

Gestão de Recursos Humanos e satisfação Laboral: Um estudo nas
Organizações Sociais no concelho de Arouca

Ana Luísa Santos

IPV – ESTGL

Ano 2025/2026



Politécnico
de Viseu

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Laboral: Um estudo nas Organizações Sociais do concelho de Arouca

Ana Luísa Teixeira Santos

Novembro 2025

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às minhas estrelinhas, os meus avós que já partiram, cuja luz e presença continuam a iluminar o meu caminho e a inspirar cada passo que dou.

À minha família, aos meus pais, ao meu irmão e ao meu namorado, agradeço o amor, a paciência e o apoio incondicional, que me deram força nos momentos mais desafiantes e me ajudaram a tornar este sonho possível.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu profundo agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Sandra Antunes, pela sua disponibilidade, orientação e apoio constante ao longo de todo este trabalho.

Às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do concelho de Arouca, manifesto a minha sincera gratidão pela colaboração e pela partilha de informações e dados essenciais, que tornaram possível a concretização deste estudo.

Não poderia deixar de agradecer aos meus pais, pelo amor, pela orientação e pelo apoio incondicional que sempre me proporcionaram, e que me permitiram chegar até aqui. Aos meus avós, que se mantêm sempre presentes com carinho, conselhos e palavras de incentivo, transmitindo segurança e conforto nos momentos mais desafiantes.

Ao meu namorado, agradeço por acreditar em mim nos momentos em que eu própria duvidava, por me motivar a persistir e por estar ao meu lado de forma constante.

Os recursos humanos são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) desempenha um papel essencial, não só na eficiência organizacional, mas também na satisfação laboral: fator decisivo para a motivação, produtividade e retenção de talentos, sobretudo nas organizações sociais. Este estudo analisa a Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação Laboral nas organizações sociais do concelho de Arouca, procurando compreender de que forma as práticas de GRH influenciam a satisfação dos colaboradores e o desempenho organizacional. A investigação baseou-se numa revisão de literatura sobre a gestão de recursos humanos e a satisfação no trabalho, e em dados recolhidos através de questionários e entrevistas aplicados em organizações sociais selecionadas de Arouca. Os resultados mostram que, embora existam práticas de gestão de recursos humanos, persistem lacunas na implementação de políticas estratégicas, o que afeta os níveis de satisfação dos trabalhadores. Verificou-se ainda a necessidade de valorizar a GRH, promovendo uma cultura mais participativa, motivadora e alinhada com os objetivos institucionais. Conclui-se que a melhoria da comunicação interna, o reconhecimento e envolvimento dos colaboradores são essenciais para aumentar a satisfação laboral e reforçar a sustentabilidade das organizações sociais.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Satisfação Laboral; Organizações Sociais

ABSTRACT

Human resources are fundamental to the success and sustainability of organizations. Human Resource Management (HRM) plays a key role not only in organizational efficiency but also in job satisfaction, a crucial factor for motivation, productivity, and talent retention, particularly within Social Organizations. This study analyses Human Resource Management and Job Satisfaction in the Social Organizations of the municipality of Arouca, aiming to understand how HRM practices influence employee satisfaction and organizational performance. The research was based on literature concerning HRM, motivation, and job satisfaction, as well as on data collected through questionnaires and characterization forms applied to social organizations in Arouca. The results show that, although basic HRM practices are in place, there are still gaps in the implementation of strategic policies, which directly impact employee satisfaction. It was also found that HRM should be further valued, fostering a more participative and motivating organizational culture aligned with institutional goals. It is concluded that improving internal communication, training, recognition, and employee involvement is essential to enhance job satisfaction and strengthen the sustainability of social organizations.

Keywords: Human Resource Management; Job Satisfaction; Social Organizations; Organizational Sustainability

ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	ix
ÍNDICE DE TABELAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO	3
1.1 – Apresentação do tema	3
1.2 – Delimitação da abordagem.....	3
1.3 – Objetivos gerais e específicos do estudo	4
1.4 – Justificação e relevância	5
1.5 – Apresentação do problema de investigação.....	6
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
2.1 – Terceiro Setor	7
2.2 – Recursos Humanos	9
2.2.1 – Papel e importância da gestão de recursos humanos	10
2.2.2 – Fatores que influenciam a gestão de recursos humanos	11
2.2.3 – Gestão estratégica de recursos humanos	13
2.2.4 – Funções da gestão	14
2.2.5 – Níveis de Gestão	15
2.3 – Práticas de gestão de recursos humanos	17
2.3.1 – Análise e descrição de funções	17
2.3.2 – Recrutamento e seleção	18
2.3.3 – Acolhimento e integração.....	23
2.3.4 – Avaliação de desempenho	23
2.3.5 – Formação.....	25
2.3.6 – Gestão e desenvolvimento de carreiras	26
2.3.7 – Sistema de recompensas	29
2.3.8 – Gestão de competências	31
2.4 – Satisfação Laboral.....	33
2.4.1 – Modelos teóricos de Emoções.....	35
CAPÍTULO 3 – DESENHO METODOLÓGICO	37
3.1 – Metodologia e métodos utilizados.....	37
3.2 – População e amostras em estudo	38

3.2.1 – Caracterização das instituições em estudo	39
3.2.2 – Cálculo da amostra	41
3.3 – Técnicas de recolha e de análise de dados	42
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO TEÓRICA DOS RESULTADOS	46
4.1.1.1 – Caracterização socioprofissional da Santa Casa da Misericórdia de Arouca	46
4.1.1.2 – Gestão de recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia de Arouca	49
4.1.1.3 – Satisfação Laboral da Santa Casa da Misericórdia de Arouca	52
4.1.1.4 – Análise da entrevista realizada à gestora de recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia de Arouca.	56
4.1.2.1 – Caracterização socioprofissional da Casa do Povo Santa Cruz de Alvarenga	57
4.1.2.2 – Gestão de recursos humanos da Casa do Povo Santa Cruz de Alvarenga	59
4.1.2.3 – Satisfação Laboral da Casa do Povo de Santa Cruz de Alvarenga	64
4.1.2.4 – Análise da entrevista realizada à gestora de recursos humanos da Casa do Povo de Santa Cruz de Alvarenga	66
4.1.3.1 – Caracterização socioprofissional do Centro Social de Chaves	67
4.1.3.2 – Gestão de recursos humanos da do Centro Social de Chaves	69
4.1.3.3 – Satisfação Laboral da Centro Social de Chaves	73
4.1.3.4 – Análise da entrevista realizada à gestora de recursos humanos do Centro Social de Chaves	74
4.1.4.1 – Caracterização socioprofissional da AICIA	76
4.1.4.3 – Satisfação laboral da AICIA	82
4.1.4.4- Análise da entrevista realizada à gestora de recursos humanos da AICIA	85
4.2 - Discussão Teórica de Resultados	86
CONCLUSÃO	96
BIBLIOGRAFIA	99
APÊNDICES	104
Apêndice 1 -	104
Apêndice 2 -	106
Apêndice 3 - Declaração de Consentimento Informado	109

ÍNDICE DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

- AET – Affective events Theory - Teoria dos eventos afetivos
- AICIA – Associação de Integração e Cooperação de Indivíduos com Alterações
- CD – Centro de Dia
- DISC – Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade
- ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
- GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- IE – Inteligência emocional
- IPSS – Instituto Particular de Solidariedade Social
- LBES – Lei de Bases da Economia Social
- NUT III – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
- OES – Organização de Economia Social
- ONG – Organização Não Governamental
- RH – Recursos Humanos
- RVCC – Reconhecimento, Validação e Certificado de Competências
- SAD – Serviço de Apoio Domiciliário
- SCMA – Santa Casa da Misericórdia de Arouca
- UCC – Unidade de Cuidados Continuados

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Fatores Internos e Externos que Influenciam a Gestão de Recursos Humanos	12
Tabela 2. Níveis de Gestão e Respetivas Funções	15
Tabela 3. Fontes de Recrutamento	19
Tabela 4. Vantagens e Desvantagens dos Tipos de Recrutamento	19
Tabela 5. Número da amostra	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sexo (SCMA).....	47
Figura 2. Faixa Etária (SCMA).....	48
Figura 3. Nível de Escolaridade (SCMA)	48
Figura 4. Profissão (SCMA)	49
Figura 5. A liderança promove um ambiente motivador (SCMA).....	50
Figura 6. Comunicação clara (SCMA).....	51
Figura 7. Mecanismos para a resolução de conflitos (SCMA).....	51
Figura 8. Equilíbrio entre vida profissional e pessoal (SCMA).....	52
Figura 9. Ambiente de trabalho saudável (SCMA).....	53
Figura 10. Reconhecimento pelo trabalho (SCMA)	54
Figura 11. Hipótese de evoluir profissionalmente (SCMA).....	55
Figura 12. Satisfação Laboral (SCMA).....	55
Figura 13. Sexo (CPSCA).....	58
Figura 14. Faixa Etária (CPSCA).....	58
Figura 15. Nível de escolaridade (CPSCA)	59
Figura 16. Profissão (CPSCA).....	59
Figura 17. Gestão de recursos humanos aplicadas de forma justa e equitativa (CPSCA)	60
Figura 18. Ambiente de trabalho motivador (CPSCA)	61
Figura 19. Comunicação clara dos objetivos e estratégias (CPSCA).....	61
Figura 20. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (CPSCA).....	62
Figura 21. Feedback sobre o desempenho (CPSCA).....	63
Figura 22. Reconhece e recompensa o bom desempenho (CPSCA)	64
Figura 23. Satisfação Laboral (CPSCA).....	64
Figura 24. Ambiente de trabalho saudável (CPSCA)	65
Figura 25. Hipótese de evoluir profissionalmente (CPSCA).....	65
Figura 26. Reconhecimento pelo seu trabalho (CPSCA)	66
Figura 27. Sexo (CSC).....	68
Figura 28. Faixa etária (CSC).....	68
Figura 29. Nível de Escolaridade (CSC)	69
Figura 30. Profissão (CSC)	69
Figura 31. Liderança promove um ambiente motivador (CSC)	70
Figura 32. Comunicação clara (CSC).....	71
Figura 33. Mecanismos para resolução de conflitos (CSC)	72
Figura 34. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (CSC)	72
Figura 35. Reconhecimento e recompensa (CSC)	73
Figura 36. Hipótese de evolução (CSC).....	73
Figura 37. Reconhecimento pelo trabalho.....	74
Figura 38. Satisfação Laboral.....	74
Figura 39. Sexo (AICIA)	76
Figura 40. Faixa Etária (AICIA)	77
Figura 41. Nível de Escolaridade (AICIA)	77
Figura 42. Profissão (AICIA).....	78
Figura 43. Gestão de recursos humanos justa e equitativa (AICIA)	79
Figura 44. A liderança promove um ambiente motivador (AICIA)	79
Figura 45. Oportunidade de formação (AICIA).....	80
Figura 46. Mecanismos para resolução de conflitos (AICIA)	81
Figura 47. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (AICIA)	81
Figura 48. Feedback do desempenho (AICIA).....	82
Figura 49. Hipótese de evoluir profissionalmente (AICIA).....	83
Figura 50. Reconhecimento pelo trabalho (AICIA)	84
Figura 51. Ambiente de trabalho saudável (AICIA)	84
Figura 52. Satisfação Laboral (AICIA).....	85
Figura 53. Nível de Escolaridade dos Colaboradores	89

As pessoas são o principal ativo de qualquer organização e desempenham um papel determinante no seu sucesso e sustentabilidade. A forma como são geridas influencia diretamente o ambiente de trabalho, a motivação, o desempenho e a capacidade de inovação. Neste contexto, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume um papel estratégico, sendo essencial para o alinhamento entre os objetivos da organização e as necessidades dos seus colaboradores.

A satisfação laboral é um conceito central na GRH, uma vez que está intimamente ligada à motivação, ao envolvimento e à produtividade dos trabalhadores. Colaboradores satisfeitos tendem a demonstrar maior compromisso com a missão e os valores da organização, contribuindo para melhores resultados e para um ambiente de trabalho mais positivo. Pelo contrário, baixos níveis de satisfação podem originar desmotivação, afetando o desempenho global.

No caso das Organizações Sociais, a gestão de recursos humanos assume uma importância particular. Estas instituições, pela sua natureza e missão de apoio à comunidade, enfrentam desafios específicos, como recursos financeiros limitados e equipas reduzidas. Torna-se, por isso, essencial adotar práticas de gestão que valorizem os colaboradores, promovendo a sua motivação e bem-estar, de forma a garantir a qualidade dos serviços prestados e a sustentabilidade das próprias organizações.

O presente estudo tem como principal objetivo analisar a relação entre a Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação Laboral nas Organizações Sociais do concelho de Arouca, procurando compreender de que forma as práticas de GRH influenciam o bem-estar e a perceção dos colaboradores.

A investigação assenta num enquadramento teórico que aborda os principais conceitos de GRH e satisfação no trabalho e inclui uma análise empírica, baseada na aplicação de questionários e entrevistas às instituições do concelho de Arouca que foram selecionadas.

A dissertação está organizada em cinco capítulos principais. Após esta introdução, o primeiro capítulo apresenta o estudo, abordando o tema, a delimitação da abordagem, os objetivos e o problema de investigação. O segundo capítulo corresponde ao enquadramento teórico, onde são explorados os conceitos fundamentais relacionados com a gestão de recursos humanos e a satisfação laboral. O terceiro descreve a metodologia utilizada, os

instrumentos de recolha de dados e o processo de análise. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos, relacionando-os com a literatura existente. Por fim, o quinto capítulo expõe as conclusões do estudo e as limitações identificadas.

Em síntese, este trabalho pretende contribuir para uma reflexão sobre a importância da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sociais, destacando a necessidade de uma abordagem mais estratégica e centrada nas pessoas, como fator essencial para a satisfação laboral, o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade organizacional.

1.1 – Apresentação do tema

O presente projeto teve como tema a prática de gestão de recursos humanos e a satisfação laboral.

A gestão de recursos humanos é crucial para o sucesso das organizações pois visa otimizar o desempenho dos colaboradores, alinhando com os objetivos institucionais. Por outro lado, a satisfação laboral desempenha um papel fundamental na produtividade e no ambiente de trabalho.

Este estudo pretendeu realizar uma análise detalhada da relação entre gestão de recursos humanos e satisfação laboral, especificamente no contexto das organizações localizadas em Arouca, tendo-se focado na comparação do atual funcionamento das organizações do concelho de Arouca, com o propósito de avaliar e comparar as suas abordagens de gestão de recursos humanos e o nível de satisfação dos seus colaboradores. O objetivo foi o de identificar práticas bem-sucedidas e áreas que necessitavam de melhorias, permitindo entender como diferentes abordagens de gestão de recursos humanos impactam a satisfação dos colaboradores.

1.2 – Delimitação da abordagem

Quanto à localização geográfica, o estudo situa-se no município de Arouca, que pertence à Área Metropolitana do Porto, na Região Norte de Portugal, mais concretamente no distrito de Aveiro. Com uma área de aproximadamente 328 km², o concelho localiza-se no extremo nordeste do distrito, fazendo fronteira com diversos municípios vizinhos, como S. Pedro do Sul, Vale de Cambra e Santa Maria da Feira. O município é composto por dezasseis freguesias, apresentando uma população que se distribui de forma desigual.

No que respeita ao período temporal, o estudo baseia-se essencialmente em dados contemporâneos, nomeadamente os Censos de 2021 e as informações disponibilizadas pela base de dados PORDATA. Esta abordagem permite uma análise atualizada e precisa da situação demográfica e económica do município.

Metodologicamente, o estudo adota uma abordagem quantitativa, baseada na análise de dados estatísticos secundários oficiais. Utiliza fontes confiáveis como os Censos de 2021 e a PORDATA para apresentar indicadores claros e objetivos sobre a população, a economia

e a educação em Arouca. Esta metodologia permite uma caracterização detalhada do município, embora não inclua trabalho de campo ou métodos qualitativos.

1.3 – Objetivos gerais e específicos do estudo

Com o intuito de compreender a correlação entre a gestão de recursos humanos e a satisfação laboral, o presente estudo estabelece os seguintes objetivos gerais e específicos:

Objetivo geral 1: Analisar a relação existente entre a gestão de recursos humanos e a satisfação laboral.

Objetivo específico 1: Enquadrar e compreender o conceito de gestão de recursos humanos e as práticas em que se concretiza;

Objetivo específico 2: Analisar o conceito de satisfação laboral, identificando os fatores que a determinam, os elementos que a influenciam e as suas consequências no contexto organizacional;

Objetivo específico 3: Perceber como diferentes práticas de gestão de recursos humanos influenciam a satisfação laboral dos colaboradores.

Objetivo geral 2: Realizar um estudo descritivo das abordagens de gestão de recursos humanos utilizadas e dos níveis de satisfação laboral dos colaboradores nas IPSS selecionadas na região de Arouca.

