular de Solidariedade Social Centro Social do Couto Mineiro do Pejão.

O autor Vilelas (20019, p.103) mostra-nos que a metodologia qualitativa consegue “traduzir em números as opiniões e as informações” para que estas sejam classificadas e analisadas, através do uso de técnicas estatísticas. Este é um processo de recolha de dados onde é possível observar, descrever e quantificar (citado por Freixo, 1999, p.144).

O principal objetivo da metodologia quantitativa é explicar os fenómenos através da utilização de medidas numéricas de forma a ser possível apresentar observações. A técnica mais utilizada nesta metodologia é o questionário (Vilelas, 2009, pp. 103-105).

III.3- Delimitação do universo e amostra

Podemos entender que o universo da pesquisa é o “conjunto de todos os indivíduos nos quais se desejam investigar algumas propriedades”, onde se verifica a existência de características comuns (Vilelas, 2009, p. 245).

Para Fortin (1999, p.15) a amostragem diz respeito ao “procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno”.

A amostra é, nas palavras de Freixo (2011, p.182), “um conjunto de sujeitos retirados de uma população”, sendo então a amostra do presente estudo constituída pelos colaboradores da Instituição Particular de Solidariedade Social Centro Social do Couto Mineiro do Pejão.

Neste estudo utiliza-se uma amostragem não probabilística uma vez que os elementos que irão constituir a amostra são escolhidos deliberadamente. Trata-se então de uma amostra pensada, que relaciona a escolha do investigador com os elementos que constituem a amostra (Haro, et al., 2016, p. 142).

Atendendo às características e objetivos pretendidos com a elaboração deste estudo o universo em estudo é a Instituição Particular de Solidariedade Social Centro Social do Couto Mineiro do Pejão.

III.3.1- Caracterização da instituição

O Centro Social do Couto Mineiro do Pejão é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), fundada a 1 de setembro de 1979 como iniciativa conjunta da Câmara Municipal de Castelo de Paiva e das Juntas de freguesia do Couto Mineiro do Pejão. No entanto, apenas em 19881 é que a instituição é legalizada e inicia as suas funções com a abertura das valências de creche e infantário. No ano de 1991, devido ao notório envelhecimento da população, e para colmatar as necessidades deste fenómeno, é criado um Centro de Dia e, no ano de 1993 o Serviço de Apoio Domiciliário. Em janeiro de 1996 é adquirido um edifício para, posteriormente, ser criada um Estrutura Residencial para Idoso sendo esta inaugurada a 22 de novembro de 1997.

A visão do centro social passa por firmar a sua intervenção em diversos domínios, como o apoio social, saúde curativa e educação, pautada pela qualidade, através da inovação das práticas, otimizando os recursos quer materiais quer humanos (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão).

A missão do mesmo é apoiar e educar o indivíduo de todas as idades, de modo a promover o seu desenvolvimento biopsicossocial com precisão, qualidade e solidariedade (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão).

Por sua vez a instituição conta com cinco valores para reger a sua atividade: o respeito pela diferença, ou seja, garantir que nos serviços prestados atendam à singularidade de cada caso; a solidariedade através do sentimento de partilha, isto é, de prestar um serviço sem receber algo em troca; a qualidade, mais uma vez nos serviços que são prestados para que os clientes fiquem satisfeitos com os mesmos; responsabilidade no trabalho que é desenvolvido e por último o rigor, no sentido de respeitar e agir conforme a ética e a deontologia (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, 2017).

Por fim o Centro Social do Couto Mineiro do Pejão tem como objetivo cumprir com o dever moral da justiça e solidariedade, cooperando para que sejam cumpridos os direitos sociais dos cidadãos (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão).

O Centro Social do Couto Mineiro do Pejão apresenta, na atualidade, um grupo de respostas sociais direcionadas a diferentes faixas etárias, divididas na área da infância, comunidade e idosos.

Na área da infância, existem como respostas sociais a creche, o ensino pré-escolar e o CATL.

CRECHE

A Creche destina-se a crianças dos 4 meses aos 2 anos de idade, as atividades desenvolvem-se em três salas distintas e esta resposta tem uma capacidade máxima de 40 crianças.

- “O principal objetivo é proporcionar experiências enriquecedoras que permitam um desenvolvimento harmonioso e equilibrado a nível intelectual, físico, social e afetivo” das crianças.
- Esta resposta funciona de segunda a sexta-feira das 07.30h às 19.00h e realiza como atividades de Enriquecimento a Ginástica (a partir dos 2 anos).
- O trabalho pedagógico que é desenvolvido nesta resposta social apresenta como base as Orientações do Instituto da Segurança Social.

(Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, 2016)

PRÉ-ESCOLAR

O ensino pré-escolar destina-se a crianças entre os 3 e os 5 anos de idade, as atividades desenvolvem-se em três salas distintas e esta resposta tem uma capacidade máxima de 66 crianças (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, 2017).

Os objetivos desta resposta social são:

- Promover o desenvolvimento pessoal e social da criança
- Estimular o desenvolvimento global e contribuir para o sucesso na aprendizagem
- Desenvolver a capacidade de expressão e comunicação
- Proporcionar um ambiente de bem-estar e segurança
- Incentivar a participação das famílias no processo educativo

Todo trabalho pedagógico desenvolvido apresenta como base as Orientações Curriculares do Ministério da Educação, as Metas de Aprendizagem e as Orientações do Instituto da Segurança Social.

“Esta Resposta Social é tutelada pelo Ministério da Educação e pelo Instituto da Segurança Social” (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, 2017).

Esta resposta social funciona de segunda a sexta-feira das 07.30h às 19.00h e desenvolve atividades de enriquecimento curricular como a ginástica e piscina (a partir dos 4 anos) (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, 2016).

CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES

O Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL) destina-se a crianças entre os 6 anos de idade e a entrada no 2.º Ciclo do Ensino Básico, as atividades são desenvolvidas numa sala com 3 oficinas e com capacidade máxima de 50 crianças.

Os principais objetivos desta resposta social são:

- Promover o desenvolvimento pessoal e social da criança

- Estimular o desenvolvimento global da criança, no respeito pelas suas características individuais, incutindo comportamentos que favoreçam aprendizagens significativas e diversificadas.
- Prevenir e despistar precocemente qualquer inadaptação, deficiência ou situação de risco, assegurando o encaminhamento adequado.

Esta resposta social funciona no período letivo, de segunda a sexta-feira das 07.30h às 09.00h e das 17.15h às 19.00h, durante as interrupções letivas funciona das 07.30h às 19.00h.

Na área da comunidade existe no Centro Social do Couto Mineiro o Gabinete de atendimento e acompanhamento social (SAAS) (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, 2016).

GABINETE DE ATENDIMENTO E ACOMPANHAMENTO SOCIAL

Este gabinete caracteriza-se por ser um serviço técnico especializado dirigido a toda a população, tendo como principais objetivos a prevenção de situações de exclusão social e a promoção de projetos de vida.

Esta resposta social desenvolve as suas atividades através de uma equipa multidisciplinar que pretende proporcionar, a todas as famílias, bem-estar tentando solucionar problemas, não só económicos, mas também sociais. O trabalho desenvolvido pelos profissionais do SAAS objetiva o incentivo à adoção de posturas ativas e de promoção das próprias capacidades, de modo a que os indivíduos desenvolvam autonomia e autoestima iniciando, assim, processos de inclusão social.

Na área dos idosos existem duas respostas sociais distintas: o serviço de apoio domiciliário (SAD) e a Estrutura Residencial para Idosos (ERPI) (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, 2016).

SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO

O SAD caracteriza-se pela prestação de cuidados individualizados e personalizados a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar de forma temporária ou permanente, a satisfação das suas

necessidades básicas e/ou atividades de vida diária. Este conjunto de serviços é prestado no domicílio do cliente, contribuindo para a promoção da autonomia e prevenção de situações de dependência ou do seu agravamento.

Esta resposta social tem como objetivos:

- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e famílias;
- Contribuir para retardar ou evitar a institucionalização.
- Assegurar aos indivíduos e famílias satisfação de necessidades básicas;
- Prestar cuidados de ordem física e apoio psicossocial aos indivíduos e famílias, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar;
- Colaborar na prestação de cuidados de saúde.

Deste modo pode concluir-se que o SAD pretende desenvolver e proporcionar o bem-estar e o desenvolvimento individual dos clientes, num clima de segurança afetiva, física e psíquicas, durante o período de utilização desta resposta social.

O Serviço de Apoio Domiciliário do Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, sediado na Avenida Jean Tyssen, 4550-612 Raiva, é desenvolvido a partir de uma estrutura já existente - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, 2016).

ESTRUTURA RESIDENCIAL PARA IDOSOS

Ao nível do modelo organizacional considera-se que esta resposta social deve proporcionar os seguintes serviços:

- Cuidados de higiene e conforto;
- Limpeza habitacional;
- Alimentação;
- Tratamento de roupas.

Para além dos serviços mencionados, esta resposta social poderá ainda prestar:

- Acompanhamento ao exterior;
- Aquisição de géneros alimentícios e outros artigos;
- Acompanhamento, recreação e convívio;
- Pequenas reparações no domicílio;

- Contactos com o exterior.

Esta resposta social é considerada pelos seus clientes uma nova forma de se manterem inseridas no seu meio habitual de vida, constituindo-se muitas vezes como o único elo de ligação com o exterior, onde a qualidade de intervenção é sempre uma exigência a ter em consideração na gestão desta resposta social.

A ERPI caracteriza-se por ser uma resposta social que permite o alojamento (temporário ou permanente) de idosos com idade igual ou superior a 65 anos, de modo a garantir a satisfação das suas necessidades básicas e a sua qualidade de vida. Foi inaugurada a 22 de novembro de 1997 e localiza-se na Avenida Jean Tyssen – Oliveira do Arda, em Castelo de Paiva tendo, neste momento, capacidade para acolher 38 idosos.

Os principais objetivos desta resposta são:

- Proporcionar serviços adequados à satisfação das necessidades e expectativas dos idosos;
- Garantir o bem-estar do idoso a nível físico, cognitivo, emocional e social, contribuindo para a promoção da sua qualidade de vida;
- Privilegiar a interação com a comunidade, no sentido de otimizar os níveis de atividade e de participação social;
- Contribuir para a prevenção de situações de dependência, promovendo a autonomia do idoso na execução das atividades de vida diária.

Esta resposta tem ao dispor dos seus utentes um conjunto de serviços básicos, tais como:

- Alojamento;
- Alimentação;
- Cuidados de higiene pessoal e imagem;
- Tratamento de roupa;
- Higienização dos espaços;
- Cuidados de enfermagem;
- Cuidados médicos;
- Administração de fármacos.

Para além dos serviços mencionados anteriormente estão, ainda, ao dispor dos utentes alguns serviços e atividades como:

- Apoio psicológico e social;
- Apoio nas atividades da vida diária;
- Atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativas e ocupacionais.

A ERPI funciona todos os dias, incluindo sábados, domingos e feriados, 24 horas por dia, durante todo o ano sendo que, as visitas dispõem do seguinte horário:

- 11h às 12h (Com aviso prévio)
- 14h às 18h (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, 2016).

Cada resposta social do Centro Social do Couto Mineiro do Pejão integra um vasto grupo de recursos humanos.

Deste modo no que concerne à infância, a creche dispõe:

- Coordenadora Pedagógica;
- 2 Educadoras de Infância;
- 6 Ajudantes Ação Educativa;
- Diretora Técnica, cozinheira, Ajudante de Cozinha, Trabalhador de Serviços Gerais, Motorista e Administrativo, sendo estes comuns a outras respostas sociais.

No pré-escolar os recursos humanos são compostos por:

- Coordenadora Pedagógica;
- 3 Educadoras de Infância;
- 3 Ajudantes de Ação Educativa;
- Diretora Técnica, Cozinheira, Ajudante de Cozinha, Trabalhador de Serviços Gerais. Motorista e Administrativo (comuns a outras respostas).

No pré-escolar uma das educadoras de infância é a coordenadora Pedagógica.

No CATL existem os seguintes recursos humanos:

- Coordenadora Pedagógica;
- 2 Animadoras;
- 1 Professor de ginástica;
- 3 Ajudantes Ação Educativa;
- Diretora Técnica, Cozinheira, Ajudante de Cozinha, Trabalhador de Serviços Gerais. Motorista e Administrativo (comuns a outras respostas).

As animadoras são contratadas apenas no período de interrupção letiva.

A Direção Pedagógica de cada resposta social, acima referidas, deve ter a responsabilidade de dirigir o serviço, sendo igualmente responsável, perante a Direção, pelo funcionamento geral de cada resposta social, respetivamente (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, 2017).

No que diz respeito aos idosos a resposta social SAD incorpora:

- Diretor Técnico;
- Cozinheira, Ajudante de Cozinha, Trabalhador de Serviços Gerais. Motorista e Administrativo;

No SAD ao diretor técnico compete dirigir esta resposta social, assumindo a responsabilidade de todos os restantes recursos humanos, considerando a necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada, tendo em vista a melhoria da prestação de cuidados de serviços (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, 2017).

Por fim a resposta social ERPI dispõe de uma equipa de técnicos especializados, que através de um trabalho interdisciplinar articulado, executa e implementa um plano de desenvolvimento para cada cliente que visa a promoção do bem-estar de cada um (Centro Social do Couto Mineiro do Pejão, 2017).

Deste modo a ERPI predispõe:

- Diretora Técnica;
- Técnica Superior de Serviço Social;
- Psicóloga;
- Nutricionista;
- Médico;
- Enfermeiros;
- Professor de ginástica;
- Animador Sociocultural;
- Gerontóloga;
- Ajudantes de Ação Direta;
- Cozinheira;
- Motorista;
- Administrativo.

À diretora técnica compete dirigir esta resposta social, assumindo a responsabilidade pela programação do plano de atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal, sendo também da sua competência:

- a) Difundir reuniões técnicas com o pessoal;
- b) Promover reuniões com os residentes, essencialmente para a preparação das atividades a desenvolver;
- c) Sensibilizar os recursos humanos face à problemática da pessoa idosa;
- d) Planificar e coordenar as atividades sociais;
- e) Animar e participar na Rede Social;
- f) Contactar e estabelecer relações de cooperação e parceria com outras entidades congéneres e serviços públicos, com vista ao estabelecimento de atividades e práticas comuns de atuação;
- g) Participar nas reuniões de Direção, sempre que os assuntos a tratar o justifiquem;

No que diz respeito à implementação do SAD (sistema de avaliação de desempenho) verifica-se que o CSCMP teve já implementado um SAD. No entanto verificaram-se algumas dificuldades na aplicação deste mesmo sistema dada a sua natureza e a incapacidade de gerir os dados obtidos através desta implementação.