Objetivo específico 1: Caracterizar os diferentes tipos de gestão de recursos humanos existentes nas instituições;

Objetivo específico 2: Identificar e apreciar as práticas de gestão de recursos humanos que são utilizadas nas IPSS;

Objetivo específico 3: Avaliar os níveis de satisfação laboral dos colaboradores das IPSS.

Objetivo geral 3: Apurar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos que são utilizadas nas IPSS da região de Arouca e os níveis de satisfação dos seus colaboradores e identificar áreas de melhoria na gestão de recursos humanos para potencializar a satisfação laboral.

Objetivo específico 1: Analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação laboral dos colaboradores dentro de cada IPSS selecionada;

Objetivo específico 2: Realizar um estudo comparativo entre as diferentes IPSS que permita identificar padrões comuns e aspetos distintivos no que à relação entre a gestão de recursos humanos e a satisfação laboral diz respeito;

Objetivo 3: Identificar potenciais áreas de melhoria a serem introduzidas nas práticas de gestão de recursos humanos, tendo em vista aumentar a satisfação laboral dos seus colaboradores.

1.4 – Justificação e relevância

O interesse por este estudo adveio da necessidade de compreender a relação entre a gestão de recursos humanos e a satisfação laboral em contexto de IPSS, tendo a motivação pessoal para esta investigação surgido da perceção de que o sucesso das organizações não depende apenas de estratégias e recursos materiais, mas sobretudo, do fator humano; o bem-estar dos colaboradores e a eficiência da equipa são elementos fundamentais para a prestação de serviços de qualidade e para a sustentabilidade das instituições a longo prazo.

A abordagem concetual do estudo é essencial para a compreensão do tema, pelo que, inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura para enquadrar e compreender os conceitos teóricos envolvidos no estudo, como os conceitos de gestão de recursos humanos e o da satisfação laboral. Estes conceitos foram fundamentais para alicerçar a análise das práticas de gestão de recursos humanos e dos fatores que explicam a satisfação laboral. Posteriormente, foram analisadas instituições localizadas em Arouca, de forma a investigar as suas práticas de gestão de recursos humanos e compreender de que modo estas impactam a satisfação dos colaboradores.

Ao aprofundar a compreensão sobre a influência das práticas de gestão de recursos humanos na satisfação dos colaboradores, este estudo comparativo das instituições procurou fornecer informações valiosas para as suas direções, podendo a identificação de boas práticas contribuir para a criação de ambientes de trabalho mais positivos e produtivos, potenciando melhores resultados para as instituições. Para além disso, esta investigação permitiu perceber de que forma a gestão de topo influencia diretamente a satisfação laboral dos colaboradores e, consequentemente, o desempenho das instituições.

Embora existam diversos estudos sobre este tema no setor empresarial, considera-se que esta investigação se destaca pela sua relevância para as organizações da economia social, sobre as quais existem menos estudos dirigidos a esta análise. Por outro lado, a presente investigação pretendeu contribuir não apenas com conhecimento, mas com a identificação

de áreas suscetíveis de melhoria nas práticas de gestão de recursos humanos, oferecendo às IPSS contributos para promoverem a mudança na gestão dos colaboradores visando o seu bem-estar e o sucesso organizacional.

1.5 – Apresentação do problema de investigação

As IPSS desempenham um papel crucial na sociedade, pois prestam serviços essenciais em diversas áreas. Contudo, o sucesso dessas organizações não depende apenas de recursos materiais e da adoção de estratégias, mas também de uma gestão eficaz dos recursos humanos; a maneira como as organizações gerem e motivam os seus colaboradores tem um impacto direto na qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, na sua contribuição positiva para a comunidade que servem.

Neste contexto, surgiu a questão central deste estudo: Qual é a relação entre a gestão de recursos humanos e a satisfação no trabalho, e de que forma essa relação influencia o sucesso das IPSS?

As evidências provenientes dos estudos realizados sobre o comportamento organizacional confirmam que colaboradores satisfeitos tendem a ser mais produtivos e menos propensos a abandonar a organização, o que destaca a importância de uma boa gestão de recursos humanos, e que, por sua vez, a relação entre uma gestão eficaz que promove a satisfação no trabalho tem impactos positivos no funcionamento e no sucesso da organização. Assim, compreender de que forma as práticas de gestão de recursos humanos influenciam a satisfação no trabalho é essencial para otimizar o desempenho das instituições.

Para atingir este objetivo, foram estabelecidos objetivos gerais e específicos que permitiram responder à questão central deste estudo e que orientaram a investigação no sentido de identificar as melhores práticas e de propor estratégias de otimização para as organizações em estudo.

2.1 – Terceiro Setor

O terceiro setor deve ser compreendido como um “espaço relacional, onde lógicas diversas, discursos e racionalidades, emergem do estado, do setor mercantil e da comunidade, são interligados por um propósito comum de proteção e desenvolvimentos social” (Cabral, 2008, p. 3).

Apesar de se abordar muito o conceito de terceiro setor, conhece-se muito pouco sobre a essência do tema, e na maioria das vezes as pessoas possuem ideais generalizadas que o associam às ONG ou mesmo a instituições de caridade do foro religioso, existindo poucas investigações sobre o terceiro setor.

O conceito de “terceiro setor” surgiu na década de 1970, nos Estados Unidos, com o intuito de identificar uma parte da sociedade composta por organizações sem fins lucrativos, focadas na distribuição de bens e serviços de interesse público. Este contexto histórico associa-se ao papel do Estado na economia, tendo sido neste período que o modelo do Estado de bem-estar social, fundamentado pela teoria keynesiana, começou a ser alvo de análise crítica (Alves, 2002).

O modelo do Estado de bem-estar social, anteriormente referido, surgiu após a crise económica de 1929, a par da proposta do economista Keynes, que advogava uma intervenção estatal ativa para sustentar a economia, tendo impulsionado a adoção de políticas de segurança social e políticas sociais com o objetivo de reduzir as desigualdades sociais e garantir um padrão de direitos (Hobsbawn, 1995).

Neste contexto, o conceito de Terceiro setor deu origem à divisão da sociedade em setores, segundo finalidades económicas:

- Primeiro Setor: o mercado, composto por agentes privados que agem somente com objetivo lucrativo;
- Segundo Setor: o Estado, composto por agentes públicos que atuam com o fim de promoverem serviços de interesse público;
- Terceiro Setor: composto por agentes privados que desempenham funções que têm em vista fins públicos e sociais, mas sem fins lucrativos (Alves, 2002, p. 7).

Esta divisão fez com que proliferassem diversas interpretações do conceito de Terceiro Setor, como “setor não lucrativo”, “setor voluntário”, entre outros.

O terceiro setor é composto por organizações sem fins lucrativos que operam na sociedade com o propósito de responder às necessidades de diferentes grupos populacionais. Estas entidades desempenham um papel social importante e são criadas pela sociedade civil (Silva, 2008). Segundo o artigo 2.º da Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, conhecida como Lei de Bases da Economia Social (LBES), a economia social abrange todas as atividades económico-sociais realizadas por entidades que têm como objetivo promover o interesse geral da sociedade, incluindo a prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários quando socialmente relevantes (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, 2013).

As organizações que compõem o terceiro setor, geralmente, apresentam as seguintes características (Alves, 2002):

- Formalização: institucionalização ou qualquer forma de reconhecimento de acordo com o Estado de direito (dentro das normas legais);
- Proibição de distribuição de lucros: os lucros económicos são reinvestidos sempre na própria atividade;
- Autogestão: gestão de forma independente;
- Participação voluntária: envolvem trabalho voluntário.

As organizações sem fins lucrativos, que não distribuem lucros entre os seus membros, são conhecidas por várias designações: organizações voluntárias, organizações não governamentais (ONG), instituições particulares de solidariedade social (IPSS), entre outras. Estas designações são geralmente aplicadas a entidades privadas que produzem bens coletivos. Devido à sua relevância na definição de políticas públicas e na prestação de serviços, estas entidades são agora vistas como integrantes de um setor específico, conhecido como terceiro setor (Bernardinis, 2017).

O terceiro setor é composto por diversas formas jurídicas que desempenham papéis essenciais na sociedade, cada uma com suas próprias características e regulamentações (Longo et al., s.d.):

- Organizações não governamentais (ONG): são autónomas face ao governo, sem fins lucrativos, têm como missão contribuir para causas coletivas;
- Associações: pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que se formam pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum, sem interesse de dividir resultados financeiros entre elas;

- Fundações: pessoas jurídicas compostas pela organização de um património dedicado a uma causa, são entidades de direito privado com fins filantrópicos e com personalidade jurídica;
- Cooperativas sociais: pessoas jurídicas de direito privado mediante associação de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias (Conselho Federal de Contabilidade, 2018).
- IPSS: instituições particulares de solidariedade social são entidades privadas sem fins lucrativos, que atuam na área da solidariedade social com o objetivo de atender às necessidades sociais na comunidade, como crianças, pessoas com algum tipo de deficiência, idosos ou indivíduos em situação de exclusão social. Estas instituições desempenham diferentes formas, como associações de solidariedade social, irmandades da misericórdia, fundações de solidariedade social, para além disso, podem assumir-se em uniões, federações ou confederações, com o objetivo de coordenar e ampliar o impacto social das suas atividades e intervenções sociais (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro).

2.2 – Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é uma área que, nos últimos 20 anos, tem registado uma notável evolução. Segundo Franco (2022), a gestão de recursos humanos passou por diferentes fases ao longo do tempo, começando por ser conhecida como “gestão do pessoal”, com funções centradas na administração básica dos trabalhadores. A autora, apoiando-se em Rotich (2015), refere que, entre 1900 e 1940, no denominado *Welfare Stage*, as funções de recrutamento, formação e gestão de conflitos eram atribuídas aos supervisores de linha, não existindo ainda um profissional dedicado exclusivamente à gestão de pessoas. Entre 1940 e 1970, no *Welfare and Administration Stage*, destaca-se o papel do Departamento de Trabalho e Serviço Nacional da Austrália, que impulsionou o bem-estar industrial e promoveu a especialização em áreas como o recrutamento e a formação, fortemente influenciado pelas teorias motivacionais de Maslow, Herbert e McGregor (Franco, 2022).

Franco (2022), fundamentado em autores como Islam (2015), Neves (2007) e Cardoso (2016), salienta que, a partir da década de 1970, ocorre uma viragem conceptual com a substituição da designação “pessoal” por “recursos humanos”, refletindo uma nova visão do colaborador como um recurso estratégico, e não apenas como um custo. Esta

mudança foi acompanhada por um aumento da legislação laboral e por uma crescente valorização dos aspetos psicológicos no local de trabalho (Franco, 2022).

A década de 1990 representa o momento em que a gestão de recursos humanos começa a ser integrada na estratégia das organizações. Com base em fontes como Sousa et al. (2006), Beardwell e Claydon (2010) e Rego et al. (2015), Franco (2022) refere que a gestão de pessoas passou a centrar-se na retenção e desenvolvimento de carreiras, assumindo-se como uma área essencial para o sucesso organizacional.

2.2.1 – Papel e importância da gestão de recursos humanos

De acordo com Franco (2022), as organizações têm vindo a concentrar-se cada vez mais nos seus recursos humanos, valorizando o desenvolvimento e a maximização do potencial dos colaboradores. Esta abordagem tem levado à implementação de novos planos de gestão, nos quais as pessoas assumem uma posição estratégica (Çalışkan, 2010; Chiavenato, 2010, cit. por Franco, 2022).

É neste contexto que se desenvolve a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), entendida como uma abordagem estratégica e coerente que abrange todas as questões relacionadas com o desenvolvimento, motivação, bem-estar e desempenho dos colaboradores na organização (Armstrong & Taylor, 2014; Ozkeser, 2019, cit. por Franco, 2022). No panorama português, a GERH tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante nas organizações. Contudo, ainda existe um longo percurso a realizar, dado que implica uma mudança interna significativa nas organizações, nas administrações e nos próprios colaboradores. Considerando a complexidade do seu processo de implementação, a GERH enfrenta algumas resistências que acabam por prolongar o tempo necessário para a sua consolidação (Franco, 2022).

Atualmente, as organizações não processam apenas matérias-primas, mas também conhecimento, o que exige que a gestão seja orientada para o aproveitamento e desenvolvimento do capital humano. Colaboradores motivados e comprometidos em alcançar os objetivos da organização são fundamentais para o seu sucesso, não devendo o fator humano ser visto apenas como mais um recurso, mas, sim, como o recurso essencial para a obtenção de bons resultados (Sotomayor, 2021).

A prática da gestão de recursos humanos deve:

- Promover a capacidade da organização para atrair e reter colaboradores com competências técnicas e comportamentais adequadas, através de recrutamento, seleção e sistemas de recompensas;
- Acompanhar a integração dos novos colaboradores para que estes assimilem os principais valores éticos da organização, através de processos de acolhimento e integração;
- Implementar sistemas de gestão e avaliação de desempenho percebidos como justos pelos colaboradores, garantindo um sentimento de identificação;
- Estabelecer sistemas de recompensa baseados na avaliação de desempenho dos trabalhadores, incentivando assim o desenvolvimento contínuo;
- Incentivar comportamentos que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização, fazendo com que os colaboradores se sintam envolvidos e comprometidos, através de planos de formação, desenvolvimento de competências, métodos de gestão e desenvolvimento de carreiras (Sotomayor, 2021).

Os gestores têm, assim, a dupla tarefa de compreender como as organizações podem gerir as pessoas de forma a aumentar a capacidade produtiva e criativa, enquanto mantêm os custos de trabalho dentro de limites competitivos e sustentáveis para a organização, criando um ambiente de trabalho estimulante e criativo, e controlando e neutralizando comportamentos indesejáveis, como fraude, roubo, assédio, alcoolismo e absentismo (Sotomayor, 2021).

2.2.2 – Fatores que influenciam a gestão de recursos humanos

Segundo Sotomayor (2021), a gestão de recursos humanos envolve um conjunto de funções e atividades que, apesar de serem independentes, estão conectadas entre si, estabelecendo relações sistemáticas. A gestão estratégica de recursos humanos coloca as práticas de gestão de recursos humanos no centro de um complexo sistema de relações entre as estratégias da organização, os colaboradores e os resultados organizacionais, que são influenciados pelo ambiente interno e externo da organização (Tavares J. I., 2018).

Os fatores internos referem-se aos elementos que, dentro de uma organização, influenciam o seu funcionamento e desempenho, sendo fatores controlados pela própria organização que podem ser ajustados ou modificados para atingir os objetivos estratégicos e operacionais, enquanto os fatores externos são elementos que estão fora do controlo direto

de uma organização e que podem influenciar o seu funcionamento, desempenho e ambiente operacional.

A Tabela 1 detalha os fatores internos e externos que exercem influência sobre a gestão de recursos humanos e as suas implicações.

Tabela 1.

Fatores Internos e Externos de que Influenciam a Gestão de Recursos Humanos

Fatores internos	<p>Estratégias da organização - Determinam as competências técnicas e comportamentais necessárias nos colaboradores para executá-las, influenciando as políticas de gestão de recursos humanos, sendo de esperar que, reciprocamente, a qualificação dos recursos humanos possa afetar o tipo de estratégia que a organização deseja implementar, existindo uma relação bidirecional</p> <p>Cultura organizacional - A cultura organizacional consiste em valores compartilhados dentro da organização que influenciam diretamente as políticas e práticas de gestão de recursos humanos</p> <p>Dimensão da organização - O tamanho da organização determina as práticas de gestão de recursos humanos que podem ser adotadas e em que escala; organizações maiores possuem, geralmente, recursos suficientes para implementar políticas de gestão de recursos humanos mais abrangentes</p> <p>Estrutura organizacional - A forma como a organização está estruturada internamente afeta diretamente a forma como são tomadas as decisões e como os recursos humanos são geridos. A estrutura organizacional também influencia a forma como as políticas de recursos humanos são comunicadas e implementadas em toda a organização</p> <p>Apoio da gestão de topo - A importância atribuída aos recursos humanos numa organização deve começar pela gestão de topo. Se os gestores de nível hierárquico mais elevado demonstram ou não preocupação com os recursos humanos, isso refletir-se-á na organização</p>
Fatores externos	<p>Concorrência (nacional e internacional) - A globalização requer que as organizações sejam competitivas e flexíveis, adotando políticas de gestão de recursos humanos para obter vantagens sustentáveis através de colaboradores únicos e valiosos</p> <p>Legislação - A legislação laboral é um elemento importante na formulação das políticas de gestão de recursos humanos, podendo condicionar algumas dessas políticas em determinadas circunstâncias</p> <p>Demografia - As questões demográficas influenciam as decisões sobre as práticas de gestão de recursos humanos, especialmente quando a população envelhece, aumentando a necessidade de jovens qualificados nas organizações</p> <p>Valores morais e éticos - A responsabilidade social é importante pois se a sociedade exigir que as organizações se comportem de maneira ética, aquelas que não seguirem esses padrões poderão ser penalizadas</p> <p>Economia - O desenvolvimento económico pode impactar profundamente as práticas de gestão de recursos humanos das organizações. Fatores como a taxa de desemprego, o nível de educação obrigatório e os valores do salário mínimo nacional podem influenciar as políticas de gestão de recursos humanos</p>

Nota. Adaptado de Sotomayor (2021).

2.2.3 – Gestão estratégica de recursos humanos

As organizações dão cada vez mais ênfase aos recursos humanos, no seu desenvolvimento e no alcance do seu potencial máximo, o que resulta na adoção de novos planos de gestão onde as pessoas são estrategicamente posicionadas, sendo, então, neste âmbito que se desenvolve a gestão estratégica de recursos humanos, definida como uma abordagem estratégica e coerente para a gestão de todas as questões relacionadas com o desenvolvimento, a motivação, o bem-estar e desempenho dos colaboradores da organização (Franco, 2022).

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) pode representar uma vantagem competitiva segundo três perspetivas distintas:

1. A implementação consistente de práticas e ferramentas que potenciem os colaboradores e o alcance dos objetivos;
2. A integração com a estratégia, cultura e contextos organizacionais;
3. A característica das próprias estratégias, independentemente das estratégias adotadas e dos objetivos da organização, é fundamental estabelecer uma ligação entre as práticas de recursos humanos e os objetivos organizacionais.

A gestão de recursos humanos assume uma importância crescente ao reconhecermos que as pessoas são o elemento-chave para o sucesso das organizações. Assim sendo, uma gestão eficaz dos recursos humanos é estratégica, uma vez que não só contribui para a definição da estratégia organizacional, mas também participa na sua implementação e reforça-a (Sotomayor, 2021).

Silva (2020) sublinha o papel central da GERH no posicionamento das práticas de RH com a estratégia global da organização. O autor salienta que a GERH vai além da simples gestão administrativa de tarefas, abrangendo o planeamento e a implementação de políticas estratégicas que se destinam a potencializar o desempenho, a motivação e o envolvimento dos colaboradores.

Silva (2020) menciona que práticas como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistemas de remuneração e mecanismos de reconhecimento são determinantes para fomentar o compromisso organizacional. A aplicação eficaz da GERH possibilita a transformação do capital humano em uma vantagem competitiva sustentável, ao alinhar competências individuais e coletivas com os

objetivos organizacionais, promovendo assim uma cultura corporativa coesa e orientada para resultados positivos.

2.2.4 – Funções da gestão

A função de recursos humanos deve articular-se com a estratégia da organização, antecipando e ajustando políticas relacionadas com sistemas de avaliação e gestão de desempenho, mecanismos de recompensa (monetários e não monetários), processos de seleção (foco nas competências, experiência, espírito de equipa, gestão do *stress*) e necessidades de formação técnica e comportamental.

A GRH detém responsabilidades que abrangem tanto a organização como os colaboradores, nomeadamente: apoiar o cumprimento dos objetivos organizacionais, assegurar colaboradores competentes e motivados, atrair, desenvolver e reter talentos, manter a competitividade, promover o autodesenvolvimento, melhorar a satisfação e a qualidade do ambiente de trabalho, e implementar práticas éticas e socialmente responsáveis.

Como referem Dolan, Cabrera, Jackson e Schuller (2007, cit. por Sotomayor, 2021), a GRH define objetivos explícitos, como a atração e retenção de colaboradores qualificados, e objetivos implícitos, relacionados com o compromisso organizacional e o envolvimento dos colaboradores.

A gestão tem como objetivo integrar os colaboradores para que seja possível atingir os objetivos previamente estipulados pela organização, obedecendo, segundo Reis (2020), a quatro princípios organizadores:

- Planeamento – definir os objetivos para a organização, de forma que estes sejam possíveis de alcançar, devendo ser estipulado como deve ser feito, como fazê-lo, quando, por quem e com que meios;
- Organização – explicar como os diversos departamentos podem trabalhar juntos para atingir os objetivos pré-definidos, dando a conhecer a cada membro qual a atividade a desenvolver;
- Direção – guiar e orientar os membros da organização a atingirem os objetivos definidos. À direção pertencem a liderança, a comunicação e a negociação de forma a atender aos interesses de todos;

- Controlo de gestão – avaliar os resultados obtidos face aos objetivos planeados e aplicar medidas corretivas caso não estejam a ser bem executadas as funções de forma a atingir os objetivos.

2.2.5 – Níveis de Gestão

Nas organizações, a gestão dos colaboradores envolve três níveis de gestão diferenciados segundo as funções que executam (Reis, 2020):

- 1) Nível estratégico ou institucional: Constituído pelos gestores de topo, como o conselho de administração. São responsáveis por delinear os objetivos gerais, tomar decisões estratégicas, escolher os recursos a serem utilizados e estabelecer a ligação entre a organização e o ambiente externo, de forma a garantir que a missão da organização seja cumprida.
- 2) Nível tático ou intermédio: Este nível situa-se entre a gestão de topo e os gestores operacionais. Os gestores táticos tomam decisões de médio e curto prazo e elaboram planos específicos e são responsáveis por transformar as metas gerais em ações concretas.
- 3) Nível operacional: Composto pelos gestores de primeira linha, como os chefes de divisão, estes tomam decisões diárias e executam tarefas imediatas.

Tabela 2.

Níveis de Gestão e Respetivas Funções

		<i>Funções de Gestão</i>			
		Planeamento	Organização	Direção	Controlo
<i>Níveis de Gestão</i>	Estratégico	Planeamento estratégico; Determina os objetivos da organização	Desenho da estrutura organizacional	Direção geral; Definição de políticas de gestão	Controlo global da organização e Avaliação da gestão do desempenho dos membros da organização
	Tático	Orienta o planeamento estratégico numa área específica da organização; Disponibilização de recursos	Desenho da Hierarquia do departamento; Definição de normas e procedimentos	Gestão de recursos; Liderança e Motivação	Controlo tático; Avaliação do desempenho dos membros dos departamentos
	Operacional	Planeamento operacional e avaliação das atividades diárias e de caráter imediato	Organização de definição de cargos e tarefas; Desenvolvimento de métodos e processos	Supervisão de primeira linha	Controlo operacional; Avaliação do desempenho individual

Nota. Adaptado de Reis (2020).

As organizações podem ser definidas como estruturas compostas por indivíduos que cooperam entre si com o intuito de alcançar objetivos partilhados. Estas estruturas podem ter um carácter formal, com regras bem definidas, ou informal, baseando-se em relações espontâneas (Mações, 2018, cit. por Valente, 2019). Independentemente da sua forma, possuem elementos comuns, como uma estrutura organizacional delineada que define papéis e responsabilidades. Valente (2019) evidencia esta dimensão estrutural ao referir que, mesmo nas organizações da economia social, onde a missão social é o principal foco, é fundamental garantir uma definição clara de funções, de modo a assegurar o alinhamento entre os membros e os fins da organização.

Para além disso, as organizações sociais desempenham um papel relevante na sociedade, ao reunir competências, experiências, recursos e conhecimentos com o propósito de gerar bens e serviços que respondam a necessidades humanas e sociais (Carvalho, 2012, cit. por Valente, 2019). É considerado que as organizações da economia social têm como principal desafio articular eficazmente esses recursos com a missão que prosseguem, promovendo simultaneamente o bem-estar social e a eficácia organizacional. Valente (2019).

Mintzberg (2004), citado por Valente (2019), propõe um modelo estruturado das organizações, composto por cinco componentes principais:

- O centro operacional, onde são executadas as atividades produtivas;
- O vértice estratégico, formado pela liderança de topo;
- A linha hierárquica, que estabelece a cadeia de comando;
- A tecnoestrutura, composta por especialistas que influenciam os processos de trabalho;
- O apoio logístico, responsável pelos serviços auxiliares;

Este modelo é útil para analisar a dinâmica interna das organizações sociais, como mostra Valente (2019), ao identificar lacunas na articulação entre os diferentes níveis hierárquicos.

A eficácia das organizações depende, em grande medida, da qualidade da sua gestão. Cabe aos gestores definir os objetivos estratégicos e garantir a sua concretização, assegurando a ligação entre os diferentes setores e níveis funcionais (Mintzberg, 2004, cit. por Valente, 2019) defende precisamente que, nas organizações de economia social, existe ainda uma grande margem de progressão ao nível da gestão estratégica, sendo frequente a

inexistência de planeamento a médio e longo prazo, o que enfraquece a sustentabilidade das respostas sociais.

2.3 – Práticas de gestão de recursos humanos

2.3.1 – Análise e descrição de funções

A análise e descrição de funções envolvem a recolha, análise e sistematização de informação sobre um cargo, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho, culminando na descrição de funções que constitui um resumo das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função.

A análise e descrição de funções é um processo que consome tempo e recursos, sendo essencial um planeamento cuidadoso para garantir que os benefícios superem os custos. Se não for bem conduzido, pode não alcançar os resultados desejados, e como não é uma atividade regular, é crucial definir claramente as etapas principais deste processo (Sotomayor, 2021). O processo de análise e descrição de funções resulta na elaboração da descrição de cada cargo dentro da organização, que é fundamental para o planeamento, a conceção e implementação das diversas práticas de gestão de recursos humanos, sendo os seus principais objetivos os de:

- Fornecer informação para o processo de recrutamento;
- Decidir quais os métodos de seleção a utilizar e como será realizado o processo de seleção;
- Auxiliar na conceção do processo de acolhimento e integração;
- Gerar informação para a avaliação de desempenho;
- Fornecer dados para os programas de formação;
- Apoiar os programas de gestão e desenvolvimento de carreiras e competências;
- Orientar as chefias na sua relação com os colaboradores (Sotomayor, 2021).

Na próxima fase do processo de análise e descrição de funções, decide-se quais métodos utilizar. Existem essencialmente quatro métodos principais de análise e descrição de funções, podendo ser utilizados em combinação e, por isso, conhecidos como métodos mistos; os métodos podem ser a observação direta, o questionário, a redação de um diário e a entrevista de análise funcional (Reis, 2020).

2.3.2 – Recrutamento e seleção

O recrutamento é um conjunto de técnicas e de procedimentos que visam atrair potenciais candidatos qualificados e com as competências esperadas para o exercício de uma determinada função. Para que o recrutamento seja eficaz, deve atrair um número suficiente de candidatos para responder ao processo de seleção com pessoas com potencial para a função. Na fase de seleção, pretende-se avaliar os candidatos ao nível da personalidade, capacidade, aptidões, competências, experiência e motivação, de forma a decidir qual deles reúne as melhores condições para ingressar na instituição e desempenhar melhor a função, traduzindo-se num processo de comparação entre os critérios da organização e o perfil dos candidatos (Pereira, 2013). O recrutamento e a seleção são duas práticas interligadas com o objetivo de escolher o melhor profissional para a posição disponível.

Existem vários tipos de recrutamento: o interno, o externo e o misto. No recrutamento interno, recorre-se a colaboradores que já trabalham na instituição. No recrutamento externo, são considerados candidatos de fora da instituição. No recrutamento misto, o mais utilizado, já que a organização raramente faz um recrutamento totalmente interno ou totalmente externo, combinam-se fontes internas e externas de recursos humanos. O recrutamento misto pode ser feito de três formas: primeiro, realiza-se um recrutamento externo e, se não obtiver resultados, recorre-se ao recrutamento interno. Em segundo lugar, pode-se começar com o recrutamento interno, dando prioridade aos colaboradores da organização, e se não houver candidatos adequados, passa-se para o recrutamento externo. Por fim, pode-se optar, ainda, por realizar o recrutamento externo e interno ao mesmo tempo (Reis, 2020).

Na Tabela 3, representam-se as principais fontes de recrutamento associadas ao recrutamento interno e externo.

Tabela 3.**Fontes de Recrutamento**

Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
Transferência	Centro de emprego
Reconversão	Empresas especializadas
Promoção	<i>Head Hunting</i> - melhor candidato para o lugar
	Anúncio
	Candidaturas a anteriores processos de recrutamento e seleção
	Recrutamento <i>online</i>
	Informal

Nota. Adaptado de Sotomayor (2021).

Qualquer um dos tipos de recrutamento apresenta vantagens e desvantagens que devem ser consideradas aquando da sua seleção. Na Tabela 4 apresentam-se as vantagens e desvantagens que, segundo Reis (2000), devem ser consideradas.

Tabela 4.**Vantagens e Desvantagens dos Tipos de Recrutamento**

Recrutamento Interno		Recrutamento Externo	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Tem menores custos com a admissão, integração, período experimental e formação dos colaboradores	Pode criar conflitos com trabalhadores que concorrem ao mesmo lugar	Renova a cultura organizacional	Afeta a negativamente a motivação dos atuais colaboradores da organização
Permite a progressão profissional, aumentando a motivação	Pode levar à promoção de colaboradores a postos de trabalho acima das competências	Maior abrangência em comparação ao recrutamento interno	Processo de adaptação maior
Tempo menor de adaptação	Pode criar rotatividade excessiva na organização		
Incentiva a lealdade dos trabalhadores	Não permite a entrada de novos conhecimentos, experiências e habilitações		

Nota. Adaptado de Reis (2020).

Reis (2020) refere que cada função exige um perfil específico de recrutamento, tendo como critérios gerais:

- Iniciativa e capacidade de resolver obstáculos e desafios

- Liderança
- Capacidade de análise e resolução de problemas
- Comunicação
- Trabalho em equipa
- Criatividade
- Inovação
- Capacidade de gerir prioridades
- Domínio técnico

Franco (2022) aponta que os métodos de recrutamento mais comuns são anúncios de emprego, *e-recruitment*, *head-hunting* e agências de recrutamento. Para além destes, existem outras formas, como o contacto com universidades, a reutilização de candidaturas anteriores, estágios e empresas de trabalho temporário (Dessler, 2020; Rego et al., 2015, cit. por Franco, 2020).

- Anúncios de emprego: são um dos métodos mais frequentes e eficazes para atrair candidatos; são um método económico e o mais utilizado para funções de menor complexidade (Cardoso, 2016, cit. por Franco, 2022). É fundamental desenvolver o anúncio com cautela e responsabilidade, de modo a evitar qualquer forma de discriminação. O conteúdo deve descrever a função a desempenhar e as suas particularidades. Segundo Franco (2022), a atenção ao detalhe é crucial para o sucesso do recrutamento via anúncios.
- *E-recruitment*: método que utiliza a internet e os seus recursos para divulgar vagas disponíveis, receber candidaturas e realizar pré-seleções. Este método utiliza ferramentas simples, como o e-mail, ou plataformas mais avançadas, incluindo portais especializados, e redes sociais como o LinkedIn (Cardoso, 2016; Dessler, 2020; Rego et al., 2015, cit. por Franco, 2022). Este método apresenta vantagens como a rapidez e a redução de custos, mas também desafios, nomeadamente a receção de um elevado número de candidaturas. Franco (2022) sublinha que, apesar das suas vantagens, o *e-recruitment* exige uma boa gestão para filtrar adequadamente os candidatos.
- *Head-hunting*: é direcionado para cargos de topo, que representam uma elevada responsabilidade. Neste método, o recrutador desempenha um papel crucial ao atrair, motivar e despertar o interesse de candidatos adequados,

mesmo que estes não estejam ativamente à procura de novas oportunidades (Armstrong & Taylor, 2014; Cardoso, 2016; Dessler, 2020; Rego et al., 2015, cit. por Franco, 2022).

- **Agências de Recrutamento:** são de certa maneira intermediárias no processo de recrutamento para outras organizações. As entidades recorrem a estas agências quando o departamento de recursos humanos não está preparado para gerir o recrutamento, quando é necessário atrair um grande número de candidatos, mas há escassez de recursos (Chiavenato, 2010, cit. por Franco, 2022). É destacado que a utilização destas agências pode ser estratégica para ultrapassar limitações internas das organizações.
- Existem ainda outros métodos, como os programas de estágios, o contacto direto com escolas e universidades para atrair recém-licenciados, a recomendação de colaboradores e a recuperação de candidaturas anteriores ou candidaturas espontâneas (Chiavenato, 2010, cit. por Franco, 2022).

Após o recrutamento de candidatos, inicia-se o processo de seleção. Inicialmente, realiza-se uma pré-seleção das candidaturas recebidas para suprimir os candidatos que não cumprem os requisitos mínimos definidos. Franco (2022) refere que esta etapa é fundamental para assegurar que apenas os candidatos mais adequados avancem no processo.

Em seguida, os candidatos que cumprem os requisitos são comparados, sendo testados as suas competências e os seus conhecimentos (Hamza et al., 2021, cit. por Franco, 2022). Seguidamente, define-se a técnica de seleção a utilizar, com o objetivo de comparar e escolher os candidatos que melhor se adaptam às necessidades da organização. Franco (2022) destaca a importância de escolher técnicas adequadas ao perfil da vaga para garantir a eficácia do processo.