III.4 -Técnicas de recolha de dados e de apresentação dos mesmos

O processo de recolha de dados é, na opinião de Freixo (2011, p.191), a recolha de informação junto dos participantes, através de instrumentos que são seleccionados pelo investigador.

O investigador tem a oportunidade de recolher os dados de diferentes formas, sendo da sua competência a escolha do método mais adequado ao seu objeto de estudo (Fortin, 1999, p. 240).

“Realizar um inquérito é interrogar um determinado número de indivíduos tendo em vista uma generalização”. O questionário “utiliza-se para obter informações a respeito de uma grande variedade de comportamentos - para compreender fenómenos como atitudes, opiniões, preferências e representações” (Sousa & Baptista, 2011, p. 90).

O questionário dá aos participantes a garantia de anonimato, o que permite assim uma maior autenticidade nas respostas dadas, e permite ainda uma flexibilidade para responder

dado que é um instrumento de recolha de dados que pode ser preenchido quando o inquirido achar mais pertinente (Pardal & Lopes, 2011, p. 74).

O inquérito por questionário que será aplicado aos colaboradores do Centro Social do Couto Mineiro do Pejão e é uma adaptação do questionário de Guest (1997) retirado do estudo de Liliana Cardoso de 2012, intitulado “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional”. Este questionário tem como objetivo aferir a perceção que os colaboradores têm sobre as práticas de gestão de recursos humanos, a liderança, os sistemas de avaliação de desempenho e o desempenho individual e organizacional sendo que a sua escolha está relacionada com o facto de estar já verificado e de se adequar aos pontos a ser abordados no presente trabalho. (anexo 1)

O inquérito é constituído por uma nota introdutória, onde constam as informações sobre o propósito deste, o seu objetivo e funcionalidade.

De seguida é composto por um grupo de questões para caracterização dos inquiridos e um outro que visa a obtenção das opiniões dos inquiridos sobre o tema em estudo.

É constituído, na sua maioria, por questões fechadas onde os inquiridos podem apenas seleccionar uma das opções dadas. Contém, ainda, três questões de resposta aberta e que estão relacionadas com a caracterização dos inquiridos.

Após a aplicação dos questionários os dados recolhidos serão analisados estatisticamente através do programa IBM SPSS Statistics, versão 24.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA / INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

IV.1 – Apresentação dos dados obtidos- análise descritiva

De um total de 70 colaboradores foi possível obter respostas de 47 inquiridos respondidos pelos colaboradores do Centro Social do Couto Mineiro do Pejão. Estes dizem respeito a uma taxa de resposta de aproximadamente 67%. Tendo em conta o tamanho real da amostra e a percentagem de respostas obtidas, com um nível de confiança de 90%, verifica-se que a margem de erro é de 7%.

Os dados obtidos no primeiro grupo de questões dizem respeito à caracterização dos inquiridos. A primeira pergunta é relativa à idade dos colaboradores, a segunda ao género, a terceira à categoria profissional de cada colaborador, a quarta pergunta é relativa ao tempo de serviço no CSCMP e a última e quinta pergunta é relativa ao tempo em funções similares numa outra instituição.

Os dados obtidos são apresentados em seguida.

**Tabela 2- Género dos colaboradores
(Elaboração própria)**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Feminino	39	83,0	83,0	83,0
	Masculino	8	17,0	17,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

É possível perceber, através da interpretação da tabela 2, que do total dos 47 colaboradores inquiridos 39 destes são do género feminino e 8 do género masculino, sendo a moda o género feminino. Deste modo os colaboradores inquiridos do género feminino representam

82,98% do total de inquiridos e o género masculino representa 17,02% do total de inquiridos, tal como se pode observar no gráfico da figura 3 disposto em apêndice.

Relativamente à idade dos colaboradores inquiridos verifica-se, através da análise da tabela 15, disposta em apêndice, que a média das idades dos colaboradores do género feminino é de 48,13 sendo o mínimo da idade 19 e o máximo 74, perfazendo assim uma amplitude de idades de 55 anos. Os colaboradores do género masculino apresentam uma média de idades com valor de 44,38 sendo o mínimo da idade 30 e o máximo 60, perfazendo assim uma amplitude de idades de 30 anos.

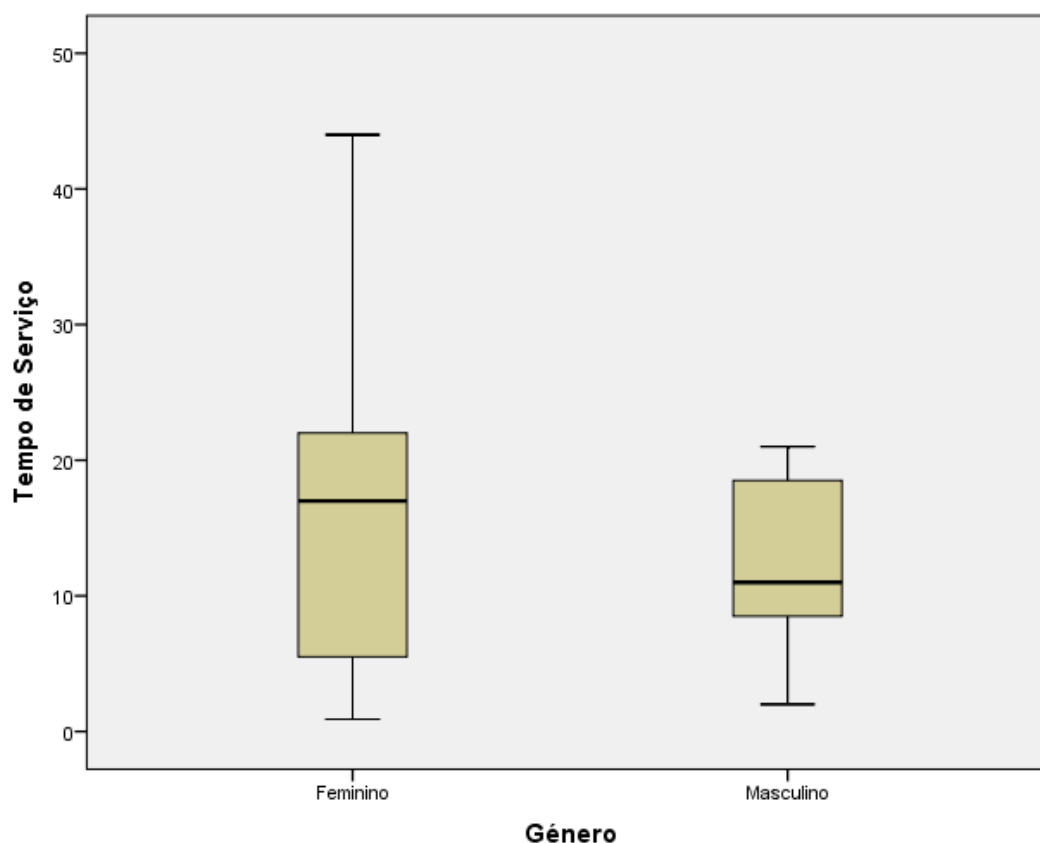
As categorias profissionais dos colaboradores inquiridos estão divididas em três grupos: auxiliar, motoristas, administrativos e outros cargos e ainda técnicos. Através da análise da tabela 3 é possível perceber que do total de 47 inquiridos 26 pertencem à categoria profissional auxiliar, 12 pertencem à categoria motoristas, administrativos e outros cargos e 9 dos inquiridos pertencem à categoria técnicos, sendo a moda das categorias profissionais a categoria de auxiliar.

**Tabela 3- Categoria profissional dos colaboradores
(Elaboração própria)**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Auxiliar	26	55,3	55,3	55,3
	Motoristas, administrativos e outros cargos	12	25,5	25,5	80,9
	Técnico	9	19,1	19,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

A análise da tabela 16, que consta em apêndice, permite perceber que, relativamente ao tempo de serviço, o valor mais elevado corresponde a um colaborador do género feminino que desempenha funções no Centro Social do Couto Mineiro do Pejão já há 44 anos. O tempo mínimo de serviço é de 1 ano e corresponde também a um colaborador inquirido do género feminino, o que perfaz uma amplitude de 43 anos. Relativamente ao género

masculino verifica-se que o tempo mínimo de serviço é de 2 anos e o tempo máximo é de 21 anos, o que constitui uma amplitude de 19 anos. Deste modo, e através do gráfico da figura 2, conclui-se que os colaboradores do género feminino apresentam um valor bastante mais elevado relativamente ao tempo de serviço comparativamente com os colaboradores do género masculino.



**Figura 2- Tempo de serviço dos colaboradores
(Elaboração Própria)**

Relativamente ao segundo grupo de questões do inquérito por questionário é importante referir que este é adaptado do modelo utilizado por Guest (1997) e é constituído por um total de 29 questões.

O total das primeiras 27 questões compreendem uma resposta por escala, tal como é possível perceber através da tabela 4 disposta em seguida.

**Tabela 4- Escala de resposta do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

As 27 questões que compõem esta parte do inquérito por questionário estão divididas em sete grupos distintos.

Estes grupos são: o recrutamento, a formação, o desempenho, a carreira, a remuneração, a comunicação interna e a celebração e reconhecimento. A tabela 5 é elucidativa relativamente às relações que as questões do inquérito por questionário estabelecem com os diferentes grupos que as dividem.

**Tabela 5- Relação entre perguntas
(Elaboração própria)**

Grupo de questões	Perguntas
Recrutamento	P1, P8, P13 e P19
Formação	P2, P14, P20 e P25
Desempenho	P3, P9, P21 e P27
Carreira	P4, P15, P22 e P26
Remuneração	P5, P10, P16 e P23
Comunicação interna	P6, P11, P17 e P24
Celebração e reconhecimento	P7, P12 e P18

Cada um destes grupos de questões está relacionado com as proposições estabelecidas para este estudo, tal como se pode perceber através da tabela 6.

**Tabela 6- Relação entre proposições e grupo de questões
(Elaboração Própria)**

Proposição	Grupo de questões	Verificação de resultados
As práticas de Gestão de recursos Humanos influenciam o desempenho organizacional e individual.	Recrutamento, formação, desempenho, carreira, remuneração, comunicação interna e celebração e reconhecimento	✓
A implementação dos sistemas de avaliação de desempenho tem como intuito fomentar a melhoria dos serviços prestados.	Formação, desempenho e carreira	✓
As boas práticas de Gestão de Recursos Humanos, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho eficiente, melhoram o desempenho organizacional e individual, e conseqüentemente os serviços prestados pela organização.	Formação, desempenho, carreira, comunicação interna e celebração e reconhecimento	✓

Todos os grupos se relacionam com a primeira proposição que nos diz que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho individual e organizacional.

O grupo de questões relativos à formação, desempenho e carreira relacionam-se com a segunda proposição que nos diz que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho tem como intuito fomentar a melhoria dos serviços prestados e relacionam-se também com a terceira proposição que nos diz que as boas práticas de gestão de recursos humanos, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho eficiente, melhoram o desempenho individual e organizacional e, conseqüentemente, os serviços prestados pela organização.

Por fim o grupo de questões relacionado com a comunicação interna e a celebração e reconhecimento relacionam-se com a terceira proposição que nos diz que as boas práticas de gestão de recursos humanos, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho eficiente, melhoram o desempenho individual e organizacional e, conseqüentemente, os serviços prestados pela organização.

No que diz respeito às respostas obtidas através do inquérito por questionário, aplicado aos colaboradores da instituição, estas foram divididas relativamente ao grupo de questões a que pertencem, e que estão descritos anteriormente na tabela 5.

De salientar que R1 é relativo à resposta Discordo plenamente, R2 discordo, R3 não concordo nem discordo, R4 concordo e por sua vez R5 concordo plenamente,

**Tabela 7- Atribuição das respostas do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
R1	R2	R3	R4	R5

De salientar, antes da análise dos dados recolhidos através da segunda parte do inquérito por questionário, que todos os dados apresentados, de seguida, através das tabelas se encontram também apresentados graficamente, de forma complementar, no apêndice 3 do presente trabalho.

A tabela 8 é representativa das respostas dadas pelos colaboradores relativamente ao grupo de questões sobre o recrutamento.

É possível perceber através desta que, relativamente à questão 1, 22 colaboradores respondem concordar que quando um colaborador é recrutado para uma organização, é-lhe comunicado de forma clara os objetivos da sua função. Por sua vez 15 dos inquiridos afirmar concordar plenamente e apenas 1 e 2 colaboradores respondem discordo plenamente e discordo, respetivamente.

**Tabela 8- Respostas sobre Recrutamento
(Elaboração Própria)**

Recrutamento					
Pergunta	R1	R2	R3	R4	R5
P1	1	2	7	22	15
P8	6	5	12	19	5
P13	7	13	15	9	3
P19	2	2	10	27	6

À questão 8- quando um novo colaborador é admitido na organização tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia; 19 colaboradores respondem concordo, 5 respondem concordo plenamente, 6 respondem discordar plenamente, 5 respondem discordar e 12 dos inquiridos respondem não concordar nem discordar.

Verifica-se que 15 colaboradores respondem não concordar, nem discordar, com a questão 13- quando um novo colaborador é recrutado para esta organização são usados métodos adequados para avaliar as suas competências; enquanto 7 afirmam discordar plenamente, 13 discordam, 9 concordam e apenas 3 colaboradores respondem concordar plenamente.

Por fim, no grupo de questões relacionadas com o recrutamento, 27 colaboradores respondem concordar que quando um novo colaborador começa a trabalhar nesta organização tem apoio na sua integração por parte dos seus colegas de equipa (P19). Do total de colaboradores inquiridos 10 respondem não concordar nem discordar, 2 discordam plenamente e 6 afirmam concordar plenamente.

A tabela 9 demonstra as respostas obtidas no grupo de questões sobre a Formação. Percebe-se, através da análise desta, que quando questionados se nesta organização a formação que os colaboradores recebem aumenta o seu valor profissional no mercado de trabalho em geral (P2), 19 colaboradores concordam, 7 concordam plenamente, 13 não concordam nem discordam, 4 discordam plenamente e outros 4 apenas discordam.

**Tabela 9- Respostas sobre Formação
(Elaboração Própria)**

Formação					
Pergunta	R1	R2	R3	R4	R5
P2	4	4	13	19	7
P14	8	11	15	11	2
P20	4	7	14	20	3
P25	1	4	16	17	9

Quando questionados se nesta organização, a formação que os colaboradores recebem aumenta o seu valor dentro da organização (P14), 15 colaboradores respondem não concordar nem discordar, em pé de igualdade 11 colaboradores responder concordar e outros 11 respondem que não concordam havendo apenas 2 colaboradores a responder que concordar plenamente e 8 a responder que discordam plenamente.