Existem diversas técnicas de seleção que podem ser usadas isoladamente ou em conjunto, tais como entrevistas, provas de conhecimentos ou capacidades, testes de personalidade, testes psicológicos, técnicas de simulação e *assessment centre* (Dessler, 2020, cit. por Franco, 2022). É de salientar que a combinação de várias técnicas aumenta a viabilidade da seleção:

a) Entrevista de Seleção: processo que se baseia na comunicação entre entrevistador e candidato, sendo uma técnica que recorre maioritariamente a

perguntas sobre experiências profissionais, mas que tem grande peso na decisão final (Dessler, 2020, cit. por Franco, 2022). O objetivo é identificar o candidato mais adequado em termos de competências, experiências e motivações. Segundo Franco (2022), a entrevista é a técnica mais utilizada e influente no processo de seleção. Existem diferentes tipos de entrevista, como as estruturadas, não estruturadas, comportamentais e situacionais. As entrevistas estruturadas seguem um conjunto de perguntas pré-definidas para todos os candidatos (Armstrong & Taylor, 2014; Ribeiro, 2007). As entrevistas não estruturadas são mais abertas e focam-se no perfil geral do candidato (Dessler, 2020). As entrevistas situacionais focam-se no comportamento do candidato em situações hipotéticas relacionadas com as funções a desenvolver. As entrevistas comportamentais analisam comportamentos passados para prever futuros (Rego et al., 2015). Franco (2022) reforça a importância de escolher o tipo de entrevista conforme os objetivos do processo seletivo.

b) Prova de Conhecimentos ou Capacidades: consiste em testes aplicados aos candidatos para avaliar competências necessárias. (Camara et al., 2016; Rego et al., 2015). Estas provas permitem observar amostras práticas do trabalho, prevendo o desempenho futuro dos candidatos. Franco (2022) indica que esta técnica é útil para complementar a avaliação feita nas entrevistas.

c) Testes de Personalidade: demonstram uma grande importância por permitirem prever aspetos como comportamentos, lealdade e comprometimento do candidato com a organização (Rego et al., 2015, cit. por Franco, 2022).

d) Testes Psicológicos: avaliam reações dos candidatos em situações de tomada de decisão, pressão, rotina e imprevistos, ajudam a compreender aptidões e capacidades. Franco (2022) destaca a utilidade destes testes para compreender o perfil psicológico do candidato.

e) Técnicas de Simulação: baseiam-se na reprodução de situações reais ou prováveis no ambiente de trabalho, permitem analisar o comportamento do candidato em ação. Franco (2022) reforça que esta técnica é eficaz para observar competências práticas e comportamentos que não surgem em entrevistas tradicionais.

f) *Assessment Centre*: utiliza um conjunto de provas e exercícios práticos relacionados com a função a desempenhar, que origina uma relação direta entre as capacidades do candidato e os requisitos do cargo (Armstrong & Taylor, 2014;

Dessler, 2020, cit. por Franco, 2022). O *assessment centre* é considerado uma das ferramentas mais completas para avaliar competências complexas.

2.3.3 – Acolhimento e integração

O acolhimento tem dois objetivos principais: apresentar a organização ao recém-contratado e integrá-lo na equipa de trabalho. Estes objetivos dividem-se em duas áreas complementares, o acolhimento na organização e o acolhimento na equipa, na função e no local de trabalho. Os processos de integração podem assumir várias formas, que podem ser usadas isoladamente ou em conjunto, como a distribuição de manuais de acolhimento ou outros documentos formais da instituição, visitas guiadas pela empresa para que o novo colaborador conheça diferentes áreas e sessões de formação de acolhimento e integração. (Pereira, 2013)

É também essencial monitorizar e avaliar o processo de integração para assegurar que os conhecimentos profissionais e as características pessoais do novo colaborador se ajustam à empresa. Geralmente, esta avaliação recorre a ferramentas como a ficha de acompanhamento e avaliação e a entrevistas a meio e no final do período experimental (Pereira, 2013).

Franco (2022) destaca que o início de funções de um novo colaborador é um período marcado por incerteza e vulnerabilidade, pelo que é fundamental que as organizações invistam no desenvolvimento de um processo de acolhimento rigoroso e personalizado. A preparação prévia da chegada do novo colaborador é fundamental para garantir um acolhimento positivo, de maneira a ser benéfico tanto ao trabalhador como à organização. Nesse sentido, as organizações devem utilizar meios adequados de integração para potenciar a eficácia deste processo (Franco, 2022).

2.3.4 – Avaliação de desempenho

Os principais objetivos da avaliação de desempenho são: medir o potencial humano para garantir a sua plena aplicação; tratar os recursos humanos como uma vantagem competitiva da organização e desenvolver a sua produtividade; e proporcionar oportunidades de crescimento e participação efetiva a todos os membros da organização, alinhando objetivos organizacionais e individuais (Chiavenato, 2009, cit. por Pereira, 2013).

A avaliação de desempenho recolhe informações para entender como o desempenho de cada colaborador contribui para o sucesso da instituição e encontra maneiras de melhorar esse desempenho, através de planos de aprendizagem individuais ou coletivos. Esta avaliação também apoia outras práticas de gestão, como a gestão de carreiras, remunerações e formação, ao avaliar o capital humano no curto, médio e longo prazo, identificar necessidades de formação, selecionar colaboradores para promoção ou transferência, estimular a produtividade e melhorar o relacionamento no trabalho, oferecendo oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal (Pereira, 2013).

A avaliação do desempenho deve ser entendida pelos colaboradores como um processo justo e credível, que permite obter resultados exatos e reais da organização. Este processo possibilita a recolha de informações relevantes para identificar problemas, dificuldades e comportamentos, contribui para a melhoria da qualidade e das condições de trabalho. Assim, a avaliação tem como objetivo melhorar os resultados organizacionais, corrigir erros identificados e recompensar os colaboradores pelo seu desempenho (Camara, 2015; Cappelli & Conyon, 2017; Rodriguez & Walters, 2017; Zwiech, 2021, cit. por Franco, 2022).

O processo divide-se em várias etapas:

1. Identificar objetivos, responsabilidades e critérios de avaliação;
2. Avaliar os colaboradores, com base nos aspetos definidos previamente;
3. Dar feedback aos colaboradores, de maneira a conduzir à redefinição de objetivos individuais e organizacionais (Dessler, 2020; Sarmiento et al., 2015, cit. por Franco, 2022).

A avaliação é geralmente realizada pelo superior hierárquico, com o auxílio do departamento de recursos humanos. Algumas organizações recorrem à avaliação 360°, que envolve todos os intervenientes de contacto direto com os colaboradores. Este modelo tende a ser mais justo e completo. (Armstrong & Taylor, 2014; Dijk & Schodl, 2015, cit. por Franco, 2022).

Outra possibilidade é a autoavaliação, na qual o próprio colaborador avalia o seu desempenho com base em parâmetros definidos pela organização. Este modelo aumenta a motivação e o envolvimento, por permitir a participação ativa do colaborador no processo; no entanto, este método tende a ser inflacionado, pelo que é recomendável ser usado como

complemento de outros métodos (Camara, 2015; Chiavenato, 2009; Rego et al., 2015, cit. por Franco, 2022).

Para obter uma avaliação mais precisa e viável, é recomendada a combinação de vários métodos (Robbins, Judge & Sobral, 2011, cit. por Franco, 2022). Entre os métodos tradicionais incluem-se: escalas gráficas, relatórios escritos, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparações forçadas e listas de verificação (Dessler, 2020; Robbins et al., 2011, cit. por Franco, 2022).

A avaliação participativa é um dos métodos mais modernos. Esta destaca-se pela avaliação participativa por objetivos ou gestão por objetivos e é considerada mais participativa, democrática e eficaz. Este método baseia-se na definição conjunta de objetivos entre o colaborador e o superior hierárquico para um determinado período (Bilhim, 2006; Sarmiento et al., 2015, cit. por Franco, 2022).

A devolução do *feedback* é a etapa final do processo; normalmente, é realizada numa entrevista individual com o avaliador (responsável de recursos humanos). Esta reunião permite analisar a autoavaliação, comunicar os resultados obtidos nas outras avaliações e discutir os objetivos atingidos, de maneira a promover o desenvolvimento profissional e a definição de expectativas de carreira (Camara, 2015; Dessler, 2020; Dijk & Schodl, 2015, cit. por Franco, 2022).

Para além da avaliação de desempenho, existem outras ferramentas de gestão estratégica. Os sistemas de recompensas, que consistem em benefícios (monetários ou não) atribuídos aos colaboradores, além da sua remuneração mensal (Rego et al., 2015, cit. por Franco, 2022). A progressão de carreira, que visa apoiar os colaboradores a desenvolver as suas competências e atingir os seus objetivos profissionais, dentro ou fora da organização (Dessler, 2020, cit. por Franco, 2022), e o clima organizacional, que influencia diretamente a motivação, o desempenho e o bem-estar no local de trabalho (Franco, 2022).

2.3.5 – Formação

A formação é uma ferramenta de gestão em que a organização, através dos formadores, transmite conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos aos seus colaboradores. O objetivo é que estes conhecimentos sejam aplicados para melhorar o desempenho individual e global da organização. A formação é vista como um investimento nos recursos humanos da organização.

De acordo com o Artigo 131.º do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009), a formação profissional tem como principal objetivo promover a empregabilidade dos trabalhadores, bem como aumentar a produtividade e desenvolver competências nos colaboradores. Neste sentido, cada trabalhador tem o direito individual à formação, em que é assegurado um mínimo de 35 horas de formação contínua por ano. Nos contratos a termo com duração igual ou superior a três meses, o número de horas é proporcional ao tempo de contrato.

Cabe ao empregador organizar a formação na instituição, através da elaboração de planos de formação anuais ou trimestrais. A formação realizada deve ser certificada e registada na Caderneta Individual de Competências.

Para o cumprimento da obrigação anual de formação, são igualmente consideradas as horas de dispensa para frequência de aulas e realização de exames (no âmbito do estatuto de trabalhador-estudante), bem como as ausências justificadas para efeitos de processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC).

Os benefícios que a formação proporciona a nível organizacional são segundo Barney (2001, cit. por Sotomayor, 2021):

- Necessidade de planeamento;
- Reforço de políticas de recursos humanos;
- Redução do tempo necessário para atingir o desempenho considerado ideal para uma função específica;
- Melhoria do desempenho dos colaboradores;
- Aumento do compromisso dos colaboradores com a organização e com os seus superiores hierárquicos;
- Resolução de problemas organizacionais;
- Incentivo a um clima de aprendizagem, potenciação de mudança de atitudes;
- Promoção de vantagens competitivas.

2.3.6 – Gestão e desenvolvimento de carreiras

A gestão de carreiras desempenha um papel crucial na motivação e retenção dos colaboradores nas organizações, sendo fundamental distinguir entre gestão de carreiras e desenvolvimento de carreiras.

A gestão de carreiras foca-se nas necessidades individuais dos colaboradores e no desenvolvimento das suas competências técnicas e comportamentais, enquanto o

desenvolvimento de carreiras visa conciliar as expectativas pessoais e organizacionais com respeito à trajetória profissional do colaborador.

A gestão de carreiras está centrada no indivíduo, enquanto o desenvolvimento de carreiras enfatiza a relação indivíduo-organização. Integrar ambos os conceitos na prática de gestão e desenvolvimento de carreiras é crucial para o sucesso das organizações modernas (Sotomayor, 2021).

O conceito de carreira hoje abrange uma integração entre indivíduo, organização e sociedade, refletindo transformações econômicas, sociais e culturais do mundo contemporâneo (Peixoto, 2019).

As práticas de gestão de carreiras constituem um instrumento de elevado valor tanto para as organizações como para os profissionais, uma vez que proporcionam apoio e oportunidades que permitem o planeamento estruturado das trajetórias profissionais, especialmente em momentos de transição e adaptação. Este processo implica não apenas uma reflexão sobre o percurso já realizado, mas também uma preparação para as incertezas e desafios futuros.

De acordo com Peixoto (2019), a maioria das empresas ainda não dispõe de sistemas estruturados de gestão de carreiras. Estudos realizados demonstram que a ausência de programas formais nesta área é um dos fatores mais frequentemente identificados como fragilidade nas organizações, nomeadamente quando se avaliam as melhores empresas para trabalhar.

O conceito de carreira tem vindo a ser estudado, existindo várias perspetivas sobre o tema, sendo possível, segundo Sotomayor (2021) distinguir entre:

- Perspetiva tradicional: esta assenta na ideia de desenvolvimento profissional contínuo, expresso através de uma sequência de promoções e progressões hierárquicas que ocorrem, habitualmente, no seio da mesma organização. Esta conceção reflete a visão clássica de estabilidade e ascensão linear dentro de uma estrutura organizacional. Contudo, alguns autores admitem que o conceito possa ser alargado a movimentos de ascensão profissional que impliquem a mudança de organização, embora tal interpretação mais abrangente do termo “carreira” não seja unanimemente aceite na literatura (Sotomayor, 2021).
- Carreira com ocupação profissional: A carreira entendida no sentido de ocupação profissional incorpora a ideia de que um indivíduo pode desenvolver diferentes atividades ao longo da sua vida ativa, normalmente ocupando posições

hierarquicamente superiores na organização em que trabalha. Assim, no decorrer do seu percurso profissional, o indivíduo tende a assumir funções e responsabilidades progressivamente mais complexas e exigentes, refletindo uma ascensão profissional contínua, independentemente da organização onde se encontra inserido. Com efeito, é frequente que a progressão para níveis hierárquicos mais elevados implique a mudança de organização, em virtude das oportunidades de crescimento e desenvolvimento disponíveis. A noção de carreira, enquanto ocupação profissional, está, portanto, associada a uma ideia de esforço, dedicação e especialização numa determinada área de atividade. Esse empenho pode, em muitos casos, estar associado a exigências de formação específica, particularmente em profissões ou quadros técnicos que requerem competências certificadas e aprofundadas (Sotomayor, 2021).

- Carreira enquanto trajetória profissional: refere-se a uma sequência de trabalhos e funções desempenhadas pelo indivíduo ao longo da sua vida ativa. Esta aceção da carreira centra-se na história ou percurso profissional do indivíduo, compreendendo o conjunto de atividades e experiências laborais que vai acumulando ao longo da sua vida pessoal e profissional. Trata-se, portanto, de uma trajetória construída a partir de decisões tomadas pelo próprio indivíduo, sendo estas da sua inteira responsabilidade. Nesta perspetiva, o conceito de carreira não implica necessariamente uma ligação exclusiva a uma organização, nem pressupõe promoções ou o exercício de funções com níveis crescentes de responsabilidade (Sotomayor, 2021).
- Carreira com uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida: esta aceção da carreira compreende as expectativas, conceções e atitudes dos indivíduos face à sua vida profissional. Neste contexto, a carreira é entendida de forma mais dinâmica, enfatizando as mudanças na forma como os indivíduos percebem e vivenciam a sua trajetória profissional ao longo do tempo. Inclui, portanto, a carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida, podendo também englobar atividades que, à primeira vista, parecem não estar diretamente relacionadas com a vida profissional. Assim, abrange todas as atividades, sejam profissionais ou extraprofissionais, desde que o indivíduo as considere um contributo relevante para a sua carreira. A experiência adquirida

nessas atividades complementares é vista como um fator que enriquece e potencia o desenvolvimento profissional. (Sotomayor, 2021).

As organizações que adotam práticas estruturadas de gestão de carreiras procuram conciliar as expectativas individuais e organizacionais, promovendo um processo de benefício mútuo (ganha-ganha). O desafio consiste em assegurar que estas ferramentas sejam flexíveis e adaptáveis, evitando modelos rígidos que obriguem os profissionais a ajustar-se a moldes predefinidos. Assim, a gestão de carreiras deve criar possibilidades reais de desenvolvimento profissional, respeitando as necessidades e aspirações de cada colaborador. A gestão de carreiras, quando bem estruturada, reforça o desenvolvimento profissional, a satisfação dos colaboradores e a competitividade organizacional. Contudo, grande parte das empresas ainda carece de programas formais, o que evidencia a necessidade de um maior investimento e de uma consciencialização estratégica acerca da importância desta prática para o sucesso e sustentabilidade das organizações (Peixoto, 2019).

2.3.7 – Sistema de recompensas

O sistema de recompensas desempenha um papel crucial na Gestão de Recursos Humanos, não apenas por motivar ou desmotivar os colaboradores, mas também por influenciar outras práticas de Gestão de Recursos Humanos.

O sistema de recompensas deve estar alinhado com a avaliação de desempenho e cumprir três requisitos essenciais: garantir a equidade interna, assegurar a equidade externa, e permitir a diferenciação salarial com base no mérito individual e nos resultados da avaliação de desempenho (Sotomayor, 2021).

De acordo com Rosa (2012), citando Câmara (2000), o sistema de recompensas consiste num conjunto integrado de instrumentos, materiais e imateriais, alinhados com a estratégia da organização, que recompensam a contribuição dos colaboradores por meio do seu desempenho, com o objetivo de fortalecer a motivação e aumentar a produtividade.

Os principais objetivos destes sistemas são atrair, reter e motivar profissionais de elevado potencial, reconhecendo os colaboradores como o recurso mais valioso da organização. Assim, para que o sistema de recompensas seja eficaz, é fundamental que esteja integrado aos subsistemas da GERH (Rosa, 2012).

De acordo com Rosa (2012), citando Lawler (1989), Silva (2008) e Câmara (2000), um sistema de recompensas deve ir ao encontro dos fatores que realmente motivam os colaboradores, tais como a realização pessoal, o reconhecimento, a progressão de carreira e a remuneração. Lawler (1989) destaca a distinção entre recompensas intrínsecas (imateriais) e extrínsecas (materiais), conceito semelhante ao apresentado por Henderson (2003).

As recompensas extrínsecas referem-se a compensações materiais que as organizações oferecem aos colaboradores, incluindo salário fixo, benefícios, incentivos e símbolos de estatuto. O salário fixo é o pagamento regular pelo trabalho prestado, enquanto a parte variável engloba benefícios (como seguros e subsídios), incentivos financeiros ligados ao desempenho e símbolos de status. Estas recompensas visam motivar, alinhar comportamentos com os objetivos da empresa e reter talentos (Rosa, 2012).

Por outro lado, as recompensas intrínsecas são imateriais e estão relacionadas com o próprio trabalho, como responsabilidade, autonomia, reconhecimento, ambiente organizacional e oportunidades de desenvolvimento. Elas promovem a motivação interna, o envolvimento e a identificação do colaborador com a organização, sendo essenciais para um clima organizacional positivo e para incentivar a iniciativa pessoal (Rosa, 2012).

De acordo com Silva (2018), os sistemas de recompensas influenciam a satisfação e motivação dos colaboradores, destacando a importância das recompensas intrínsecas, como reconhecimento, progressão na carreira e condições de trabalho, para promover compromisso e identificação com a empresa, contudo a motivação eficaz resulta da combinação de recompensas intrínsecas e extrínsecas, já que o salário sozinho não é suficiente para manter os trabalhadores motivados (Armstrong & Murlis, 2014).

Silva (2018) destaca ainda que a perceção de justiça no sistema de recompensas é fundamental para gerar emoções positivas e satisfação no trabalho, sendo essencial que as recompensas sejam consideradas justas e proporcionais ao esforço e competências dos colaboradores. Um sistema bem implementado eleva a moral, produtividade e retenção, enquanto um sistema percebido como injusto pode causar desmotivação e queda no desempenho.

2.3.8 – Gestão de competências

A gestão de competências está a ganhar cada vez mais relevância nas organizações. As organizações reconhecem que, para gerir estrategicamente os recursos humanos e obter vantagens sustentáveis, é fundamental considerar as competências dos colaboradores. Estas competências não apenas definem comportamentos bem-sucedidos, mas também servem como indicadores concretos das capacidades e desempenhos excelentes das pessoas (Sotomayor, 2021).

As organizações reconhecem que, para gerir estrategicamente os seus recursos humanos e alcançar vantagens competitivas sustentáveis, é essencial identificar, desenvolver e mobilizar as competências dos colaboradores. Estas permitem definir comportamentos geradores de sucesso, traduzir o desempenho em indicadores mensuráveis e apoiar a implementação de práticas eficazes de gestão de recursos humanos. Segundo Sotomayor (2021), a gestão de competências constitui um instrumento estratégico que possibilita alinhar o potencial humano com os objetivos organizacionais, promovendo a melhoria contínua e o desenvolvimento profissional.

O conceito de competência é polivalente e tem sido abordado de diversas perspetivas, não existindo ainda um consenso definitivo quanto à sua definição. A sua origem é frequentemente atribuída a David McClelland (1973, cit. por Sotomayor, 2021), que criticou os testes tradicionais de inteligência e aptidão por não preverem o desempenho real dos indivíduos nas funções que ocupavam. McClelland (1973) defendeu que era necessário definir um perfil de competências adequado a cada função, abrangendo não apenas conhecimentos e habilidades, mas também motivações, experiências e características pessoais.

Com base nestas ideias, Tremblay e Sire (1999, cit. por Sotomayor, 2021) propuseram uma classificação das competências em cinco categorias:

- Conhecimentos: correspondem aos saberes teóricos necessários ao exercício de uma função;
- Habilidades: traduzem a capacidade de aplicar esses conhecimentos na prática;
- Comportamentos: refletem atitudes, valores e formas de agir;
- Traços de personalidade: incluem características como iniciativa, tolerância e liderança;
- Motivações: orientam o comportamento em direção a determinados objetivos.

Duas grandes abordagens teóricas contribuíram para o aprofundamento do conceito: a abordagem anglo-saxónica e a abordagem francesa. A primeira, baseada em McClelland (1973, cit. por Sotomayor, 2021), distingue entre *hard competencies* e *soft competencies*. As *hard competencies* englobam os conhecimentos e habilidades técnicas essenciais ao desempenho eficaz, enquanto as *soft competencies* incluem competências interpessoais e comportamentais que diferenciam o desempenho individual, como liderança, criatividade, comunicação e trabalho em equipa (Almeida, 2012, cit. por Sotomayor, 2021).

A abordagem francesa, por sua vez, propõe a distinção entre:

- saber (*savoir*), associado aos conhecimentos teóricos;
- saber-fazer (*savoir-faire*), relacionado com a aplicação prática desses conhecimentos;
- saber-ser (*savoir-être*), que diz respeito às atitudes e comportamentos sociais.

Apesar das várias classificações existentes, o conceito de competências continua a suscitar discórdia. Alguns autores argumentam que os traços de personalidade não devem ser incluídos no conceito, por serem características inatas e, portanto, dificilmente alteráveis. Assim, apenas devem ser considerados competências os aspetos que podem ser aprendidos, desenvolvidos e que se refletem em resultados concretos para a organização. Outros autores, no entanto, defendem uma visão mais abrangente, que inclui não só as competências individuais, mas também as competências coletivas e organizacionais, capazes de gerar e sustentar vantagens competitivas a longo prazo (Sotomayor, 2021).

De acordo com Sotomayor (2021), as competências não se limitam a uma dimensão individual, abrangendo também uma dimensão organizacional, uma vez que o desempenho eficaz de uma organização depende tanto das capacidades dos seus colaboradores como da forma como estas são mobilizadas e articuladas no contexto coletivo. Assim, as competências devem ser entendidas como um conjunto integrado de saberes, capacidades e atitudes que se manifestam tanto ao nível individual como ao nível organizacional.

As competências individuais, segundo autores citados por Sotomayor (2021), são específicas de cada colaborador e resultam de um percurso pessoal e profissional, incluindo a sua experiência de vida, o processo de socialização e aculturação, as habilitações académicas, a experiência profissional e a formação obtida, tanto dentro como fora da organização. Estas competências traduzem-se em três capacidades fundamentais:

1. Capacidade de ação que diz respeito à realização eficaz de tarefas, à otimização dos recursos disponíveis e à superação dos objetivos estabelecidos;
2. Capacidade de reflexão que se refere à análise crítica, à resolução de problemas e à criatividade, ou seja, à capacidade de “pensar fora da caixa”;
3. Capacidade de relacionamento que inclui a comunicação, a negociação, a colaboração com colegas e equipas, a partilha de conhecimentos e a liderança de grupos de trabalho.

Por outro lado, as competências organizacionais são, segundo Sotomayor (2021), construídas ao longo do percurso histórico da organização e refletem a sua identidade e modo de funcionamento. Estas decorrem de fatores como o mercado em que a organização atua, a tecnologia que utiliza, a sua cultura, os valores partilhados pela gestão de topo, as políticas de gestão de recursos humanos e as práticas de gestão implementadas. As competências organizacionais representam, portanto, um património coletivo que permite à organização adaptar-se, inovar e manter uma vantagem competitiva sustentável.

2.4 – Satisfação Laboral

Podemos definir a satisfação laboral como uma postura do indivíduo que reporta à diferença entre a quantidade de recompensas que recebe e a quantidade que acredita que deveria receber. Tavares (2014) acredita que a satisfação laboral devia ser um dos principais objetivos de uma organização, pois colaboradores satisfeitos são mais produtivos para além de terem mais qualidade de vida.

A satisfação laboral tem sido amplamente estudada na gestão de recursos humanos devido à sua influência direta na produtividade e na permanência de talentos nas organizações. Raimundo (2025) define a satisfação no trabalho como o grau de contentamento que os colaboradores sentem em relação ao seu trabalho. Esse sentimento é fundamental para o bem-estar individual e para a eficiência da organização, uma vez que trabalhadores satisfeitos tendem a demonstrar maior compromisso e lealdade à organização.

Uma das definições de satisfação mais conhecidas é a apresentada por Locke (1976), que refere que a satisfação laboral é resultado de um estado emocional positivo ou estado de prazer em realizar experiências relacionadas com o trabalho (cit. por Tavares A. M., 2014).

Os investigadores que se dedicam ao estudo da satisfação laboral identificam vários fatores determinantes para o bem-estar dos trabalhadores. Em 1976, Locke identificou

diversos elementos que contribuem para a satisfação no trabalho (Locke 1976, cit. por Tavares, A. M., 2014):

- Satisfação com o próprio trabalho, incluindo o interesse na atividade que desempenha, a variedade das tarefas, a aprendizagem, os desafios, a carga de trabalho, o controlo e as oportunidades de sucesso;
- Satisfação com o salário;
- Satisfação com as oportunidades de promoção, que incluem formação e outros apoios à progressão na carreira;
- Satisfação com o reconhecimento;
- Satisfação com os benefícios, como seguros e dias de férias;
- Satisfação com a liderança, considerando o estilo de liderança e o relacionamento interpessoal com os superiores;
- Satisfação com os colegas de trabalho, incluindo as competências dos colegas, o apoio mútuo e a amizade demonstrada;
- Satisfação com as condições de trabalho, que engloba o horário, as pausas para descanso, as condições físicas e o ambiente de trabalho em geral.

A satisfação laboral é influenciada por diversos fatores, tanto de natureza intrínseca como extrínseca. Aziri (2020), citado por Raimundo (2025), refere que elementos como a remuneração, as condições de trabalho, a relação com colegas e superiores, e as oportunidades de desenvolvimento profissional são determinantes para aumentar a satisfação dos colaboradores. Fatores internos, como a sensação de realização pessoal e a autonomia na execução das tarefas, também desempenham um papel crucial.

A satisfação laboral é um conceito subjetivo, mas pode ser avaliada de forma estruturada através de diferentes instrumentos. Os métodos mais utilizados são os questionários, as entrevistas e as escalas padronizadas, que permitem quantificar e comparar as perceções dos colaboradores (Locke, 1976; Spector, 1985).

As respostas à insatisfação laboral refletem a forma como os colaboradores reagem quando percebem que as suas necessidades e expectativas não estão a ser satisfeitas no trabalho. Estas respostas podem ser classificadas em quatro tipos principais (Pina e Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2013; Robbins & Judge, 2019):

1. **Saída:** consiste na decisão de abandonar o emprego ou procurar novas oportunidades fora da organização. Esta é uma resposta direta e visível à insatisfação.

2. **Expressão:** envolve comunicar, apresentar sugestões ou participar em iniciativas de melhoria. Trata-se de uma resposta ativa e construtiva.
3. **Lealdade:** atitude de paciência ou espera passiva, na esperança de que a situação melhore.
4. **Negação:** corresponde ao efúgio emocional ou físico do trabalho, manifestando-se através de desmotivação, absentismo ou diminuição da produtividade.

Compreender estas respostas é fundamental para que as organizações implementem estratégias eficazes de gestão de recursos humanos, incluindo programas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional, melhoria das condições de trabalho e canais de comunicação abertos (Pina e Cunha et al., 2013).

2.4.1 – Modelos teóricos de emoções

Os modelos de emoção no contexto organizacional dão relevância às emoções no trabalho. Os mesmos destacam que as experiências emocionais dos colaboradores influenciam diretamente as suas perceções e comportamentos no trabalho. Nesse sentido, as emoções atuam como mediadoras da satisfação laboral, pois reações emocionais positivas, como reconhecimento e apoio social, aumentam a satisfação, enquanto emoções negativas, como frustração, desânimo e sobrecarga, tendem a reduzi-la (Ashkanasy & Daus, 2005; Weiss & Cropanzano, 1996). Assim, compreender e gerir as emoções no ambiente de trabalho é essencial para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

A emoção tem um papel crucial na forma como os indivíduos se comportam nas organizações, pois são reações intensas e de curta duração a eventos específicos, influenciando atitudes, desempenho, bem-estar, relacionamentos interpessoais e a satisfação laboral. A satisfação laboral tem vindo a ser cada vez mais compreendida à luz de abordagens emocionais e cognitivas, reconhecendo-se o papel determinante das emoções no contexto organizacional.

A Teoria dos Eventos Afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) defende que os eventos cotidianos no trabalho desencadeiam reações emocionais que influenciam diretamente a satisfação dos trabalhadores. Esta perspetiva é complementada pela Teoria da Avaliação Cognitiva (Lazarus, 1991), segundo a qual as emoções resultam da forma como cada indivíduo interpreta cognitivamente as situações, influenciando assim a perceção de bem-estar no trabalho. Os modelos das emoções básicas (Ekman, 1992) ajudam a compreender

como emoções universais como a alegria, a raiva ou a tristeza, quando experienciadas de forma assídua, podem afetar positiva ou negativamente a atitude face ao trabalho. Por sua vez, os modelos sociais das emoções enfatizam a importância das relações interpessoais e do reconhecimento social, sendo estas dimensões fundamentais para a promoção de ambientes laborais emocionalmente positivos.

A inteligência emocional (Goleman, 1995; Salovey & Mayer, 1990) surge também como uma variável preditora da satisfação laboral, permitindo ao indivíduo gerir eficazmente as suas emoções e as dos outros, o que facilita a adaptação a contextos exigentes e a manutenção de relações saudáveis. Finalmente, os modelos de regulação emocional (Gross, 1998) destacam as estratégias utilizadas para lidar com emoções negativas no trabalho, sendo que a capacidade de regular eficazmente as emoções se associa a maior resiliência e satisfação no desempenho profissional.

3.1 – Metodologia e métodos utilizados

Esta dissertação adotou uma metodologia de pesquisa mista, que combina métodos quantitativos e qualitativos para proporcionar uma análise mais completa e abrangente do tema em questão. Esta abordagem permite a recolha e análise tanto de dados numéricos, que facilitam a quantificação e a comparação objetiva dos resultados, como de dados descritivos, que oferecem uma compreensão mais profunda e contextualizada da realidade das instituições em estudo. A utilização de métodos mistos permite uma visão mais holística do fenómeno em questão, uma vez que combina as forças dos dois tipos de abordagem, contribuindo para uma validação cruzada dos resultados obtidos. (Morais & Neves, 2007; Coutinho, 2011).

Apesar das vantagens evidentes, como a possibilidade de enriquecer a análise e aumentar a validade dos resultados por meio da triangulação de dados, a pesquisa mista apresenta desafios, nomeadamente a necessidade de um planeamento rigoroso e complexo. A combinação de abordagens quantitativas e qualitativas requer um maior investimento de tempo e recursos, além de uma integração cuidadosa dos dados obtidos de cada uma das técnicas. (Vilelas, 2009; Menezes et al., 2022). No entanto, a flexibilidade e a profundidade proporcionadas por esta metodologia justificam a sua escolha. Os métodos mistos oferecem uma compreensão mais detalhada e precisa do objeto de estudo, sendo uma ferramenta poderosa para capturar a complexidade dos fenómenos sociais e organizacionais. (Morais & Neves, 2007; Coutinho, 2011).

Dado o carácter exploratório e descritivo do estudo, a metodologia escolhida permitiu garantir a obtenção de dados relevantes e válidos, fundamentais para responder à questão central da pesquisa. O enfoque exploratório proporcionou uma visão inicial do contexto, enquanto a abordagem descritiva permitiu detalhar as características e relações observadas nas instituições, oferecendo uma base sólida para as conclusões e recomendações práticas. (Coutinho, 2011; Vilelas, 2009).