Num total de 47 inquiridos 20 respondem concordar que nesta organização, para além da formação específica os colaboradores também recebem formação mais genérica importante para o seu futuro profissional (P20). Ainda 14 dos inquiridos responde não concordar nem discordar, 3 colaboradores afirmam concordar plenamente, 7 discordam e 4 discordam plenamente.

Relativamente ao facto de nesta organização a formação que os colaboradores recebem ser adequada face às competências que necessitam para o desempenho das suas funções (P25), 17 colaboradores concordam, por sua vez 16 dos colaboradores inquiridos respondem que não concordam nem discordam, 9 concordam plenamente, 4 não concordam e apenas um colaborador responde discordar plenamente.

A tabela 10 demonstra as respostas obtidas no grupo de questões sobre o Desempenho. Quando questionados se a informação (feedback) que o colaborador recebe sobre o seu desempenho é útil para melhorar (P3) 20 colaboradores concordam, 10 concordam plenamente, outros 10 não concordam nem discordam, 7 colaboradores discordam e apenas um colaborador responde discordar plenamente.

**Tabela 10- Respostas sobre Desempenho
(Elaboração Própria)**

Desempenho					
Pergunta	R1	R2	R3	R4	R5
P3	1	7	10	20	10
P9	10	9	18	5	5
P21	6	7	18	13	4
P27	4	7	18	11	7

Relativamente ao facto de se apresentarem claros e justos os critérios de avaliação do desempenho (P9) 18 colaboradores respondem não concordar nem discordar, 5 concordam e outros 5 concordam plenamente e por sua vez 7 colaboradores afirmam discordar e 6 discordar plenamente.

Do total de 47 colaboradores inquiridos 17 afirmam concordar ou concordar plenamente com o facto de os aspetos qualitativos sobre o desempenho também serem considerados na avaliação dos colaboradores (P21), por sua vez 13 colaboradores respondem discordar ou

discordar plenamente enquanto 18 dos colaboradores respondem não concordar nem discordar.

Quando questionados se aquando da existência de falhas no desempenho do colaborador existe acompanhamento para as ultrapassar (P27) 18 colaboradores não concordam nem discordam, 11 concordam e 7 concordam plenamente. Inversamente 7 colaboradores discordam e 4 discordam plenamente.

A tabela 11 demonstra as respostas obtidas no grupo de questões sobre a Carreira. Verifica-se que relativamente ao facto de quando um novo colaborador é admitido na organização ter apoio e ser acompanhado inicialmente por parte da chefia (P4) 21 colaboradores respondem não concordar nem discordar, 13 concordam e apenas 3 concordam plenamente. De forma inversa 2 colaboradores não concordar e 8 respondem discordar plenamente.

**Tabela 11- Respostas sobre Carreira
(Elaboração Própria)**

Carreira					
Pergunta	R1	R2	R3	R4	R5
P4	8	2	21	13	3
P15	4	12	24	5	2
P22	1	8	16	17	5
P26	8	12	9	13	5

Quando inquiridos sobre o facto de as oportunidades internas de carreira serem adequadamente divulgadas (P15) 24 colaboradores respondem não concordar nem discordar, 5 concordar e 2 concordar plenamente, existindo 12 colaboradores que discordam e 4 que discordam plenamente.

Um total de 17 inquiridos concordam que os colaboradores sabem como podem desenvolver a sua carreira (P22), 5 concordam plenamente, 16 afirmam não concordar nem discordar, por sua vez 8 colaboradores não concordam e 1 colaborador discorda plenamente.

Sobre as possibilidades de evolução na carreira dependerem do mérito e das competências de cada colaborador (P26) existem 13 inquiridos que concordam, 5 discordam e 9 não concordam nem discordam. Inversamente 12 colaboradores discordam e 8 discordam plenamente.

A tabela 12 demonstra as respostas obtidas no grupo de questões sobre a Remuneração. É possível perceber que apenas 9 dos colaboradores afirmam concordar ou concordar plenamente com o facto de as remunerações que o colaborador obtém estarem em parte ligadas ao seu desempenho (P5). Inversamente 24 dos colaboradores inquiridos não concorda ou discorda plenamente e 14 dos inquiridos responderam não concordar nem discordar.

**Tabela 12- Respostas sobre Remuneração
(Elaboração Própria)**

Remuneração					
Pergunta	R1	R2	R3	R4	R5
P5	13	11	14	3	6
P10	12	10	8	12	5
P16	5	4	15	19	4
P23	18	13	13	2	1

Relativamente às remunerações do colaborador estarem adequadas ao valor relativo da sua função face a outras funções da organização (P10) é possível verificar que 14 dos inquiridos não concorda nem discorda, apenas 9 colaboradores concordam ou concordam

plenamente enquanto 24 dos colaboradores inquiridos afirmam não concordar ou discordar plenamente.

Quando inquiridos sobre a adequação das remunerações dos colaboradores face ao praticado no mercado para funções idênticas (P16) 9 dos colaboradores respondem não concordar ou discordar plenamente, 15 colaboradores não concordam nem discordam e por sua vez 23 dos inquiridos afirmam concordar ou concordar plenamente.

Sobre o facto de na organização, quem tem melhor desempenho tem melhores remunerações (P23) 31 colaboradores respondem não concordar ou discordar plenamente, 13 dos colaboradores inquiridos não concordam nem discordam e apenas 3 colaboradores dizem concordar ou concordar plenamente.

A tabela 13 demonstra as respostas obtidas no grupo de questões sobre a Comunicação Interna. Sobre os acontecimentos importantes e a sua divulgação de forma adequada juntos dos colaboradores da organização (P6) 15 colaboradores afirmam não concordar nem discordar com este facto, 9 colaboradores dizem discordar ou discordar plenamente e 23 dos colaboradores inquiridos dizem concordar ou concordar plenamente com esta afirmação.

**Tabela 13- Respostas sobre Comunicação Interna
(Elaboração Própria)**

Comunicação Interna					
Pergunta	R1	R2	R3	R4	R5
P6	6	3	15	16	7
P11	4	7	16	14	6
P17	2	7	21	14	3
P24	6	8	17	13	3

Relativamente à informação divulgada nos meios de comunicação interna ser útil e relevante para a atividade dos colaboradores (P11) verifica-se que aproximadamente 43% dos colaboradores, ou seja 20 deste, dizem concordar ou concordar plenamente com a afirmação. Por sua vez 16 dos colaboradores não concordam nem discordam e apenas 11 dos colaboradores dizem não concordar ou discordar plenamente com a afirmação.

Sobre o facto de os temas tratados pela comunicação interna promoverem os valores e os objetivos da organização (P17) os colaboradores manifestam-se respondendo 21 deles que não concordam nem discordam, 17 respondem que concordam ou concordam plenamente e inversamente 9 respondem que discordam ou discordam plenamente.

Quando inquiridos sobre a eficácia da comunicação interna para os colaboradores, na organização (P24), 16 dos colaboradores respondem concordar ou concordar plenamente com a eficácia desta, 17 dos colaboradores não concordam nem discordam e por sua vez 14 dos colaboradores respondem que discordam ou discordam plenamente com a afirmação.

A tabela 14 demonstra as respostas obtidas no grupo de questões sobre a Celebração e o Reconhecimento. No que diz respeito ao facto de a organização comemorar os seus êxitos ou momentos especiais envolvendo os colaboradores (P7) um total de 24 inquiridos dizem concordar ou concordar plenamente com esta afirmação, 13 colaboradores respondem não concordar nem discordar e de forma contrária 10 colaboradores dizem não concordar com a afirmação.

**Tabela 14- Respostas sobre Celebração e Reconhecimento
(Elaboração Própria)**

Celebração e Reconhecimento					
Pergunta	R1	R2	R3	R4	R5
P7	3	7	13	21	3
P12	6	11	10	16	4
P18	5	5	13	20	4

Um total de 20 colaboradores afirma concordar que na organização, é habitual promoverem-se encontros ou momentos de celebração de agradável convívio (P12) enquanto 17 dizem discordar e 10 colaboradores dizem não concordar nem discordar.

Sobre a afirmação “na organização, os momentos de celebração e de reconhecimento público reforçam o espírito de equipa” 24 colaboradores respondem concordar com esta, 13 colaboradores não concordam nem discordam e apenas 10 colaboradores respondem não concordar com a afirmação.

IV.2 – Demonstração de resultados

Depois de apresentados, de forma detalhada, todos os dados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário aos colaboradores do CSCMP, importa analisar estes mesmos de acordo com as proposições definidas para o presente estudo no capítulo III.1 e verificar a sua validação.

A primeira proposição definida para o presente estudo menciona o seguinte:

P1- As práticas de Gestão de recursos Humanos influenciam o desempenho organizacional e individual.

De acordo com os dados obtidos no grupo de questões relacionadas com o desempenho, do inquérito por questionário, é possível perceber que aproximadamente 64% dos colaboradores refere ser importante a informação que recebe sobre o seu desempenho como forma de o melhorar ainda mais.

Relativamente ao grupo de questões sobre o recrutamento, uma percentagem de aproximadamente 79% dos colaboradores do CSCMP afirmam que lhes são transmitidos de forma clara os objetivos das suas funções, contribuindo esta comunicação para um bom desempenho. Verifica-se que 31% colaboradores respondem não concordar nem discordar com o facto de serem utilizados métodos adequados para avaliar as competências dos colaboradores quando estes são recrutados, enquanto 14% afirmam discordar plenamente, 27% discordam, 19% concordam e apenas 6% colaboradores respondem concordar plenamente.

Quando inquiridos sobre a eficácia da comunicação interna para os colaboradores, na organização, 34% dos colaboradores respondem concordar ou concordar plenamente com a eficácia desta, 36% dos colaboradores não concordam nem discordam e por sua vez 29% dos colaboradores respondem que discordam ou discordam plenamente com a afirmação.

O autor Caroço (2011) refere que “é fundamental para os gestores compreenderem como podem as organizações gerir as pessoas de forma a aumentarem a sua capacidade produtiva e criativa, mantendo os seus limites sustentáveis de custos associados”. O que permite afirmar que a forma como as organizações gerem os seus recursos humanos tem influências em variáveis individuais e organizacionais (Cardoso, 2012, pp. 1-2).

Para complementar este raciocínio os autores Boselie, Dietz e Boon (2005) afirmam que o objetivo final da gestão de recursos humanos é “a concetualização de práticas que atinjam eficácia organizacional e que através destas se consiga atingir melhores desempenhos como um todo” (Cardoso, 2012).

Gravea, Elies & Stegorean (2011) afirmam que o foco de uma organização é a melhoria contínua do seu desempenho pois “somente através do bom desempenho as organizações são capazes de progredir”, verificando-se que o desempenho global de uma organização é construído pelo desempenho individual dos membros que a constituem (Chiavenato, 2008 citado por Moreira, 2014, p.2).

Assim, articulando as informações apresentadas anteriormente e os autores que suportam as teorias sobre o desempenho, verifica-se que as práticas de gestão de recursos humanos que são aplicadas nas organizações influenciam o desempenho individual e organizacional, as respostas dadas pelos colaboradores do CSCMP demonstram que o seu desempenho é influenciado pela forma como os líderes da organização aplicam as práticas de gestão dos recursos humanos da organização, e deste modo é possível considerar a primeira proposição definida como válida.

A segunda proposição definida para o presente estudo menciona o seguinte:

P2- A implementação dos sistemas de avaliação de desempenho tem como intuito fomentar a melhoria dos serviços prestados.

Através da aplicação dos inquéritos por questionário verifica-se que 55% dos colaboradores consideram que a formação que recebem, na organização, é adequada face às competências que necessitam para desempenhar as suas funções. É ainda possível perceber que quando questionados acerca dos critérios de avaliação do desempenho aproximadamente 40% dos colaboradores afirmam não concordar que estes sejam claros e justos, apenas 21% dos colaboradores concordam que os critérios de avaliação são claros e justos e um total de 38% dos colaboradores opta por responder que não concorda nem discorda.

Quando questionados se aquando da existência de falhas no desempenho do colaborador existe acompanhamento para as ultrapassar 38% dos colaboradores não concordam nem discordam, 23% concordam e 14% concordam plenamente. Inversamente 14% colaboradores discordam e 8% discordam plenamente.

Do total de 47 colaboradores inquiridos 36% afirmam concordar ou concordar plenamente com o facto de os aspetos qualitativos sobre o desempenho também serem considerados na avaliação dos colaboradores, por sua vez 27% colaboradores respondem discordar ou discordar plenamente enquanto 38% dos colaboradores respondem não concordar nem discordar.

“Os processos de avaliação permitem que os trabalhadores conheçam o que se espera deles, os critérios de avaliação do seu desempenho, o feedback sobre a execução do seu trabalho e a possibilidade de melhoria dos desempenhos” (Pereira, 2009).

Verifica-se que “as estruturas: organizacional, tecnológica e financeira ajudam as organizações a terem sustentabilidade, porém, o capital humano constitui aspetos físicos inteligentes e dinâmicos que fazem a diferença” (Figueira, 2017).

“A gestão de pessoas assume, assim, um papel fundamental na obtenção de resultados organizacionais, sendo que um dos processos que contribuem para essa finalidade prende-se com a motivação por via da implementação de sistemas de avaliação de desempenho” (Cunha et al. 2010, pp.59-62 cit. por Estrelinha, 2013).

‘A avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização’ (Chiavenato, 1999, p.189 cit. por Gonçalves, 2014).

O objetivo principal da avaliação de desempenho é “identificar os aspetos positivos e negativos do desempenho, encontrar oportunidades de desenvolvimento e melhoria” para que seja possível “medir o contributo individual para o alcance dos objetivos estratégicos da organização” (Mações, 2014).

Neste sentido, podemos verificar que encontrar oportunidades de desenvolvimento e melhoria que ajudam as organizações a terem sustentabilidade, conforme podemos ver pelos resultados e pelas teorias defendidas, que a segunda proposição é válida.

A terceira proposição definida para o presente estudo menciona o seguinte:

P3- As boas práticas de Gestão de Recursos Humanos, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho eficiente, melhoram o desempenho organizacional e individual, e conseqüentemente os serviços prestados pela organização.

Percebe-se que, quando questionados sobre a importância da formação específica e da formação mais genérica que recebem, na organização, um total de 49% dos inquiridos concorda que esta é relevante para o seu futuro profissional. Confirma-se ainda que 55% dos colaboradores consideram que a formação que recebem, na organização, é adequada face às competências que necessitam para desempenhar as suas funções.