3.2 – População e amostras em estudo

Arouca é um município localizado na Área Metropolitana do Porto, na Região Norte, no distrito de Aveiro. Pertencente à antiga NUT III de Entre Douro e Vouga (EDV), no Norte de Portugal, o concelho de Arouca é composto por dezasseis freguesias e ergueu-se ao longo de vários séculos de evolução. Com uma área de aproximadamente 328 km², situa-se no extremo nordeste do distrito de Aveiro. Limita-se com os municípios de S. Pedro do Sul, Vale de Cambra, Castro Daire, Cinfães, Castelo de Paiva, Oliveira de Azeméis e, por último, Santa Maria da Feira (CM-Arouca, s.d.). Segundo os Censos de 2021, o município de Arouca tem uma população total de aproximadamente 22.000 habitantes, dos quais 12,6% são jovens, 63,6% são adultos e os idosos representam 23,8% do total (PORDATA, 2021). No que diz respeito à habitação, cerca de 70% das residências são de propriedade própria, o que reflete uma forte estabilidade habitacional na região. É também evidente que as áreas urbanas de Arouca concentram uma maior quantidade de habitantes em comparação com áreas mais rurais.

Economicamente, Arouca destaca-se pela diversidade de setores, incluindo comércio, serviços e agricultura. Apesar desta diversificação, a taxa de desemprego é ainda um desafio, situando-se em torno de 8%. No campo educacional, Arouca possui uma rede escolar bem estruturada, com uma taxa de escolarização superior à média nacional. A maioria da população possui pelo menos o secundário completo, o que revela um bom nível educacional (PORDATA, 2021).

A população foi composta por todos os elementos ou itens que possuem características relevantes para o estudo. A amostra é um subconjunto dessa população, representando a parte específica que será analisada na investigação (Antunes, 2024). De acordo com o estudo realizado, a população deste estudo foi constituída pelos colaboradores e pelas pessoas responsáveis pelos recursos humanos das instituições em estudo.

No concelho de Arouca, existem atualmente cerca de 15 organizações de cariz social, das quais 11 IPSS, e 4 são associações de solidariedade social sem fins lucrativos. Estas entidades desempenham um papel fundamental na prestação de apoio social à população idosa, infantil e carenciada do município, assegurando serviços como lares de idosos, creches, centros de dia, apoio domiciliário e inclusão social. Segundo a Câmara Municipal de Arouca, a rede local de solidariedade integra múltiplas IPSS dispersas pelo território, que em conjunto contribuem para responder às necessidades sociais da comunidade e promover a coesão social no concelho.

Entre elas destacam-se a Santa Casa da Misericórdia de Arouca, a Casa do Povo de Alvarenga; a AICIA, e o Centro Social de Chave.

A escolha destas quatro instituições constituiu uma amostra intencional, pois representam diferentes respostas sociais no concelho e encontram-se localizadas em lugares distintos, cobrindo a diversidade geográfica de Arouca. Essa seleção permite comparar variados tipos de intervenção social.

3.2.1 – Caracterização das instituições em estudo

3.2.1.1 – Santa Casa da Misericórdia de Arouca

A Santa Casa da Misericórdia de Arouca foi fundada em 1610, com o objetivo de prestar apoio social e religioso à comunidade local. Desde a sua criação, dedica-se a serviços de apoio social, com particular enfoque no cuidado a idosos, expandindo-se ao longo do tempo para incluir outras áreas de intervenção (Santa Casa da Misericórdia de Arouca, 2023).

A missão da Santa Casa da Misericórdia de Arouca é prestar serviços de apoio social, saúde e educação infantil, promovendo a integração, autonomia e qualidade de vida dos utentes, respondendo às necessidades da comunidade de Arouca e contribuindo para o desenvolvimento local. Os seus valores centram-se na solidariedade, dignidade, qualidade e responsabilidade social, garantindo serviços fiáveis e éticos à comunidade (Santa Casa da Misericórdia de Arouca, 2023).

3.2.1.2 – Casa do Povo de Santa Cruz de Alvarenga

A Casa do Povo de Santa Cruz de Alvarenga, criada em 1973 e reconhecida como IPSS em 2006, dedica-se à prestação de apoio social à população da freguesia, através de valências como ERPI, Creche e Serviço de Apoio Domiciliário, apoiando atualmente cerca de 70 utentes e 37 famílias. A instituição é o maior empregador da freguesia e encontra-se a estudar a ampliação da creche para crianças até aos 3 anos (Casa do Povo de Alvarenga, 2023).

A missão da Casa do Povo é promover o bem-estar, a integração social e a qualidade de vida da população local, enquanto os seus valores centrais incluem solidariedade, inclusão, responsabilidade social e participação comunitária (Casa do Povo de Alvarenga, 2023).

3.2.1.3 – Centro Social de Chave

O Centro Social de Chave é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) com natureza jurídica de associação, localizada na freguesia de Chave, no concelho de Arouca, distrito de Aveiro. A instituição tem como missão promover o bem-estar e a qualidade de vida dos seus utentes, especialmente os idosos, através da prestação de serviços de apoio social e cuidados personalizados. A principal resposta social do Centro Social de Chave é a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), que oferece serviços de lar de idosos e residência permanente.

O Centro Social de Chave desempenha um papel fundamental no apoio à população idosa da freguesia de Chave, destacando-se pelo seu compromisso com a qualidade dos serviços prestados e pelo cuidado dedicado aos seus utentes. Através da sua atuação, a instituição contribui significativamente para o fortalecimento da rede de solidariedade social na região, promovendo uma sociedade mais justa e inclusiva.

3.2.1.4 – Associação de integração e cooperação de indivíduos com alterações

A Associação de Integração e Cooperação de Indivíduos com Alterações (AICIA) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social sem fins lucrativos, localizada na vila de Arouca, que apoia cidadãos portadores de deficiência e suas famílias (AICIA, 2025). Fundada em 1987 para apoiar alunos do 1º ciclo com necessidades especiais, a instituição expandiu rapidamente sua atuação para pessoas com deficiência grave ou profunda, área até então pouco atendida no concelho (AICIA, 2025).

O CAO atende 45 utentes com deficiência grave ou profunda, oferecendo atividades diárias como trabalhos manuais, desporto, fisioterapia, música, teatro e passeios, além de promover autonomia pessoal através de atividades de vida diária (AICIA, 2025).

A instituição dispõe ainda de dois lares residenciais, com capacidade total para 46 utentes, 44 dos quais com Acordos de Cooperação com a Segurança Social, garantindo acompanhamento 24 horas por dia (AICIA, 2025). A AICIA desempenha um papel essencial na inclusão social e na melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência no concelho de Arouca (AICIA, 2025).

3.2.2 – Determinação da amostra

Para este estudo, optou-se por uma amostra por quotas, distribuída proporcionalmente ao número de colaboradores de cada instituição. A população-alvo compreendeu todos os colaboradores das quatro instituições, totalizando 271 participantes: 122 da Santa Casa da Misericórdia de Arouca, 57 da Casa do Povo de Alvarenga, 26 do Centro Social de Chaves e 66 da AICIA.

O tamanho da amostra foi calculado com base numa margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%, tendo sido obtido um total de 160 participantes através de uma calculadora de universo online.

A amostra foi distribuída proporcionalmente segundo o número de colaboradores de cada instituição, utilizando uma regra de três simples:

- Santa Casa da Misericórdia: $(122 / 271) \times 160 = 72$ questionários
- Casa do Povo de Alvarenga: $(57 / 271) \times 160 = 34$ questionários
- Centro Social de Chaves: $(26 / 271) \times 160 = 15$ questionários
- AICIA: $(66 / 271) \times 160 = 39$ questionários

A distribuição da amostra por instituição é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5. Efetivo da amostra

Instituição	Número de colaboradores	Número de questionários na amostra
SCMA	122	72
Casa do Povo de Alvarenga	57	34
Centro Social de Chave	26	15
AICIA	66	39
TOTAL	271	160

Fonte: Elaboração própria

A amostra por quotas foi escolhida de forma a garantir a representatividade teórica da população, assegurando que cada instituição contribua proporcionalmente para o total de colaboradores. Dentro de cada quota, os participantes foram selecionados de forma aleatória, garantindo que todos os colaboradores tivessem a mesma probabilidade de serem incluídos na amostra. Esta metodologia aumenta a validade externa dos resultados e reduz o risco de tendência na amostragem (Gil, 2010; Trindade, 2014).

De acordo com Gil (2010), a amostra por quotas permite refletir a estrutura da população em termos de características relevantes, enquanto a seleção aleatória dentro das

quotas assegura imparcialidade no processo de amostragem. Trindade (2014) reforça que este método é adequado em estudos organizacionais, uma vez que possibilita representar todos os subgrupos da população de forma proporcional e estatisticamente significativa.

3.3 – Técnicas de recolha e de análise de dados

Para a recolha de dados foram utilizadas as técnicas que a seguir se descrevem:

- A análise documental é uma metodologia fundamental na investigação qualitativa, permitindo o estudo de documentos primários, também designados por fontes de primeira mão. Estes documentos incluem registos oficiais, relatórios institucionais, correspondência, atas e outros materiais que não foram previamente utilizados em outros estudos (Antunes, 2024). Martins (1997) refere que a análise de fontes documentais oferece uma perspetiva privilegiada para compreender a vida quotidiana e os contextos históricos e educativos, sendo especialmente relevante para a história social e educativa.

É frequentemente utilizada como fonte complementar, pois permite a triangulação de dados com entrevistas, questionários ou observação direta, aumentando a validade e a profundidade da investigação.

- A análise bibliográfica assenta em fontes secundárias, como livros, artigos científicos, teses e dissertações, com o objetivo de sistematizar e interpretar o conhecimento já produzido sobre um determinado tema (Antunes, 2024). De acordo com Carvalho (2025), a análise bibliográfica permite identificar teorias, conceitos, metodologias e lacunas na investigação, orientando o desenvolvimento do estudo e fornecendo o enquadramento teórico necessário.

Esta técnica é essencial para contextualizar a pesquisa, justificar escolhas metodológicas e identificar tendências e debates existentes na área de estudo. A análise bibliográfica contribui para a construção de um referencial teórico sólido, indispensável para fundamentar a investigação.

- Entrevistas Semiestruturadas: As entrevistas semiestruturadas apresentam uma estrutura flexível, orientada por uma lista de pontos-chave ou por um conjunto de questões abertas que o entrevistador explora ao longo da conversa. O entrevistador formula poucas perguntas diretas, permitindo que o entrevistado se expresse livremente, abordando os temas de interesse (Antunes, 2024). Foram realizadas entrevistas aos gestores de recursos humanos das quatro instituições, com o objetivo de obter informação qualitativa sobre as práticas de gestão e os principais desafios enfrentados, bem como complementar a informação recolhida

através dos questionários aplicados aos colaboradores das mesmas instituições. As entrevistas semiestruturadas foram utilizadas na fase qualitativa da investigação, com o propósito de aprofundar a compreensão das percepções e experiências dos participantes relativamente às práticas profissionais e aos níveis de satisfação laboral dos colaboradores.

De acordo com Cohen, Manion e Morrison (2018), a entrevista semiestruturada constitui uma técnica de recolha de dados que combina questões previamente definidas com a flexibilidade necessária para explorar temas revelantes ao longo da conversa. O guião da entrevista foi elaborado a partir da revisão da literatura e dos objetivos específicos da investigação, assegurando a relevância e a clareza das questões. A entrevista é composta por 15 perguntas, sendo 10 de natureza aberta e 5 de natureza fechada, com o objetivo de apurar os instrumentos de gestão de recursos humanos implantados nas organizações. As questões abertas visam explorar em profundidade as percepções e experiências dos participantes, enquanto as questões fechadas procuram recolher informações mais objetivas e comparáveis entre entrevistados. O formato semiestruturado revelou-se o mais adequado, uma vez que possibilitou conduzir a entrevista de forma orientada, mas suficientemente flexível para aprofundar aspetos relevantes (Kvale & Brinkmann, 2009). As entrevistas foram aplicadas durante a fase de recolha de dados qualitativos, com o objetivo de complementar os resultados obtidos através do questionário e permitir uma compreensão mais ampla e contextualizada do fenómeno em estudo.

- Questionários: Os questionários consistem em fazer uma série de perguntas a um grupo de pessoas, geralmente representativo de uma população, sobre vários temas como a sua vida social, trabalho, opiniões sobre questões sociais, expectativas, conhecimento de eventos ou problemas e outros assuntos importantes para os investigadores (Antunes, 2024).

Foram aplicados questionários estruturados aos colaboradores das quatro instituições para recolher dados quantitativos sobre a satisfação laboral e as práticas de gestão de recursos humanos percebidas. Trata-se de um questionário fechado, com perguntas de respostas pré-definidas, que permitem comparações com outros métodos de recolha de dados e facilitam o processamento rápido das respostas. Realizar uma análise de dados rigorosa é essencial para garantir a qualidade e a contribuição científica do trabalho, assegurando que as conclusões sejam baseadas em interpretações precisas e fundamentadas dos dados (Mettzer, 2025). O questionário foi utilizado na fase quantitativa da investigação, com o objetivo de recolher dados sobre características socioprofissionais, gestão de conflitos e motivação dos colaboradores das quatro instituições estudadas.

O instrumento encontra-se organizado em três partes:

1. Dados socioprofissionais – constituídos por 6 questões, destinadas a caracterizar o perfil dos participantes, incluindo informações como idade, género, formação académica, tempo de serviço, entre outros aspetos relevantes.
2. Gestão de recursos humanos – composta por 14 questões, que avaliam perceções e práticas relacionadas com a gestão de recursos no contexto organizacional.
3. Satisfação Laboral – composta por 17 questões, que procuram compreender os fatores motivacionais que influenciam o desempenho e a satisfação laboral dos colaboradores.

O questionário baseou-se num instrumento previamente utilizado noutro estudo, tendo sido adaptado de forma a adequar algumas questões ao foco específico da presente investigação. O instrumento original foi pré-testado e validado no estudo realizado anteriormente pela colega Lucinda Oliveira Xavier Gouveia com o título "A influência do perfil do Diretor Técnico/Gestor na adoção de Estratégias de Gestão de Conflitos e a sua relação com a Motivação dos Colaboradores: os casos da Santa Casa da Misericórdia de Tarouca e Centro Social Paroquial Casimiro e Elvira Lemos de Caria Moimenta da Beira" de maneira a conferir fiabilidade às respostas, e as adaptações realizadas foram cuidadosamente ajustadas ao contexto deste estudo.

A análise de dados foi realizada em duas etapas, correspondentes às fases qualitativa e quantitativa da investigação.

1. Análise dos dados qualitativos: num primeiro momento, analisaram-se os dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas. Estas foram transcritas na íntegra e submetidas a uma análise de conteúdo, permitindo identificar categorias e temas recorrentes que emergiram das perceções e experiências dos participantes. Esta abordagem possibilitou compreender de forma aprofundada os aspetos relacionados com as práticas de gestão e a satisfação laboral, complementando os resultados obtidos através do questionário. A análise de dados qualitativos é fundamental para compreender fenómenos complexos e contextuais, especialmente em ciências sociais. De acordo com Palmeira, Silva e Santos (2020), a análise de conteúdo constitui uma das técnicas mais utilizadas, permitindo a identificação de categorias e temas recorrentes a partir de dados textuais, como transcrições de entrevistas. Esta abordagem possibilita uma compreensão aprofundada das perceções e experiências

dos participantes, dando origem a padrões que seriam difíceis de captar apenas com métodos quantitativos (Palmeira et al., 2020).

2. Análise dos dados quantitativos: num segundo momento, analisaram-se os dados recolhidos através dos questionários. Para tal, utilizaram-se técnicas de análise estatística descritiva, permitindo resumir e interpretar a informação obtida, identificar padrões e testar relações entre variáveis. Os dados quantitativos envolvem a aplicação de técnicas estatísticas para testar hipóteses e identificar padrões em grandes volumes de dados. Segundo Costa e Medeiros (2023), este tipo de análise permite interpretar de forma objetiva relações entre variáveis e tendências, fornecendo evidências rigorosas para suportar conclusões de investigação. A análise estatística foi realizada com recurso ao software SPSS, versão 28.0.0.0 (190), garantindo rigor e fiabilidade na interpretação dos resultados. Foram calculadas medidas de tendência central e dispersão, frequências, percentagens e, sempre que pertinente, testes de associação ou correlação entre variáveis, de acordo com os objetivos específicos da investigação. Esta abordagem metodológica integrada permitiu combinar informações qualitativas e quantitativas, assegurando uma análise mais completa e contextualizada do fenómeno estudado.

Este estudo respeitou os princípios éticos da investigação, garantindo a confidencialidade e o anonimato dos participantes, tendo todos os participantes sido informados sobre os objetivos do estudo, a utilização que foi dada aos dados que forneceram e tendo sido recolhido o seu consentimento informado.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO TEÓRICA DOS RESULTADOS

Neste capítulo procede-se à análise, interpretação e discussão teórica dos resultados obtidos no presente estudo, tendo em conta os objetivos previamente definidos e o enquadramento teórico apresentado.

A análise incide sobre quatro organizações selecionadas — a Santa Casa da Misericórdia de Arouca (SCMA), Casa do Povo Santa Cruz de Alvarenga (CPSCA), Centro Social de Chaves (CSC) e a Associação de Crianças Inadaptadas de Arouca (AICIA), sendo cada uma examinada individualmente, de modo a compreender as suas especificidades, dinâmicas internas e particularidades no contexto em estudo.

Após a análise individual, será realizada uma apreciação global e comparativa das quatro instituições, procurando identificar padrões, semelhanças e divergências nos resultados obtidos. Esta abordagem permitirá uma compreensão mais aprofundada da gestão de recursos humanos e das implicações teóricas e práticas decorrentes, estabelecendo relação entre os dados empíricos e o quadro teórico.

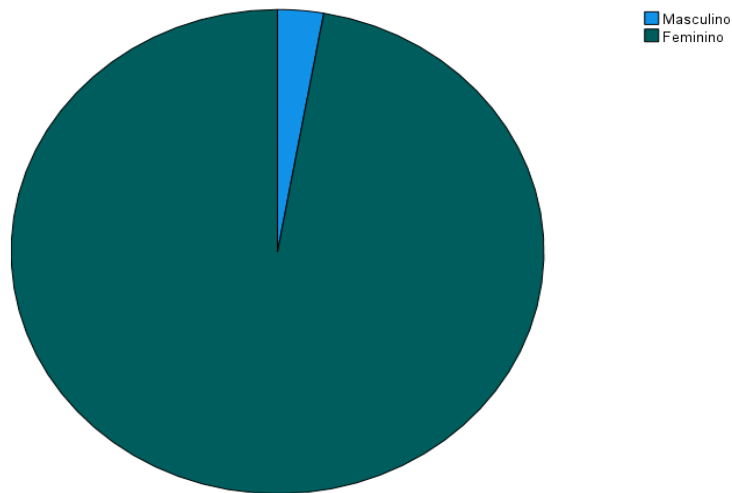
4.1 – Santa Casa da Misericórdia de Arouca

Como já foi referido anteriormente, a Santa Casa da Misericórdia de Arouca (SCMA) apresenta um número considerável de colaboradores, o que justifica a dimensão da amostra selecionada para este estudo, constituída por 72 funcionários. Inicia-se, assim, a análise dos dados socioprofissionais, com o objetivo de caracterizar o perfil dos participantes desta instituição.

4.1.1 – Caracterização socioprofissional dos Colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Arouca

No que diz respeito ao *género*, verifica-se uma predominância expressiva do sexo feminino entre os profissionais da SCMA, correspondendo a 97,2% do total de participantes. Apenas 2,8% dos inquiridos pertencem ao género masculino, evidenciando, assim, uma clara assimetria na distribuição por género, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Género (SCMA)



Fonte: Elaboração própria.

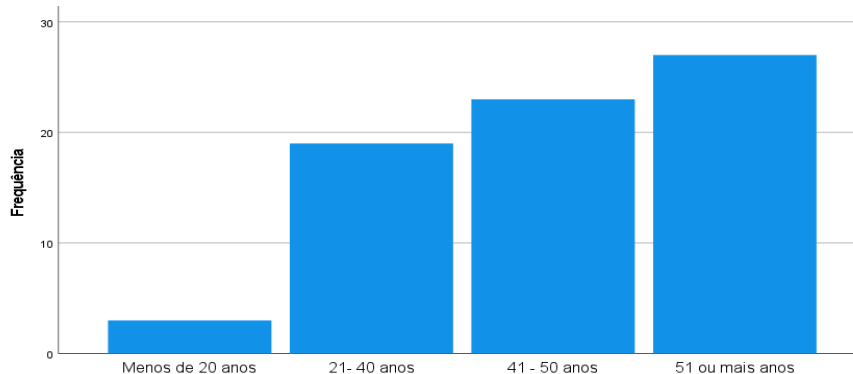
No que respeita à faixa etária, e com base na informação recolhida através do questionário aplicado, verifica-se que a distribuição etária dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Arouca se apresenta da seguinte forma:

- Menos de 20 anos: cerca de 3 colaboradores (4,2%)
- 21-40 anos: aproximadamente 19 colaboradores (26,4 %)
- 41-50 anos: cerca de 23 colaboradores (31,9)
- 51 ou mais anos: cerca de 27 colaboradores (37,5)

A análise da *faixa etária* dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Arouca mostra que a maioria se concentra nas faixas etárias mais elevadas, destacando-se o grupo dos 51 ou mais anos, seguido dos colaboradores com idades entre 41 e 50 anos. Em conjunto, estes dois grupos representam mais de metade do total dos trabalhadores da instituição. Verifica-se uma menor presença de jovens trabalhadores, especialmente na faixa etária inferior a 20 anos. Este dado pode estar relacionado com a reduzida atratividade do setor para as gerações mais novas.

A presença de um número intermédio de profissionais entre os 21 e 40 anos sugere, contudo, algum grau de renovação geracional, essencial para assegurar a continuidade do trabalho desenvolvido pela instituição e a transmissão de conhecimentos entre colaboradores mais experientes e mais jovens. A Figura 2 representa a discrepância de idades da instituição.

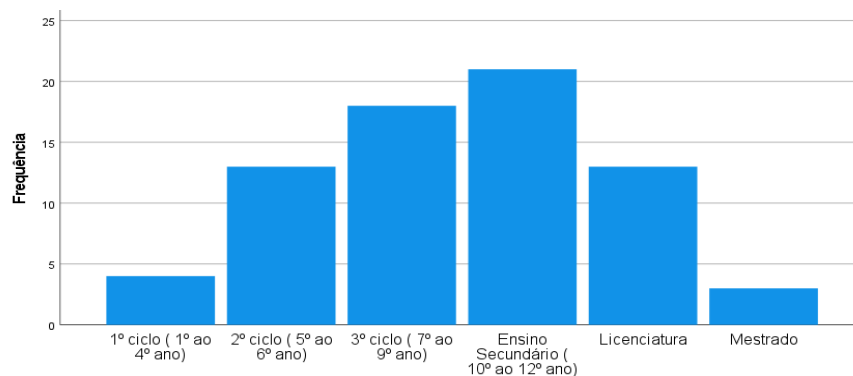
Figura 2. Faixa Etária (SCMA)



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao *nível de escolaridade*, verifica-se que a maioria dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Arouca possui o ensino secundário (29,2%) e o 3.º ciclo do ensino básico (25%). Uma percentagem igualmente significativa concluiu o 2.º ciclo (18,1%), enquanto apenas 22,3% detêm formação superior (licenciatura ou mestrado). Estes dados permitem observar um predomínio de habilitações intermédias, revelando uma estrutura educativa centrada, sobretudo, em níveis de ensino médio, conforme se pode verificar na figura que se apresenta de seguida.

Figura 3. Nível de Escolaridade (SCMA)



Fonte: Elaboração própria

Esta distribuição demonstra que a instituição é composta principalmente por profissionais com formação de nível médio, o que se adequa às funções práticas e operacionais que caracterizam grande parte das atividades desenvolvidas.

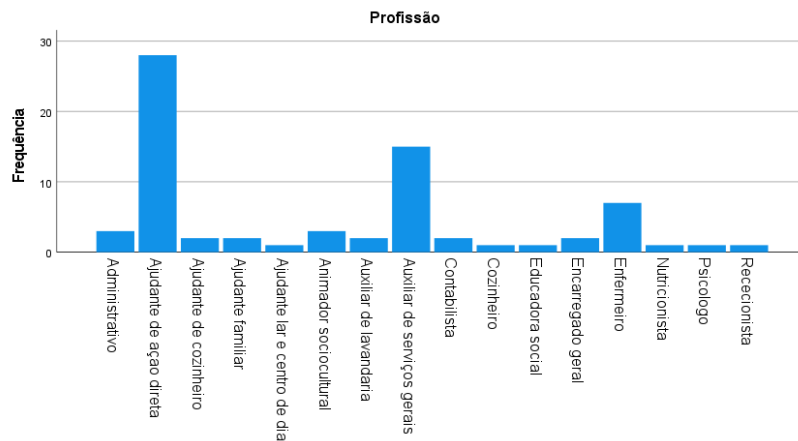
A existência de um grupo mais reduzido com formação superior (enfermeiros, psicólogo, nutricionista, educadora social) mostra a presença de técnicos especializados

responsáveis por funções de supervisão, gestão e acompanhamento técnico das respostas sociais.

No que se refere à *profissão*, destaca-se o grupo dos Ajudantes de Ação Direta (38,9%), seguido dos Auxiliares de Serviços Gerais (20,8%). Estes dois grupos representam a maioria dos trabalhadores da SCMA, o que evidencia a centralidade das funções de apoio direto na missão institucional.

A presença de profissionais de saúde e técnicos especializados, como enfermeiros, animadores socioculturais, administrativos, contabilistas, psicólogo e nutricionista, revela a existência de uma equipa multidisciplinar, que assegura o acompanhamento global das necessidades dos utentes, como podemos verificar na figura abaixo apresentada.

Figura 4. Profissão (SCMA)



Fonte: Elaboração própria

4.1.2 – Gestão de recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia de Arouca

Os resultados obtidos junto dos trabalhadores da Santa Casa da Misericórdia de Arouca permitem compreender a perceção que estes possuem relativamente a diferentes dimensões do seu ambiente de trabalho, nomeadamente justiça organizacional, comunicação, liderança, reconhecimento e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

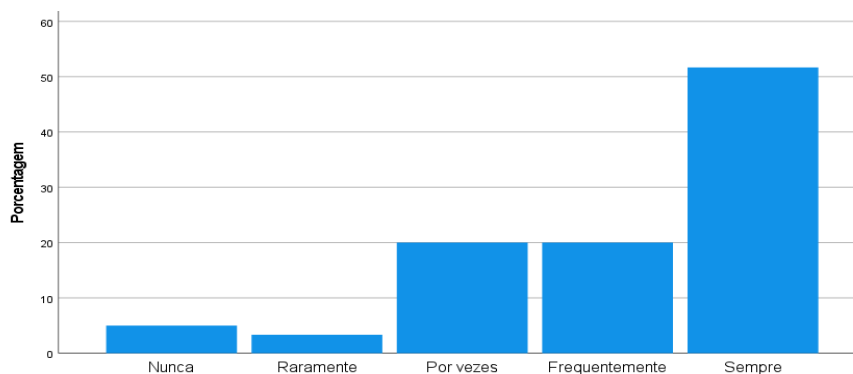
Relativamente à *perceção de justiça e equidade nas políticas de gestão de recursos humanos*, observa-se que a maioria dos colaboradores reconhece práticas positivas. Cerca de 50% dos participantes indicaram que essas políticas são aplicadas “frequentemente” ou “sempre”, enquanto apenas 7% referem “nunca” ou “raramente”. Contudo, cerca de 23,6% consideram que tais práticas ocorrem apenas “por vezes”, e 19,4% não souberam ou não

quiseram responder. Estes resultados sugerem uma perceção globalmente favorável, ainda que não unânime, quanto à justiça e equidade internas.

No que diz respeito aos *processos de recrutamento e seleção*, a perceção é claramente positiva: mais de 76% dos inquiridos consideram “frequentemente” ou “sempre” transparentes e baseados em critérios objetivos. Este dado revela uma imagem de confiança e transparência organizacional, aspetos essenciais para a motivação e credibilidade da gestão de recursos humanos.

A análise relativa à *liderança* revela que quase 60% dos colaboradores reconhecem a existência de um estilo de gestão que promove um ambiente colaborativo e motivador, sendo que 43,1% dos participantes afirmam que tal ocorre “sempre” e 16,7% referem que acontece “frequentemente”. A presença de uma percentagem reduzida de respostas neutras ou negativas sugere que, de forma geral, os trabalhadores sentem o apoio da liderança, o que contribui para uma maior coesão das equipas e para o envolvimento profissional dos colaboradores. Estes resultados evidenciam, portanto, uma perceção globalmente positiva do papel da liderança na instituição, conforme se pode observar na figura apresentada em seguida.

Figura 5. A liderança promove um ambiente motivador (SCMA)

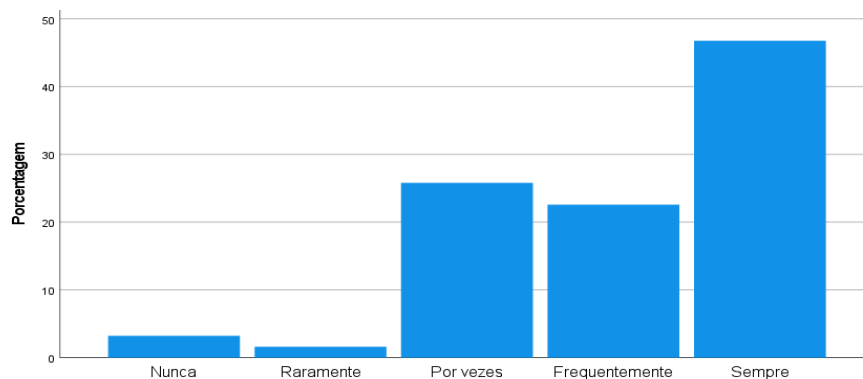


Fonte: Elaboração própria

No que se refere à *comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos*, verifica-se uma tendência globalmente positiva, uma vez que 58,4% dos inquiridos consideram que a comunicação é “frequente” ou “sempre” eficaz. Por outro lado, cerca de 20,8% dos colaboradores indicam que esta ocorre apenas “por vezes”, enquanto 8,4% manifestam insatisfação, assinalando “nunca” ou “raramente”. Estes resultados sugerem que, apesar de uma perceção global positiva, existem oportunidades de melhoria no que diz respeito à fluidez e clareza da comunicação interna, aspetos essenciais para o alinhamento

organizacional e para a prevenção de conflitos. Estes dados encontram-se representados na Figura 6.

Figura 6. Comunicação clara (SCMA)

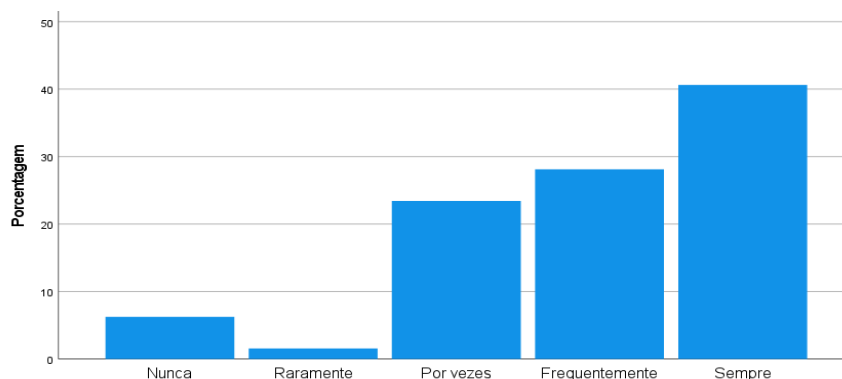


Fonte: Elaboração própria

As *práticas de segurança e saúde* são amplamente valorizadas pelos colaboradores: 73,6% afirmam que são “frequentemente” ou “sempre” implementadas e monitorizadas. Este é um dos aspetos com melhor avaliação, demonstrando a preocupação da instituição.

Relativamente aos *mecanismos de resolução de conflitos*, a maioria dos colaboradores (61,1%) considera que estes são eficazes “frequentemente” ou “sempre”. Contudo, 27,8% dos inquiridos percecionam que tais práticas ocorrem apenas “por vezes”, sugerindo que, embora existam canais de comunicação e mediação, a sua eficácia pode variar entre diferentes departamentos. A resolução de conflitos constitui um fator determinante para a manutenção de um clima organizacional saudável. Estes dados encontram-se ilustrados na Figura 7.

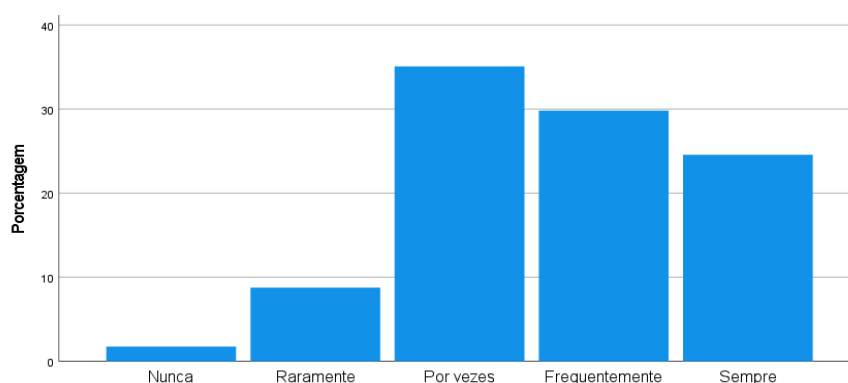
Figura 7. Mecanismos para a resolução de conflitos (SCMA)



Fonte: Elaboração Própria

A percepção relativa ao *equilíbrio entre vida profissional e pessoal* apresenta uma distribuição mais dispersa entre os colaboradores. Apenas 43% afirmam que a organização se preocupa com este equilíbrio “frequentemente” ou “sempre”, enquanto 36% indicam que tal acontece apenas “por vezes”. Estes resultados sugerem que, embora exista algum reconhecimento da preocupação da instituição com a conciliação entre vida laboral e pessoal dos colaboradores, esta continua a constituir um desafio significativo, sobretudo em funções que implicam trabalhos por turnos. Estes dados encontram-se representados na Figura 8.