Verifica-se que um total de 38% dos colaboradores afirma que as possibilidades de progressão na carreira dependem do mérito e das competências do colaborador, inversamente um valor aproximado de 43% não concorda com esta afirmação. Relativamente à comunicação interna 34% dos colaboradores afirmam que esta é eficaz, 36% dos colaboradores afirmam que os temas tratados pela comunicação interna promovem os valores e os objetivos da organização e ainda 43% dos colaboradores afirmam que a informação divulgada nos meios de comunicação interna é útil e relevante para o desempenho das suas funções.

Através da análise dos dados é ainda possível perceber que 51% dos colaboradores afirmam que a organização comemora os seus êxitos e momentos especiais envolvendo os colaboradores, 43% dos colaboradores afirmam que a organização promove encontros ou momentos de celebração e ainda afirmam 51% dos colaboradores que os momentos de celebração e reconhecimento público reforçam o espírito de equipa.

A justificação e validação das proposições anteriores, em conjunto com as informações presentes permitem tornar a terceira proposição definida válida.

IV.3- Proposta de ação

O estudo realizado anteriormente sobre os diferentes conceitos de práticas de gestão de recursos humanos, desempenho individual e organizacional e sobre o sistema de avaliação de desempenho, permitiu aferir que, na atualidade, as organizações devem pensar as pessoas, não só aquelas a quem prestam serviços mas também aquelas com quem juntam esforços para prestar serviços de qualidade. As constantes mudanças obrigam a que a cultura e clima organizacionais sejam repensados e se procurem instrumentos de avaliação organizacional para ter uma perceção real das condicionantes e das limitações existentes.

Através de uma conversa informal com membros da direção do CSCMP verificou-se que no passado, o CSCMP aplicou um sistema de avaliação de desempenho que consistia numa

avaliação 90°. Verificou-se a ineficácia deste, quando aplicado, dado que não foram utilizados os resultados obtidos para criar melhorias significativas ao nível da gestão de recursos humanos e do desempenho, não só individual mas também organizacional. Este tipo de avaliação também não ressaltou numa melhoria para a forma como eram dadas as orientações pelas chefias. Seria necessário implementar um sistema de liderança e de gestão de competências, acreditando no potencial dos colaboradores.

Tendo em conta estes dados, o presente estudo, culmina com a apresentação de uma proposta de reestruturação e adaptação do modelo de Sistema de avaliação de desempenho, utilizado pelo CSCMP e uma nova aplicação deste sistema, devidamente ajustado e aplicado, de forma clara, à realidade da organização na atualidade.

Para que seja possível esta adaptação o primeiro passo é a realização de uma análise SWOT. Este sistema de verificação dos pontos essenciais numa organização, permitem criar uma melhor estratégia de intervenção. A análise SWOT, acrónimo de strengths, weaknesses, opportunities e threats, em português significa pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Esta abordagem permite a análise da situação atual da organização e também da evolução para o futuro através da enumeração dos pontos fortes da organização, mas também dos seus pontos menos positivos e que necessitam de uma maior atenção, assim como a enumeração das vantagens e das ameaças que existem para a organização. A análise SWOT “consiste em analisar estas vertentes a fim de realizar um plano estratégico de combate ou desenvolvimento” e permite perceber quais os pontos a melhorar na instituição (Novo, et al., 2013).

O segundo passo é a realização de um Balanced Scorecard (BSC). O BSC permite aos gestores ter uma visão abrangente e integrada da performance da organização. Permite assim ter uma visão operativa da estratégia, um alinhamento organizacional, afetação de recursos e um sistema de monitorização do desempenho. Como metodologia o BSC define para cada perspetiva os objetivos, os fatores críticos, os indicadores de desempenho, as metas e iniciativas. O BSC pretende alinhar o controlo operacional através da comunicação e alinhamento estratégico de modo a facilitar a comunicação da estratégia a toda a organização, estabelecendo uma ligação entre os objetivos globais e locais. (Teixeira, Teixeira, & Mata, s.d)

O BSC traria ao CSCMP a possibilidade de alinhamento dos objetivos, metas e estratégias da organização e apostaria numa forte comunicação organizacional, alterando o

comportamento e criando sinergias. Assim poderíamos evitar a resistência à mudança e a percepção, por parte dos colaboradores, da necessidade de maior comprometimento.

De seguida o CSCMP necessita de alinhar os seus objetivos e estratégias com as suas práticas de gestão de recursos humanos para que o trabalho seja realizado em harmonia e os resultados alcançados.

O culminar deste trabalho será a adaptação do Sistema de Avaliação de desempenho, outrora aplicado no CSCMP, para que este esteja de acordo com os objetivos e estratégias da organização, tendo como principal objetivo a obtenção de resultados válidos e pertinentes para a implementação de mudanças que permitam a evolução e sustentabilidade da organização.

CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como propósito final perceber de que forma as boas práticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho individual e organizacional, tendo como base um sistema de avaliação de desempenho adequado à organização, culminando o presente estudo com a apresentação de uma proposta de reestruturação do sistema de avaliação de desempenho existente e outrora aplicado na organização em estudo.

De forma a justificar o primeiro objetivo estabelecido (entender o conceito de Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a sua importância no desempenho organizacional e individual) foi feita uma revisão da literatura, que permitiu perceber que, na atualidade, existe uma preocupação cada vez maior com as práticas de gestão dos recursos humanos e com as implicações que estas podem ter no desempenho dos colaboradores, e consequente desempenho da própria organização.

Refere Caroço (2011) que ‘as pessoas são o nosso ativo mais importante’ e que a forma como gerimos as pessoas é fundamental para que se consiga criar valor numa organização, a longo prazo. Verifica-se, então, a necessidade de as organizações pensarem as pessoas dado que estas constituem a sua vantagem competitiva. As práticas de gestão de recursos humanos são suportadas por lideranças ativas e eficazes e por líderes competentes. A liderança apresenta-se como um dos principais pontos fortes da gestão dos recursos humanos, dada a capacidades dos líderes de incentivar, desenvolver e capacitar os colaboradores, contribuindo desta forma para o aumento do desempenho individual e consequentemente aumento do desempenho organizacional. A liderança promove a visão, a criatividade e a motivação nas organizações (Mações, 2014).

As competências são também fundamentais na liderança pois, para que esta seja eficaz e complementar, de forma correta, as práticas de gestão de recursos humanos, os líderes necessitam imperativamente de serem competentes, de serem dotados de competências e conhecimentos que lhes permitam atuar de forma correta. Competências técnicas, habilidades e atitudes, que visam criar uma maior capacidade competitiva. Para corroborar este facto Gregório (2019) explica que as competências de liderança permitem o aumento das capacidades para avaliar cada situação e ter um melhor desempenho.

As práticas de gestão de recursos humanos apresentam assim uma importância extrema relativamente ao aumento do desempenho individual de cada colaborador, e desempenho da organização.

Partindo da revisão bibliográfica apresentada, foi possível validar a primeira proposição formulada, e apresentada no capítulo III.1, pois as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas organizações têm um impacto direto no desempenho dos colaboradores, e este um impacto direto no desempenho das organizações.

Com o objetivo de identificar e avaliar os sistemas de avaliação de desempenho e as práticas de gestão de recursos humanos da organização em estudo foi realizado um inquérito por questionário, aplicado aos colaboradores do CSCMP, com o principal objetivo de perceber a opinião dos colaboradores sobre as práticas de gestão de recursos humanos, aplicadas na organização, e se, existindo um Sistema de avaliação de desempenho, este é adequado e contribui para o desenvolvimento das suas competências.

A análise das respostas obtidas ao inquérito por questionário permitiu retirar algumas elações relativamente às práticas de gestão de recursos humanos da organização, e ao sistema de avaliação de desempenho implementado. Percebe-se que existe uma lacuna na comunicação por parte dos superiores hierárquicos, dado que os colaboradores afirmam que os métodos utilizados para avaliação de competências, aquando do recrutamento de um novo colaborador, não são adequados e devidamente explicados. As oportunidades internas não são devidamente divulgadas e verifica-se que existe comunicação interna, mas que esta nem sempre é útil e eficaz para os colaboradores.

Relativamente à formação, afirmam os colaboradores do CSCMP, que a que recebem nem sempre aumenta o seu valor dentro da organização. Nem sempre existe acompanhamento para ultrapassar falhas no desempenho. As oportunidades de evolução na carreira não dependem, na maioria das vezes, do mérito e da competência do colaborador. Uma grande percentagem de colaboradores não sabe como desenvolver a sua carreira. A sua remuneração não está diretamente relacionada com o seu desempenho e os critérios de avaliação do desempenho não são claros e justos. Por sua vez verifica-se que os colaboradores consideram que receber feedback sobre o seu desempenho é importante para melhorar, sendo a celebração e o reconhecimento de extrema importância para a vontade de querer melhorar o desempenho e as competências.

Deste modo é possível perceber que as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas pelas organizações têm uma implicação direta nos colaboradores, na sua motivação, no seu desempenho, na sua iniciativa, participação e sentido de pertença na organização, tal como

refere Cardoso (2012, pp. 1-2) ao afirmar que a forma como as organizações gerem os seus recursos humanos tem influências em variáveis individuais e organizacionais.

Assim foi possível conhecer, de forma mais aprofundada, as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas na organização, bem como o Sistema de avaliação de desempenho implementado e, neste caso específico, o seu insucesso na obtenção de resultados para implementação de mudanças e melhorias.

Tendo como objetivo compreender a influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos no desempenho organizacional e individual, suportadas por um eficiente sistema de avaliação de desempenho e desenvolver uma proposta de melhoria adequada à realidade da organização em estudo foram relacionadas todas as informações apresentadas anteriormente. Quando fazemos referência à gestão de recursos humanos estamos perante um processo organizacional complexo, onde o principal objetivo é a conceção de práticas que permitam a eficácia organizacional e, através desta, sejam atingidos melhores desempenho como um todo (Cardoso, 2012).

Os investimentos que são feitos, pelas organizações, nas práticas de gestão de recursos humanos aumentam o compromisso dos colaboradores, aumentando proporcionalmente a capacidade de fidelização dos clientes e, assim, aumentando também a rentabilidade da organização. É possível afirmar que as práticas de gestão de recursos humanos modelam a cultura, a identidade, a reputação e a marca das organizações dado que um forte sistema de gestão de recursos humanos aumenta a consistência comportamental e a uniformidade dentro do grupo de trabalho (Rodrigues, 2014).

Quando, nas organizações, a liderança é forte os colaboradores encontram-se altamente motivados para alcançar os objetivos da organização, estão comprometidos e são capazes de alcançar bons resultados (Mações, 2014), sendo o comprometimento dos indivíduos com a organização sinónimo de “bom desempenho, de relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individuais e organizacionais” (Madeira, 2013).

“A gestão de pessoas assume, assim, um papel fundamental na obtenção de resultados organizacionais, sendo que um dos processos que contribuem para essa finalidade prende-se com a motivação por via da implementação de sistemas de avaliação de desempenho” (Cunha et al. 2010, pp.59-62 cit. por Estrelinha, 2013).

Deste modo, é possível perceber que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam diretamente o desempenho de cada colaborador, e que estes,

consequentemente, influenciam o desempenho a organização. Estas práticas de gestão de recursos humanos devem ser suportadas por sistemas de avaliação de desempenho adequados à realidade de cada organização e eficientes, onde os critérios de avaliação do desempenho dos colaboradores sejam claros e justos.

A junção dos conhecimentos obtidos através da revisão bibliográfica em conjunto com os dados obtidos através da aplicação dos inquéritos por questionário, aos colaboradores do CSCMP reforçam ainda mais estes factos, sendo através destes validadas a segunda e terceira proposição formuladas no capítulo III.1 deste estudo.

Todo o estudo efetuado, permite concluir que, efetivamente, as boas práticas de gestão de recursos humanos, quando suportadas por um eficiente e adequado Sistema de avaliação de desempenho, contribuem para um eficaz e mais eficiente desempenho individual e organizacional. É de extrema importância que as organizações desenvolvam uma maior consciencialização de que os seus recursos humanos são a sua maior vantagem competitiva. Desta forma, é crucial, que sejam adaptadas as atuais práticas de gestão dos recursos humanos e surjam outras que sejam capazes de valorizar e capacitar os colaboradores nas organizações tornando-as cada vez mais competitivas, mas sobretudo competentes.

No presente estudo evidencia-se, como limitação, a falta de uma maior percentagem de adesão dos colaboradores nas respostas ao inquérito por questionário, retratando a informação recolhida apenas a realidade desta mesma organização, não sendo assim possível uma maior generalização, dado que cada organização é singular e articula o seu funcionamento, também, de forma singular. Ainda como limitação refere-se o facto de existir um número elevado de perguntas às quais as respostas dos colaboradores eram “não concordo nem discordo”, o que impossibilitou retirar conclusões ainda mais aprofundadas relativamente ao tema em estudo.

Saliente-se que, de forma inversa, se verificou uma abertura total da direção do CSCMP à realização deste mesmo estudo. Esta é a prova que podemos considerar fundamental, para que se possa dizer que as organizações, apesar dos problemas que enfrentam e da plena consciência de que a sua atuação poderá não ser a melhor, têm vontade de gerar mudanças e desta forma liderarem de forma competente as suas organizações. Esta afirmação corrobora a opinião de Mações (2014) quando este refere que nas organizações os líderes de topo fazem a diferença e uma liderança forte é muito importante. O líder é a pessoa que

exerce influência, inspira os comportamentos e motiva os seus colaboradores a concretizar os objetivos traçados. Quando a liderança é forte os colaboradores encontram-se altamente motivados em alcançar os objetivos da organização, estão comprometidos e conseguem alcançar bons resultados. Denota-se, assim, a crescente importância atribuída à liderança transformacional, onde os líderes têm capacidade para inovar e gerar mudanças nas atitudes dos colaboradores através da sua visão, dos seus valores e das suas ideias. Esta liderança apresenta-se como uma influência poderosa, relacionada diretamente com a eficácia, a satisfação, o empenho e o sentido de pertença. Desta forma, seguindo as linhas orientadoras de Mações (2014), afirma-se que a “liderança é um elemento chave para o sucesso das organizações, em conjunto com a motivação e com a comunicação”, sendo assim possível, mais uma vez, perceber a importância das boas práticas de gestão de recursos humanos nas organizações.

Como forma de recomendação seria pertinente a realização de um estudo mais abrangente, que permitisse retratar a generalidade das organizações, naquilo que diz respeito às suas práticas de gestão de recursos humanos e a influência destas no desempenho individual e organizacional. Quer com base num sistema de avaliação de desempenho mais focado numa liderança, quer no mero resultado do comprometimento e comportamento organizacional, a forma de criar maior competitividade organizacional é envolver as pessoas no sistema produtivo e criar sinergias e trabalho em rede, fomentando a cultura e o clima organizacional apropriados à tipologia da organização.

Ainda que sendo meras Florzinhas, as organizações de cariz social, dentro do terceiro setor, e no sentido da economia social, terão de ter uma perspetiva mais gestonária.

Neste sentido a sua pretensão é conduzir toda a gestão para a criação de uma estratégia e um processo de liderança que as faça ser, num futuro próximo, organizações Unicórnio.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

- Arruda, Â. M., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. Brasil.
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos. 4*. Lisboa, Portugal: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boselie, J., Dietz, G., & Boon, C. (2005). *Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance*. *Human Resource Management*, 67-94.
- Cardoso, L. (2012). Dissertação de mestrado . *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*. Lisboa, Portugal: Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.
- Caroço, J. C. (7 de Dezembro de 2011). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e resultados organizacionais: estudo de caso no setor empresarial local*. Lisboa, Portugal: Universidade Lusíada de Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da empresa.
- Castro, M. J. (2015). Variações no desempenho individual explicadas pelo work engagement ou pelo compromisso organizacional? *Dissertação de mestrado*. Lisboa, Portugal: Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.
- Centro Social do Couto Mineiro do Pejão. (s.d.). *A Instituição*. Obtido em 6 de Março de 2017, de Centro Social do Couto Mineiro do Pejão: <http://www.centrosocialcmpejao.pt/index.php/en/>
- Combs, J.G., Liu, Y., Hall, A.T. and Ketchen, D.J. (2006). *Do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*. *Personnel Psychology*, 59: 3,501–528.
- Culbert, S.A. (2008). *Beyond Bullsh*t: straight-talk at work*. Stanford University Press.
- Culbert, S.A., & Rout, L. (2010). *Get ride of the performance review: how companies can stop intimidation*. New York. Business Plus.

- Estrelinha, J. C. (2013). Dissertação de mestrado. *Conceção de um modelo de avaliação do desempenho adequado à gestão dos recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande*. Leiria, Portugal: Instituto Superior de Linguas e Administração de Leiria .
- Figueira, A. M. (2017). Dissertação de Mestrado . *A importância da Gestão de pessoas para a sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social: O caso do Centro Solidariedade e Cultura de Peniche* . Lisboa, Portugal: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias: Instituto de Serviço Social .
- Figueiredo, P. C. (Julho de 2018). Tese de doutoramento. *Competências para uma Liderança percebida como eficaz- Líderes e liderados*. Lisboa, Portugal: Universidade Europeia.
- Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação- da concepção à realização*. Loures: Lusociência- Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Freixo, M. J. (1999). *Metodologia Científica- fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gonçalves, C. M. (Outubro de 2014). Conceção de um Modelo para Implementação de Avaliação de Desempenho numa IPSS: O caso do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão. *Dissertaçãool de mestrado*. Bragança, Portugal: Instituto Politécnico de Bragança.
- Gravea, C., Elies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. *Management & Marketing*, VI, 2, 285-300.
- Gregório, J. M. (2019). Caracterização das competências e estilos de liderança: estudo de caso sobre uma sociedade de advogados portuguesa. *Dissertação de mestrado*. Lisboa, Portugal: Academia Militar: Departamento de Administração e Liderança.
- Haro, F. A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., . . . Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais - Guia Prático do Estudante*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.

- Horta, C. (2014). Gestão de Talento. Em A. d. Machado, C. Horta, F. Rodrigues, F. Cesário, I. Moço, I. Dias, . . . S. Miranda, *Gestão de Recursos Humanos: desafios da globalização* (p. 520). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. In *The Academy of Management Journal*, 635-672.
- Liu, Y. M., Combs, J. G.; Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D. (2007). *The value of human resource management for organizational performance*. *Business Horizons*, 50, 503–511.
- Lusivika, L. C. (Novembro de 2018). Comprometimento Organizacional: Estudo de caso na Escola Superior Politécnica do Kwanza Norte (Angola). *Dissertação de mestado*. Porto, Portugal: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Mações, M. (2014). *Manual e Gestão Moderna* (2ª ed.). Portugal: Actual Editora.
- Madeira, D. M. (Outubro de 2013). Dissertação de mestrado. *O comprometimento e a sua perceção nas equipas de trabalho: estudo de um modelo multidimensional*. Covilhã, Portugal: Universidade da Beira Interior.
- Medina, I. d. (Outubro de 2017). Dissertação de mestrado. *O Impacto da Liderança Transformacional no Empenhamento Afetivo, Stress e Desempenho dos Colaboradores*. Instituto Politécnico de Leiria: Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Morais, L. M. (27 de Abril de 2016). Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho: estudo de caso na Câmara Municipal de Santarém. *Dissertação de mestrado*. Lisboa, Portugal: Universidade Lusíada de Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa.
- Novo, A., Prior, A., Magalhães, C., Antão, C., Anes, E., Preto, L., . . . Silva, N. (Junho de 2013). Livro de Atas (EBook). *Primeiras Jornadas de Enfermagem da Escola Superior de Saúde do IPB*. Bragança, Portugal: Instituto Politécnico de Bragança.

- O processo de liderança: a dialética líder-seguidores. (2016). Em M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, C. Cabral-Cardoso, & P. Neves, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed., pp. 259-327). Portugal: Editora RH.
- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Areal Editores.
- Pereira, I. B. (2009). Avaliação do desempenho docente e conflitos profissionais: ensaio de um enquadramento e exploração de evidências sobre o caso português. Lisboa, Portugal: ISCTE.
- Radu, C., & Popescu, D. (2011). Strategic and Tactical Movements and Organizations' Competitiveness. *Annals of DAAAM for 2011 & Proceeding of the 22nd International DAAAM Symposium, XXII, 1*. (B. Katalinic, Ed.) Viena, Austria.
- Raposo, A. R. (2015). Dissertação de mestrado. *Competências, satisfação laboral e engagement: qual a relação*. Portugal: Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.
- Rodrigues, F. (2014). Gestão de Recursos Humanos: Desafios da Globalização. *De volta ao Futuro - Pessoas nas Organizações*. Escolar Editora.
- Silva, B. L. (2014). Sustentabilidade das organizações do terceiro setor: uma análise com base nas IPSS do concelho de Aveiro. *Dissertação de mestrado*. Aveiro, Portugal: Universidade de Aveiro: Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território.
- Soares, E. (2013). Comunicação e Ciências Empresariais. *A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação*. Portugal: EXEDRA REVISTA CIENTÍFICA ESEC.
- Soares, M. C. (2016). O impacto da gestão de recursos humanos na competitividade das pequenas e médias empresas no concelho de Lisboa. *Dissertação de mestrado*. Lisboa, Portugal: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias: Escola de Ciências Económicas e das Organizações.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios* (5ª ed.). Portugal: Pactor.

- Stefan, S. C., Popa, I., & Dobrin, C. O. (2016). Towards a Model of Sustainable Competitiveness of Health Organizations. *MDPI*. doi:10.3390/su8050464
- Teixeira, A. B., Teixeira, N. M., & Mata, C. M. (s.d). Aplicaciones de los sistemas de costos en relación. *O BALANCED SCORECARD DINÂMICO E O DESEMPENHO*. Portugal: Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresarias.
- Venâncio, P. M. (Setembro de 2017). Dissertação de mestrado em Comunicação estratégica. *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*. Lisboa, Portugal: Universidade Nova de Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação- O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vitória, J. E. (Dezembro de 2017). Dissertação de mestrado. *A Relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores*. Setúbal, Portugal: Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresarias.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A. (1994). *Human resources as a source of sustained competitive advantage: a resource-based perspective*. In *International Journal of Human Resource Management*, 5: 2, 301–326.

APÊNDICES

Apêndice I- Inquérito por Questionário



QUESTIONÁRIO SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Por favor leia as seguintes instruções antes de começar!

Este questionário, para o qual peço a sua colaboração, irá servir de suporte à realização da minha Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego – Instituto Politécnico de Viseu.

Trata-se de um estudo de natureza académica, que apresenta como objetivo analisar a importância e influência das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional e individual. O questionário é anónimo e os dados tratados serão utilizados, única e exclusivamente, para efeitos académicos.

Peço que responda com sinceridade às questões que se seguem. Tenha em atenção, que não existem respostas certas ou erradas e deve responder de acordo com aquilo que pensa ser o mais correto.

Agradeço, desde já, a sua colaboração!

Idade: _____

Género:

Feminino Masculino

Categoria Profissional:

Auxiliar Motoristas, administrativos e outros cargos Técnico
que não se inserem nas outras duas categorias

Tempo de Serviço: _____

Tempo em funções similares noutra organização: _____

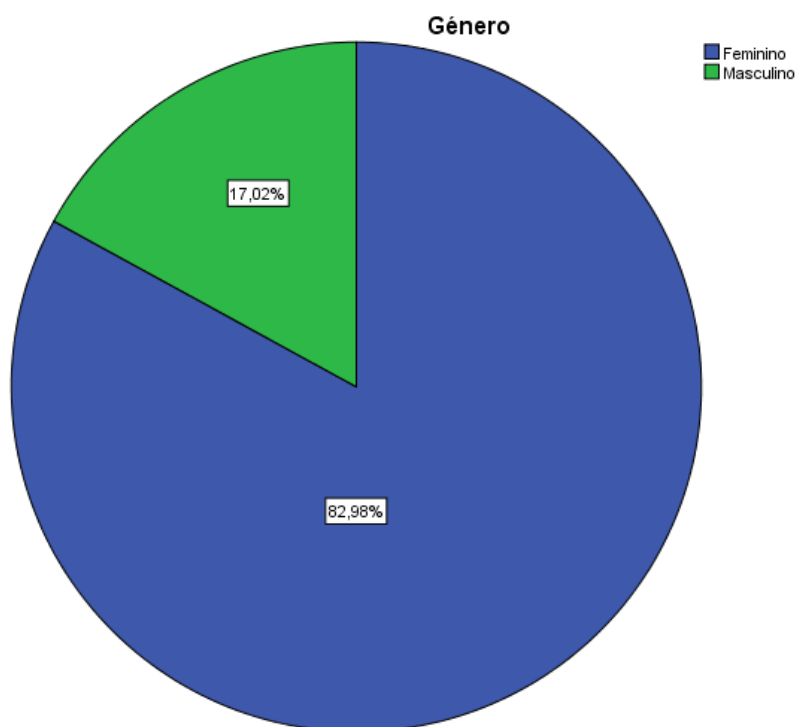
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Responda, por favor, às questões que se seguem, indicando o grau com que concorda com cada uma das afirmações, de acordo com a escala apresentada.

1. Quando um colaborador é recrutado para uma organização, é-lhe comunicado de forma clara os objetivos da sua função.	1	2	3	4	5
2. Nesta organização, a formação que os colaboradores recebem aumenta o seu valor profissional no mercado de trabalho em geral.	1	2	3	4	5
3. A informação (feedback) que o colaborador recebe sobre o seu desempenho é útil para melhorar.	1	2	3	4	5
4. Existem oportunidades de progressão de carreira nesta organização.	1	2	3	4	5
5. As remunerações que o colaborador obtém estão em parte ligadas ao seu desempenho.	1	2	3	5	5
6. Na organização, os acontecimentos importantes são divulgados de forma adequada juntos dos colaboradores.	1	2	3	4	5
7. A organização comemora os seus êxitos ou momentos especiais envolvendo os colaboradores.	1	2	3	4	5
8. Quando um novo colaborador é admitido na organização tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia.	1	2	3	4	5
9. Os critérios de avaliação do desempenho são claros e justos.	1	2	3	4	5
10. As remunerações do colaborador estão adequadas ao valor relativo da sua função face a outras funções da organização.	1	2	3	4	5
11. A informação divulgada nos meios de comunicação interna é útil e relevante para a atividade dos colaboradores.	1	2	3	4	5
12. Na organização, é habitual promoverem-se encontros ou momentos de celebração de agradável convívio.	1	2	3	4	5
13. Quando um novo colaborador é recrutado para esta organização são usados métodos adequados para avaliar as suas competências.	1	2	3	4	5
14. Nesta organização, a formação que os colaboradores recebem aumenta o seu valor dentro da organização.	1	2	3	4	5
15. As oportunidades internas de carreira são adequadamente divulgadas.	1	2	3	4	5
16. As remunerações do colaborador estão adequadas face ao praticado no mercado para funções idênticas.	1	2	3	4	5
17. Os temas tratados pela comunicação interna promovem os valores e os objetivos da organização.	1	2	3	4	5

18. Na organização, os momentos de celebração e de reconhecimento público reforçam o espírito de equipa.	1	2	3	4	5
19. Quando um novo colaborador começa a trabalhar nesta organização tem apoio na sua integração por parte dos seus colegas de equipa.	1	2	3	4	5
20. Nesta organização, para além da formação específica os colaboradores também recebem formação mais genérica importante para o seu futuro profissional.	1	2	3	4	5
21. Os aspetos qualitativos sobre o desempenho também são considerados na avaliação do colaborador.	1	2	3	4	5
22. O colaborador sabe como poderá desenvolver a sua carreira.	1	2	3	4	5
23. Na organização, quem tem melhor desempenho tem melhores remunerações.	1	2	3	4	5
24. Na organização, a comunicação interna é eficaz para os colaboradores.	1	2	3	4	5
25. Nesta organização, a formação que os colaboradores recebem é adequada face às competências que necessitam para o desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5
26. As possibilidades de evolução na carreira dependem do mérito e das competências de cada colaborador.	1	2	3	4	5
27. Se há falhas no desempenho do colaborador existe acompanhamento para as ultrapassar.	1	2	3	4	5
28. Sector de Atividade:					
Lar Residencial <input type="checkbox"/> Serviço de Apoio Domiciliário <input type="checkbox"/> Creche/infantário <input type="checkbox"/> Geral <input type="checkbox"/>					
29. Número de Colaboradores:					
< 10 <input type="checkbox"/> 10-50 <input type="checkbox"/> >50 <input type="checkbox"/>					
Para o caso de desejar mais esclarecimentos sobre o estudo, disponibilizo o meu contacto direto:					
E-mail: filipabarbosa0493@gmail.com					
Obrigado pela sua colaboração					

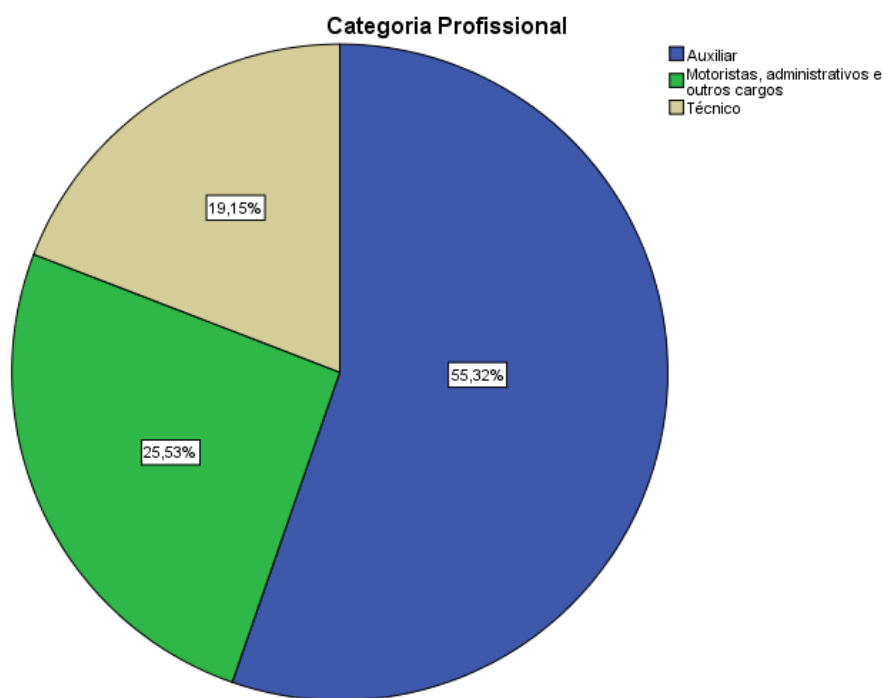
Apêndice II- Análise Descritiva do Inquérito por Questionário



**Figura 3- Gênero dos colaboradores inquiridos
(Elaboração própria)**

**Tabela 15- idades dos colaboradores inquiridos
(Elaboração própria)**

Gênero		Estadística	Erro Padrão		
Idade	Feminino	Média	48,13	1,820	
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	44,44	
			Limite superior	51,81	
		5% <u>da</u> média aparada	48,53		
		Mediana	48,00		
		Variância	129,220		
		Desvio Padrão	11,367		
		Mínimo	19		
		Máximo	74		
		Amplitude	55		
		Amplitude interquartil	17		
		Assimetria	-,465	,378	
		<u>Curtose</u>	,543	,741	
		Masculino	Média	44,38	3,760
	95% Intervalo de Confiança para Média		Limite inferior	35,48	
			Limite superior	53,27	
	5% <u>da</u> média aparada		44,31		
	Mediana		44,50		
	Variância		113,125		
	Desvio Padrão		10,636		
Mínimo	30				
Máximo	60				
Amplitude	30				
Amplitude interquartil	19				
Assimetria	,076		,752		
<u>Curtose</u>	-1,394		1,481		



**Figura 4- Categoria Profissional dos colaboradores inquiridos
(Elaboração Própria)**

**Tabela 16- Tempo de serviço dos inquiridos
(Elaboração própria)**

	Género		Estatística		
Tempo de Serviço	Feminino	Média	15,71		
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	12,20	
			Limite superior	19,23	
		5% da média aparada	14,95		
		Mediana	17,00		
		Variância	117,584		
		Desvio Padrão	10,844		
		Mínimo	1		
		Máximo	44		
		Amplitude	43		
		Amplitude interquartil	17		
		Assimetria	,607		
		Curtose	,530		
		Masculino	Média	12,38	
			95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	6,92
				Limite superior	17,83
	5% da média aparada		12,47		
	Mediana		11,00		
	Variância		42,554		
	Desvio Padrão		6,523		
	Mínimo		2		
	Máximo	21			
	Amplitude	19			
	Amplitude interquartil	11			
Assimetria	-,129				

Curtose

-,934

Apêndice III- Gráficos de interpretação das respostas do inquérito por questionário segundo os grupos de questões

1- Recrutamento

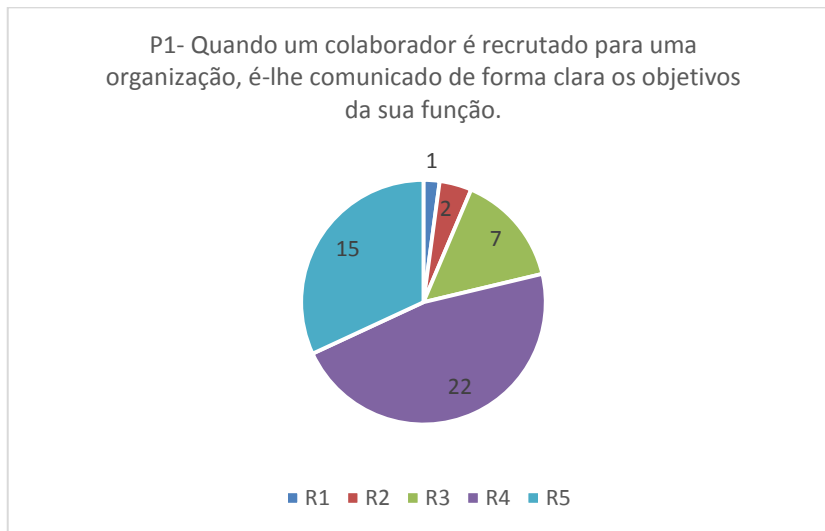


Figura 5- Gráfico da pergunta 1 do inquérito por questionário (Elaboração Própria)

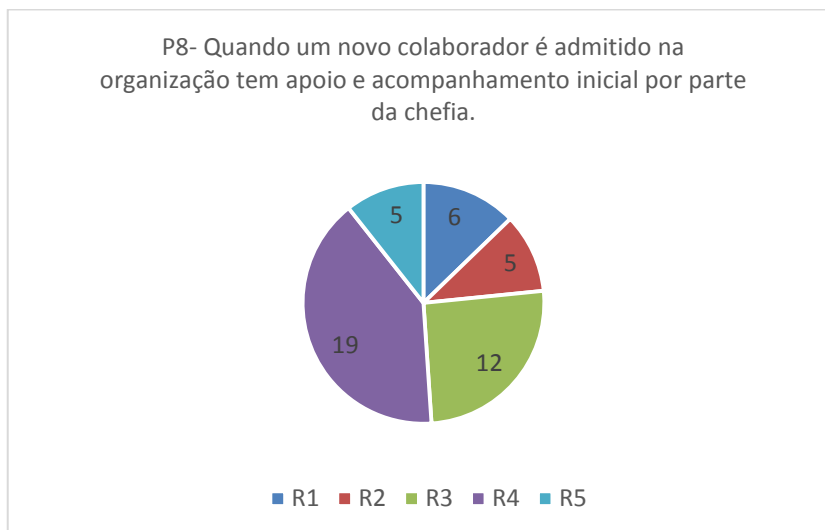


Figura 6- Gráfico pergunta 8 do inquérito por questionário (Elaboração Própria)

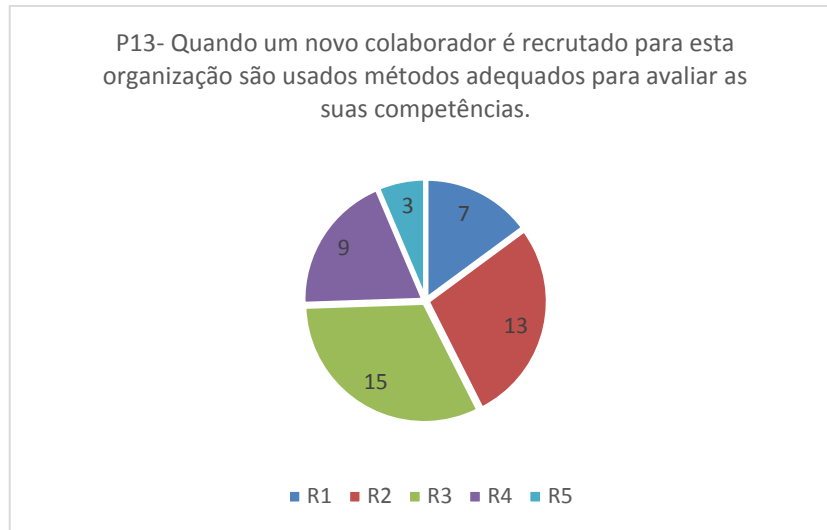


Figura 7- Gráfico pergunta 13 do inquérito por questionário (Elaboração Própria)

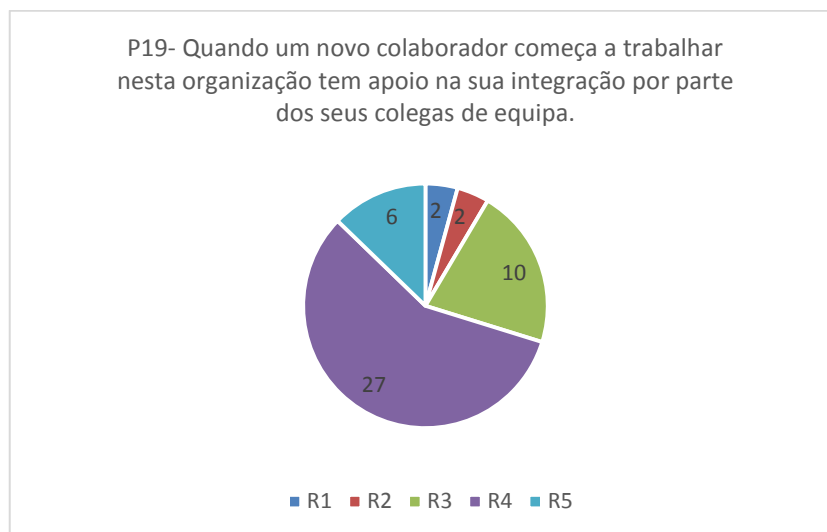
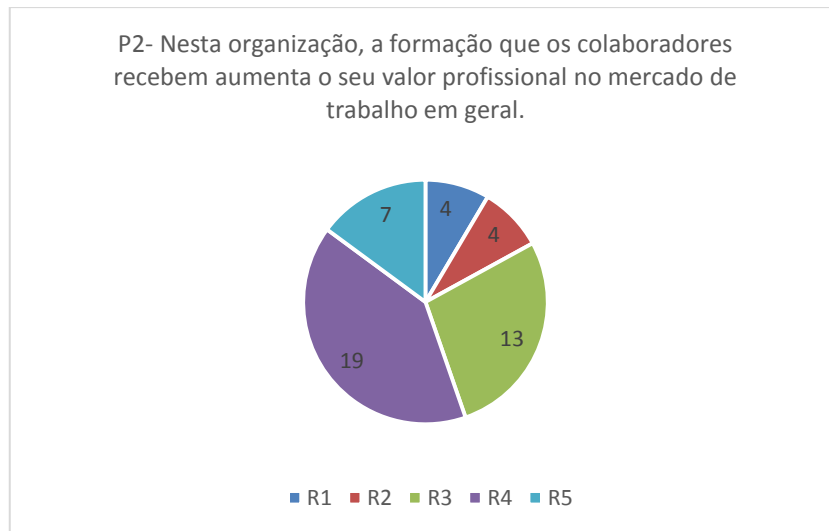
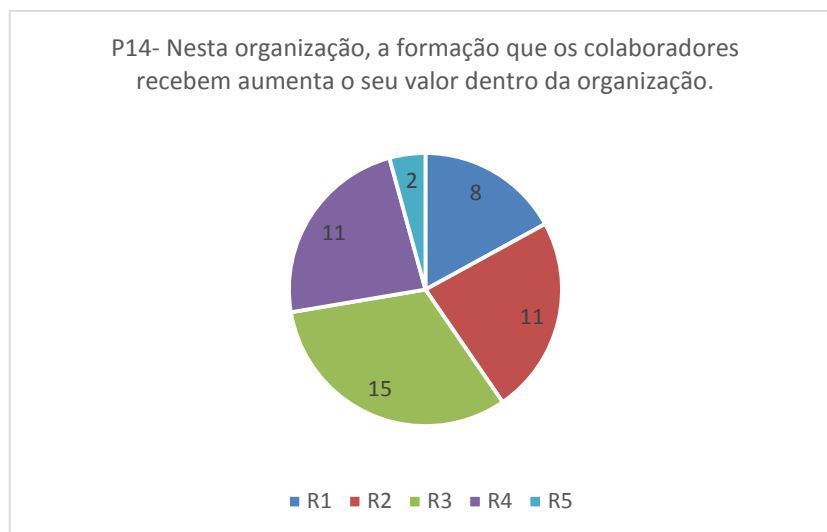


Figura 8- Gráfico pergunta 19 do inquérito por questionário (Elaboração Própria)

2- Formação



**Figura 9- Gráfico pergunta 2 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**



**Figura 10-Gráfico pergunta 14 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**

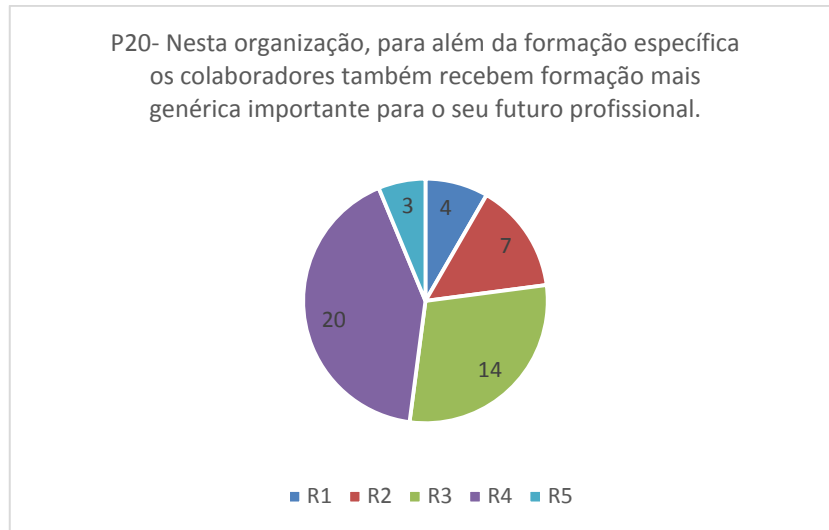


Figura 11- Gráfico pergunta 20 do inquérito por questionário (Elaboração Própria)

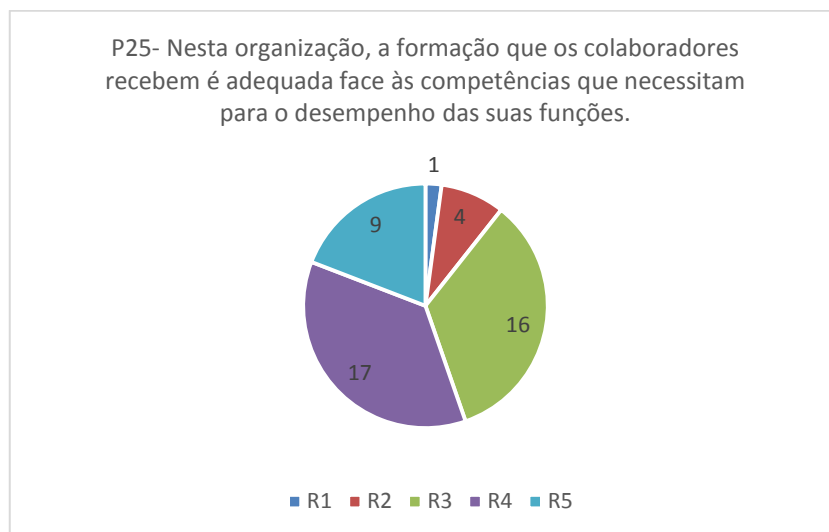
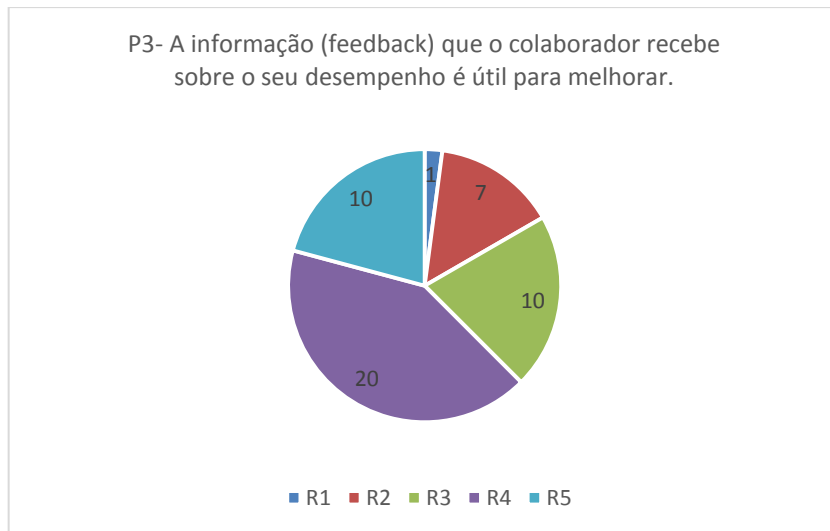
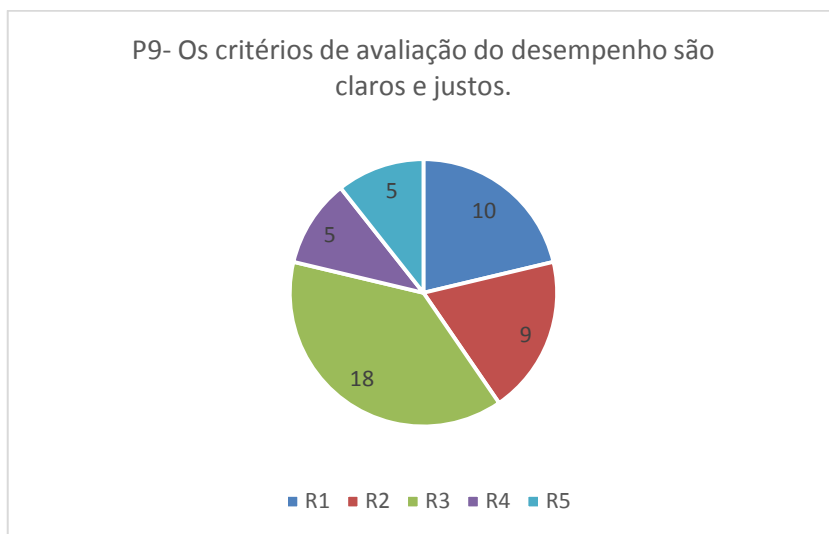


Figura 12- Gráfico pergunta 25 do inquérito por questionário (Elaboração Própria)

3- Desempenho



**Figura 13- Gráfico pergunta 3 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**



**Figura 14- Gráfico pergunta 9 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**

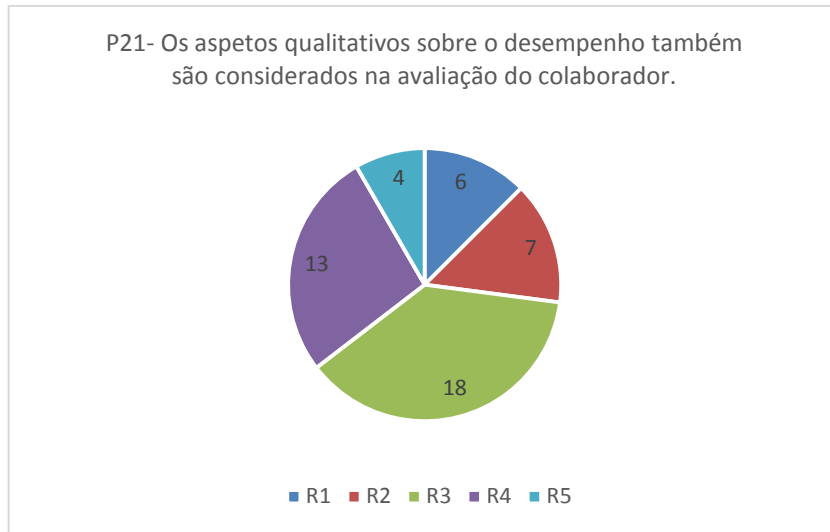


Figura 15- Gráfico pergunta 21 do inquérito por questionário (Elaboração Própria)

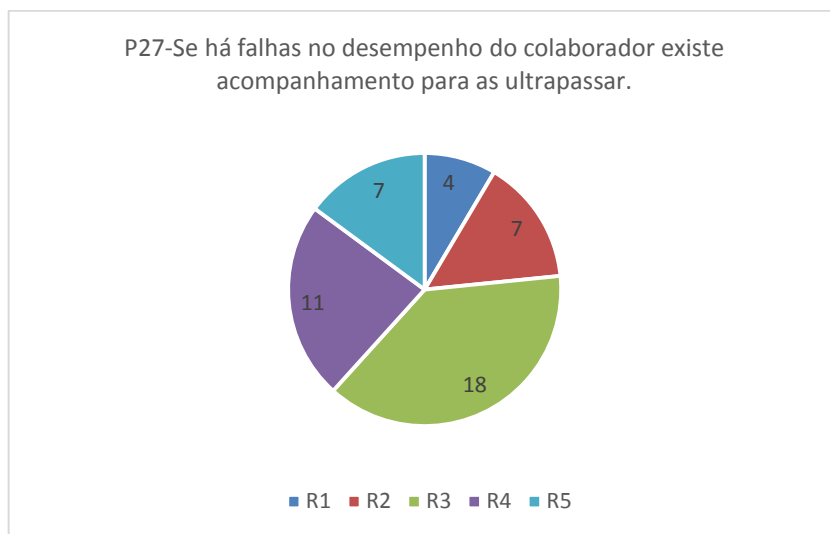
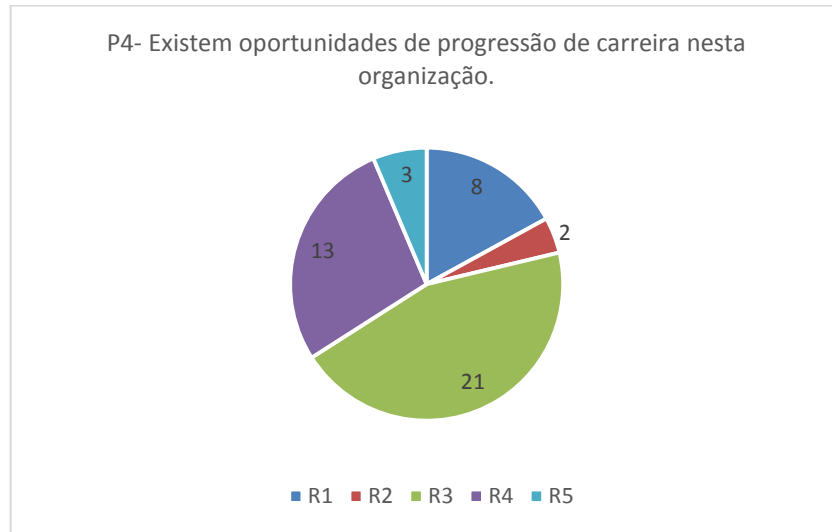
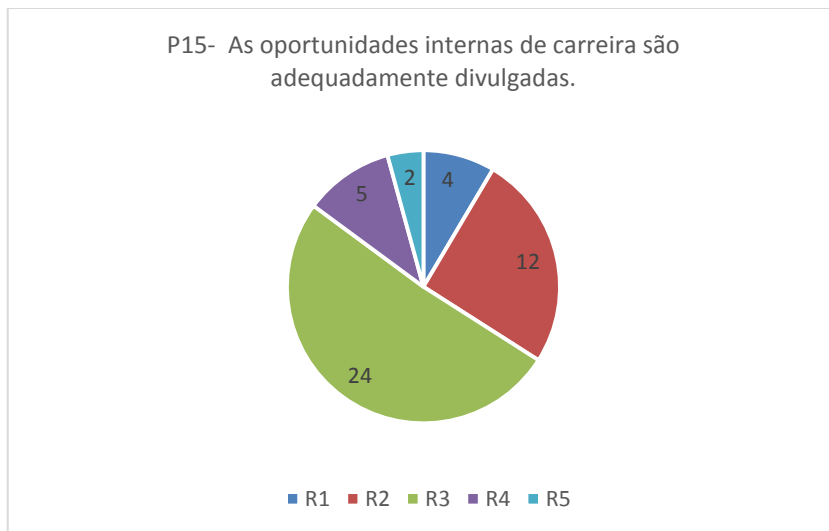


Figura 16- Gráfico pergunta 27 do inquérito por questionário (Elaboração Própria)

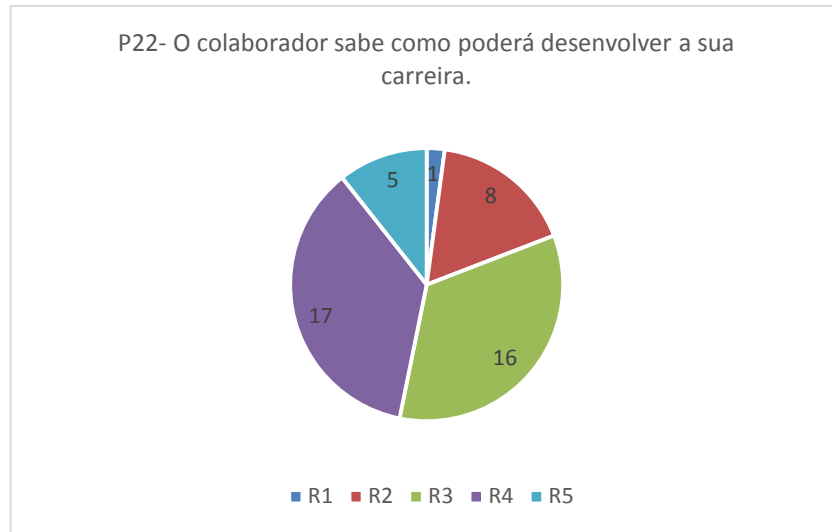
4- Carreira



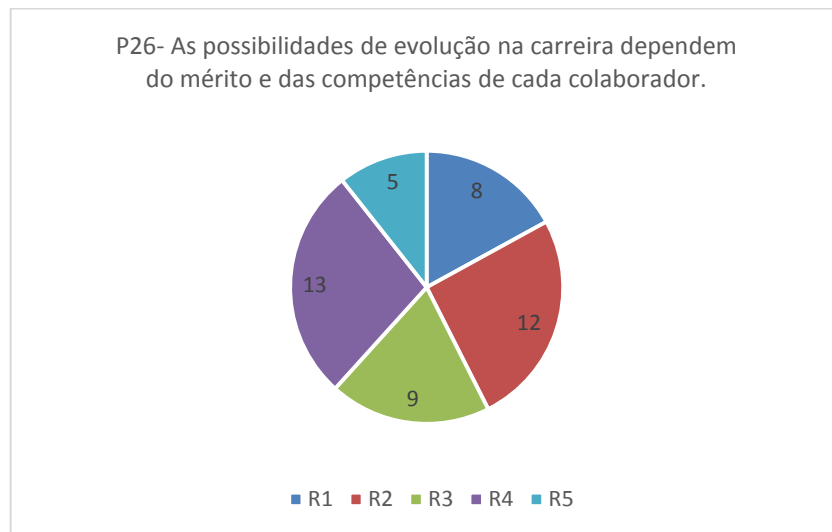
**Figura 17- Gráfico pergunta 4 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**



**Figura 18- Gráfico pergunta 15 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**

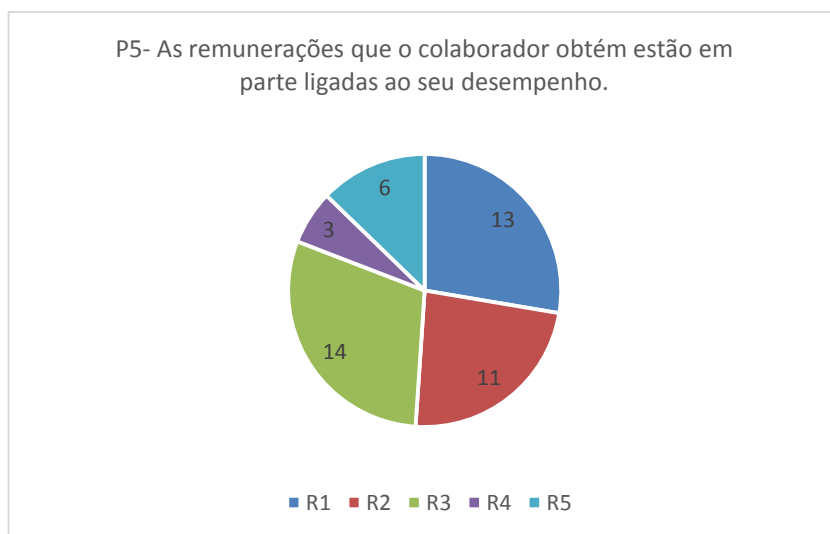


**Figura 19- Gráfico pergunta 22 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**

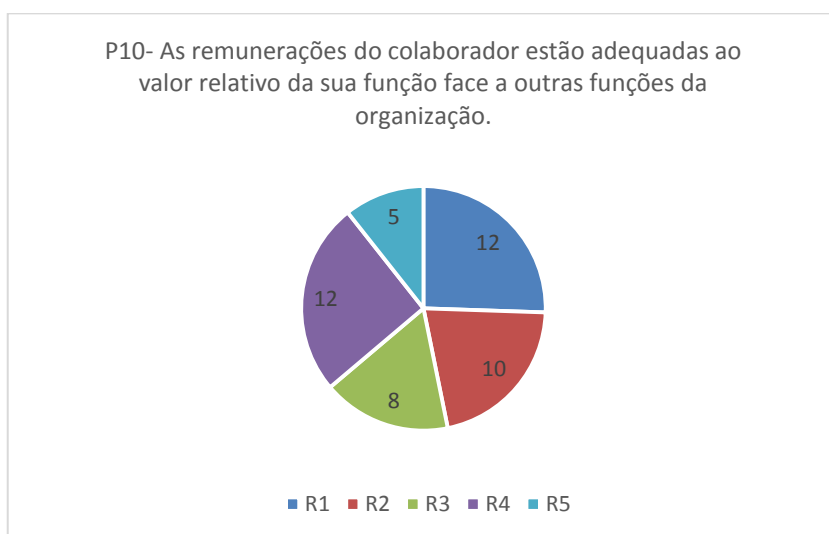


**Figura 20- Gráfico pergunta 26 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**

5- Remuneração



**Figura 21- Gráfico pergunta 5 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**



**Figura 22- Gráfico pergunta 10 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**

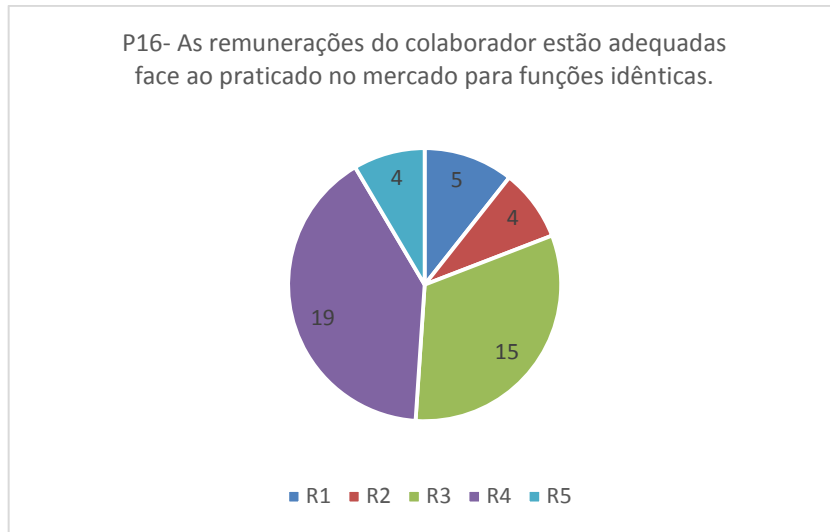


Figura 23- Gráfico pergunta 16 do inquérito por questionário (Elaboração Própria)

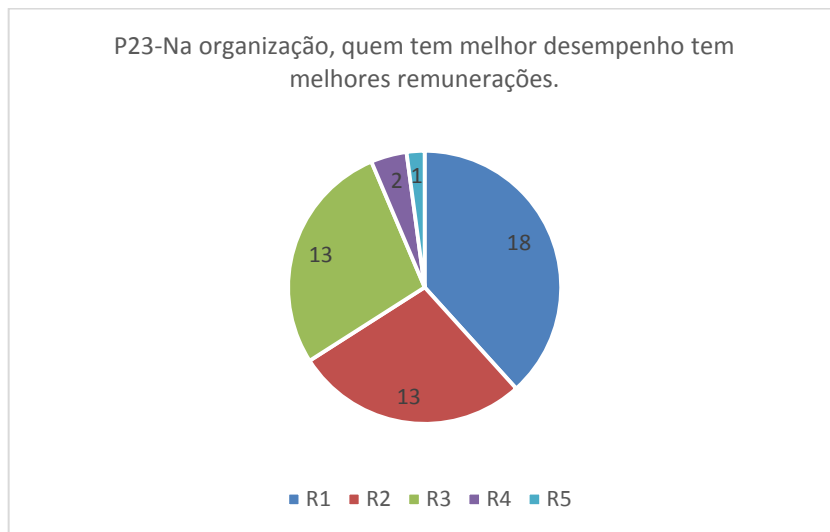
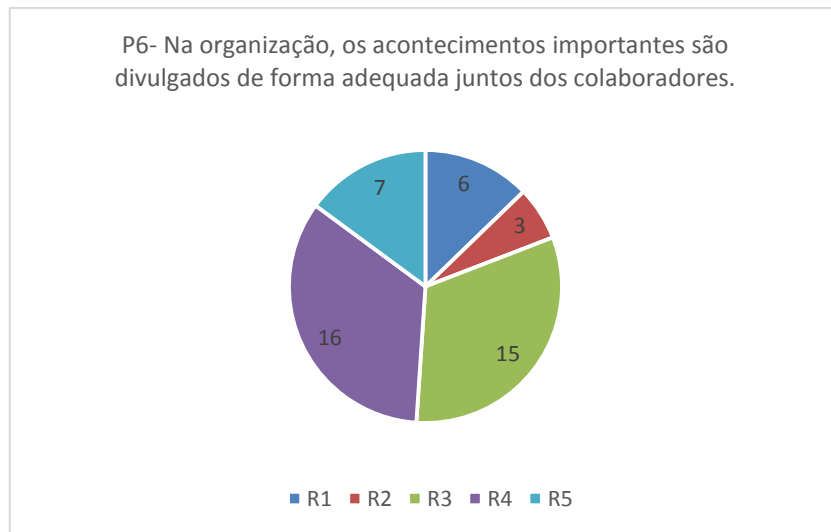
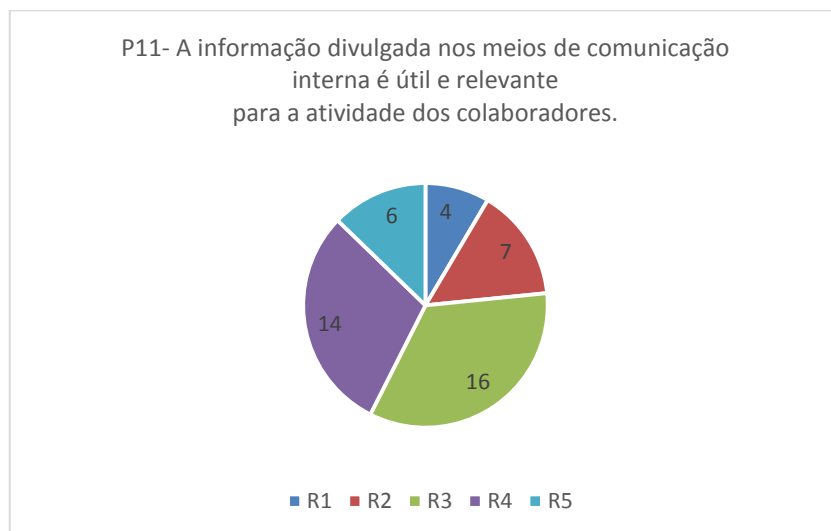


Figura 24- Gráfico pergunta 23 do inquérito por questionário (Elaboração Própria)

6- Comunicação Interna



**Figura 25- Gráfico pergunta 6 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**



**Figura 26- Gráfico pergunta 11 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**

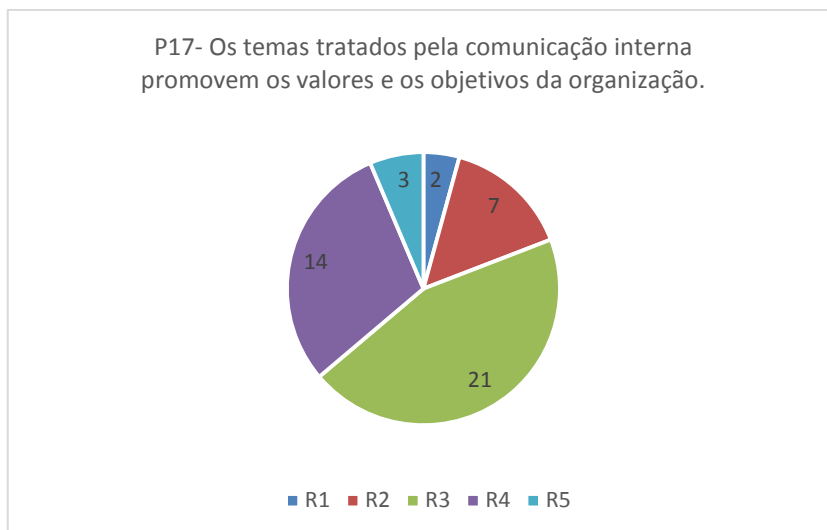


Figura 27- Gráfico pergunta 17 do inquérito por questionário (Elaboração Própria)

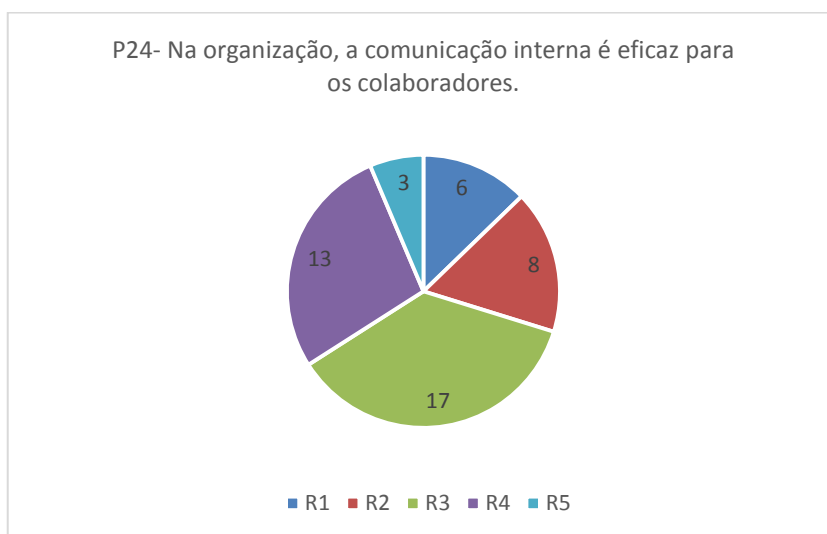
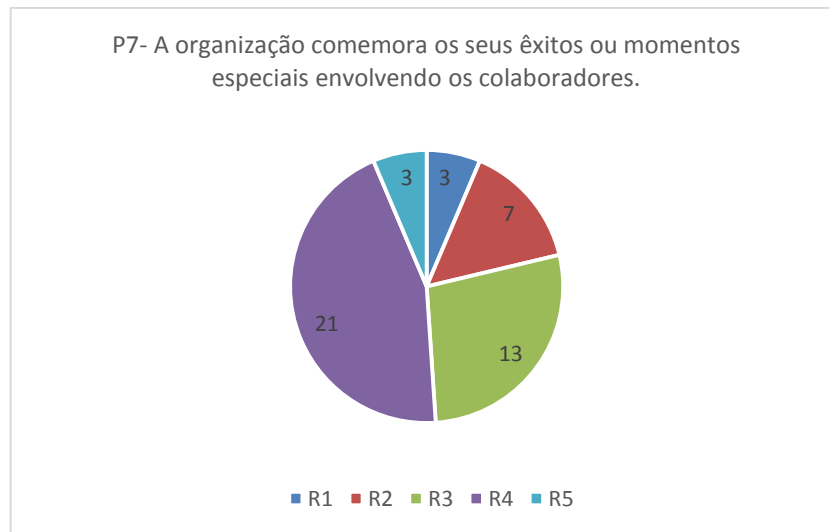
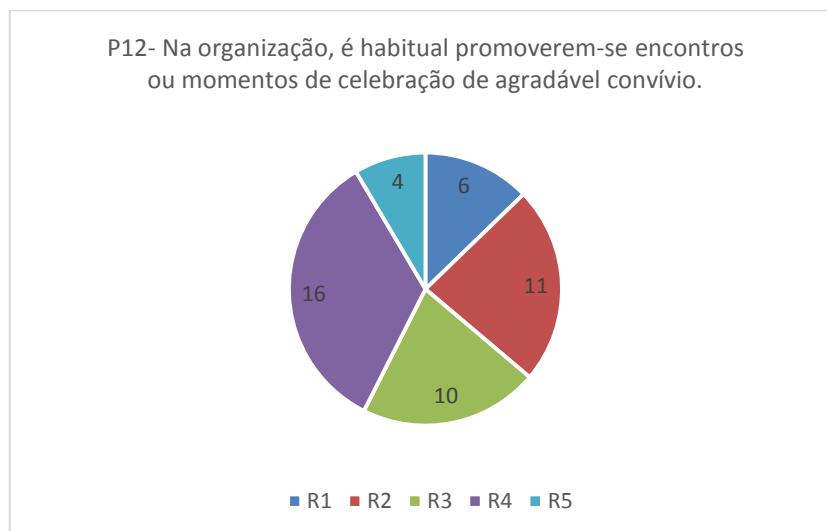


Figura 28- Gráfico pergunta 24 do inquérito por questionário (Elaboração Própria)

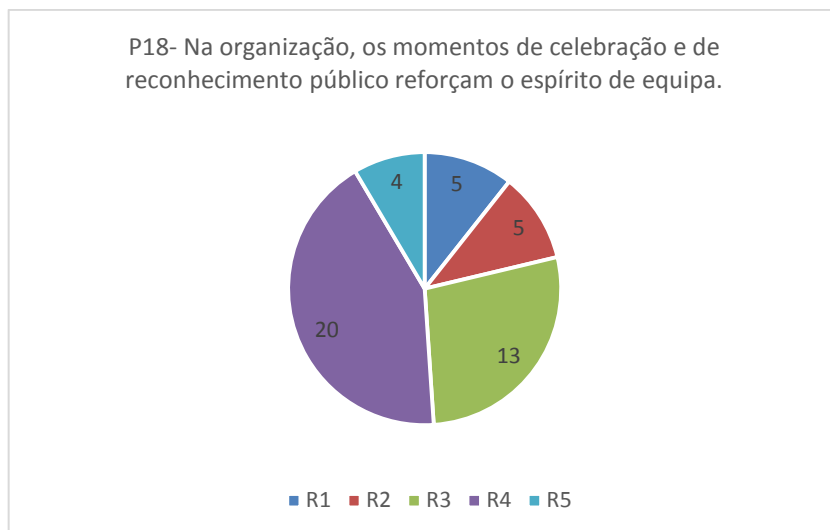
7- Celebração e reconhecimento



**Figura 29- Gráfico pergunta 7 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**



**Figura 30- Gráfico pergunta 12 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**



**Figura 31- Gráfico pergunta 18 do inquérito por questionário
(Elaboração Própria)**

ANEXOS