Figura 8. Equilíbrio entre vida profissional e pessoal (SCMA)



Fonte: Elaboração própria

A *promoção da diversidade e inclusão* surge como uma das dimensões com melhor avaliação pelos colaboradores da instituição, uma vez que 76,4% dos participantes consideram que a Santa Casa da Misericórdia de Arouca “frequentemente” ou “sempre” promove estes princípios. Estes resultados indicam a existência de uma cultura organizacional aberta e integradora, que valoriza as diferenças individuais e favorece o respeito e a igualdade de oportunidades.

No que respeita à *participação dos colaboradores nas decisões que afetam o seu trabalho*, verifica-se que 61,1% dos inquiridos percecionam que tal acontece “frequentemente” ou “sempre”. Este nível de envolvimento constitui um indicador positivo de liderança participativa, promovendo o sentido de pertença e reforçando o compromisso dos colaboradores com os objetivos institucionais.

4.1.3 – Satisfação Laboral da Santa Casa da Misericórdia de Arouca

A satisfação no trabalho é um fator crítico para o desempenho organizacional, bem-estar individual e coesão das equipas. Os dados recolhidos junto dos colaboradores da Santa

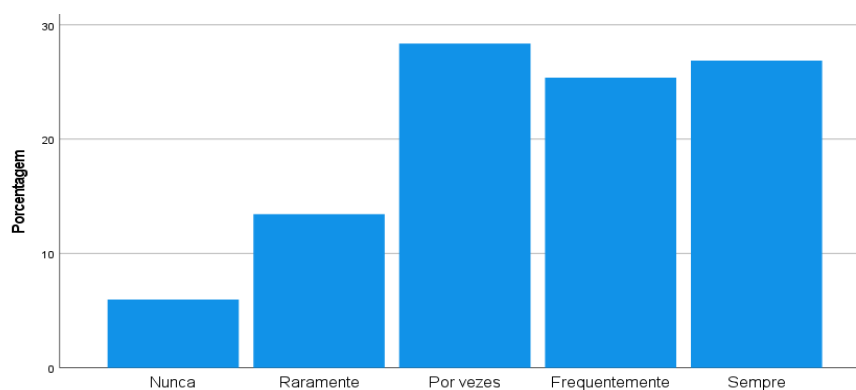
Casa da Misericórdia de Arouca permitem observar padrões consistentes de motivação, bem como aspetos que podem ser fortalecidos para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

Relativamente à *preocupação com o bem-estar dos colegas*, a maioria dos colaboradores (59,7% “sempre” e 12,5% “frequentemente”) indica preocupação com o impacto que as suas ações possam ter no bem-estar dos outros. Este resultado sugere um elevado nível de responsabilidade social e empatia no ambiente de trabalho, fatores que favorecem relações interpessoais positivas e clima organizacional saudável. Apenas uma minoria, 11,1%, revela baixa frequência nesta preocupação (“nunca” ou “raramente”), o que evidencia oportunidades de reforço da consciência coletiva.

Os colaboradores mostram forte *motivação para aperfeiçoar o seu desempenho*, com 69,4% “sempre” procurando melhorar resultados anteriores e 69,4% aperfeiçoando competências pessoais. Além disso, 54,2% “sempre” tentam inovar no trabalho e 66,7% valorizam o feedback para se desenvolver.

Quanto ao *ambiente colaborativo e saudável*, as respostas estão mais distribuídas: 25% “sempre” e 23,6% “frequentemente”, mas 26,4% indicam “por vezes” e 18,1% “nunca” ou “raramente”. Isto sugere que, embora exista uma perceção global positiva, há oportunidades para fortalecer a cultura de cooperação e a saúde organizacional em determinados setores.

Figura 9. Ambiente de trabalho saudável (SCMA)

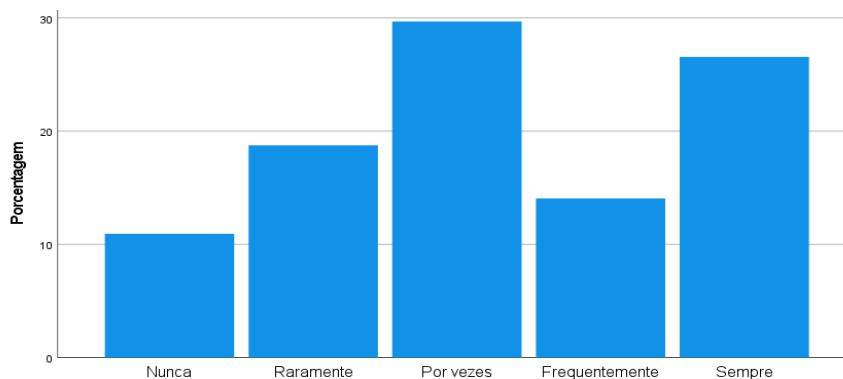


Fonte: Elaboração própria

Os colaboradores *gostam das tarefas diárias* (48,6% “sempre”, 26,4% “frequentemente”), mas sentem-se reconhecidos de forma menos consistente: 23,6% “sempre” e 12,5% “frequentemente”, enquanto 26,4% indicam “por vezes” e 26,4% “nunca”

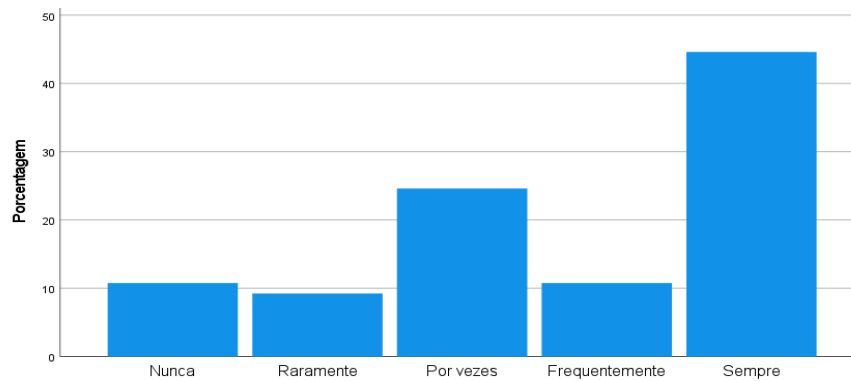
ou “raramente”. Este dado indica que o reconhecimento é uma área de melhoria, sendo um fator essencial para a satisfação e para o reforço do desempenho (ver Figura 10).

Figura 10. Reconhecimento pelo trabalho (SCMA)



Fonte: Elaboração Própria

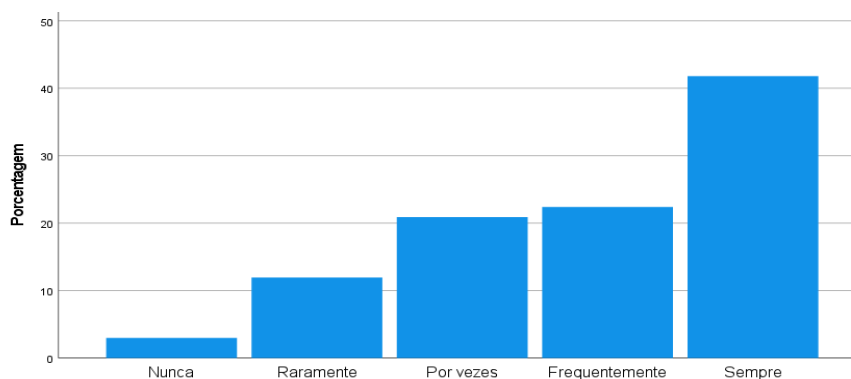
Relativamente à *possibilidade de evolução profissional* constata-se que a maioria dos participantes manifesta algum grau de concordância com a afirmação, distribuindo-se sobretudo pelas categorias “Por vezes”, “Frequentemente” e, de forma particularmente expressiva, “Sempre”. Esta última reúne 44,6% das respostas válidas, constituindo o valor mais elevado da distribuição. Em conjunto, estas três categorias representam mais de metade dos inquiridos, o que indica que uma parte significativa dos colaboradores considera existir oportunidade de progressão na organização. Em contraste, as opções “Nunca” e “Raramente” apresentam valores reduzidos (10,8% e 9,2%, respetivamente), sugerindo que a perceção de ausência de possibilidades de evolução é minoritária. Por fim, destaca-se a existência de 9,7% de respostas omissas, que poderão refletir falta de clareza quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional disponíveis. No conjunto, os resultados apontam para um cenário globalmente favorável no que se refere às expectativas de progressão na carreira, como é visível na Figura 11.

Figura 11. Hipótese de evoluir profissionalmente (SCMA)

Fonte: Elaboração própria

Dos 72 colaboradores inquiridos, 67 responderam validamente à questão sobre *satisfação no trabalho*, enquanto 5 (6,9%) não souberam ou não quiseram responder.

A maioria expressa níveis elevados de satisfação, com 41,8% afirmando estar sempre satisfeitos e 22,4% frequentemente satisfeitos, totalizando 64,2% que apresentam uma satisfação constante no trabalho. Por outro lado, uma minoria reduzida (3%) declarou nunca se sentir satisfeito, enquanto 11,9% raramente e 20,9% por vezes sentem essa satisfação, mostrando que existe um grupo que experimenta a satisfação de forma menos consistente. Estes dados sugerem que, embora o clima geral seja favorável, existe potencial para ações que aumentem a satisfação dos colaboradores que sentem essa emoção de forma intermitente, como sugere a Figura 12.

Figura 12. Satisfação Laboral (SCMA)

Fonte: Elaboração própria

4.1.4 – Análise da entrevista realizada à gestora de recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia de Arouca

A entrevista realizada à gestora de recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia de Arouca permite compreender a forma como a gestão de pessoas é concebida e praticada nesta instituição. A gestora possui 19 anos de experiência na função, o que revela estabilidade e um profundo conhecimento da cultura organizacional. Esta continuidade é positiva, pois favorece a coerência das práticas internas e a consolidação de uma identidade institucional. No entanto, a mesma estabilidade pode também traduzir-se numa certa resistência à inovação e à adoção de práticas mais modernas de gestão de recursos humanos, especialmente num setor que exige constante atualização e sensibilidade social.

O processo de recrutamento desta instituição baseia-se unicamente na realização de entrevistas, sem recurso a instrumentos complementares, como perfis de função ou análise de competências. Este método, ainda que funcional, é pouco estratégico e não garante a seleção dos candidatos mais alinhados com as exigências da instituição. A integração dos novos colaboradores resume-se a uma “explicação inicial e a um curto período de formação”, o que revela uma visão limitada deste processo.

Relativamente à avaliação de desempenho, a instituição recorre a uma escala formal, mas sem critérios específicos definidos. Esta falta de clareza compromete a objetividade e a utilidade do processo, transformando-o numa mera formalidade administrativa. A inexistência de *feedback* contínuo impede os colaboradores de compreenderem os seus pontos fortes e as áreas a melhorar, o que limita o desenvolvimento profissional e reduz o envolvimento no trabalho.

No que diz respeito ao reconhecimento e à recompensa, a gestora indica que não existe uma política formal instituída, embora ocorram prémios pontuais. Esta prática revela um modelo de reconhecimento reativo e não estruturado, o que pode gerar perceções de injustiça e comprometer o sentimento de equidade entre os colaboradores.

A gestora de recursos humanos refere que a comunicação interna faz-se sobretudo através dos encarregados, ainda que exista abertura ao diálogo direto com a gestora. Esta prática demonstra alguma proximidade hierárquica, o que é positivo, mas também revela dependência das chefias intermédias para a transmissão de informação. Tal dependência pode originar distorções nas mensagens e dificultar uma comunicação fluida e participativa entre todos os níveis da instituição.

No que se refere à satisfação laboral, esta é avaliada através de reuniões e questionários pontuais, sem um acompanhamento sistemático. As formações são realizadas anualmente e destinam-se principalmente à atualização de conhecimentos técnicos, sem uma estratégia de desenvolvimento individual ou de progressão na carreira. Embora exista o apoio da psicóloga para casos específicos, a abordagem é mais reativa do que preventiva. Além disso, a satisfação é entendida essencialmente em termos materiais, centrando-se no salário e nas condições de trabalho, deixando de lado fatores motivacionais como o reconhecimento, a autonomia ou o propósito, que são determinantes para a satisfação laboral.

De forma global, a entrevista realizada permitiu concluir que esta instituição adota uma gestão de recursos humanos funcional, mas pouco estratégica e ainda muito centrada nas rotinas e nas necessidades imediatas. Apesar da experiência e estabilidade da gestão, há uma carência de práticas estruturadas de avaliação, reconhecimento e comunicação, bem como de políticas que promovam o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores. Num contexto em que o fator humano é essencial para a qualidade dos cuidados prestados, seria fundamental evoluir para uma gestão mais participativa, moderna e orientada para a valorização das pessoas, integrando dimensões como o reconhecimento, a formação contínua e o bem-estar psicológico como alicerces da organização.

4.2 – Casa do Povo Santa Cruz de Alvarenga

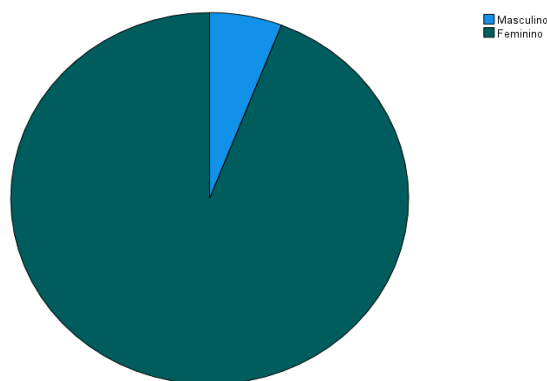
A Casa do Povo de Alvarenga, enquanto instituição de referência no apoio social e comunitário da freguesia, desempenha um papel central na prestação de serviços de proximidade à população. Considerando a sua estrutura organizacional e a dimensão relativamente reduzida do seu quadro de trabalhadores, a amostra selecionada para este estudo integrou 34 colaboradores, representando uma parte significativa dos recursos humanos da instituição. Inicia-se, assim, a análise dos dados socioprofissionais, com o objetivo de caracterizar o perfil dos participantes e enquadrar de forma adequada a interpretação dos resultados subsequentes.

4.2.1 – Caracterização socioprofissional dos Colaboradores da Casa do Povo Santa Cruz de Alvarenga

No âmbito da caracterização socioprofissional, procedeu-se à análise da variável género, faixa etária, profissão e anos de escolaridade.

Relativamente ao *género*, a maioria dos colaboradores da instituição é do género feminino, representando 94,1% do total, enquanto apenas 5,9% são do género masculino. Estes dados evidenciam uma predominância clara de mulheres na equipa, como se observa na Figura 13.

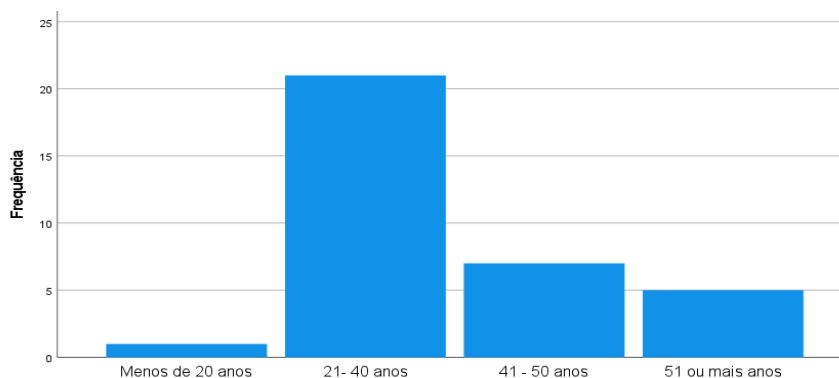
Figura 13. Género (CPSCA)



Fonte: Elaboração própria

A *faixa etária* predominante dos colaboradores situa-se entre os 21 e os 40 anos, correspondendo a 61,8% do total. Segue-se a faixa dos 41 aos 50 anos, com 20,6%, e a dos 51 anos ou mais, com 14,7%. Apenas 2,9% dos colaboradores têm menos de 20 anos. Estes dados indicam que a maior parte da equipa é relativamente jovem e se encontra numa fase ativa da carreira, como se observa na Figura 14.

Figura 14. Faixa Etária (CPSCA)

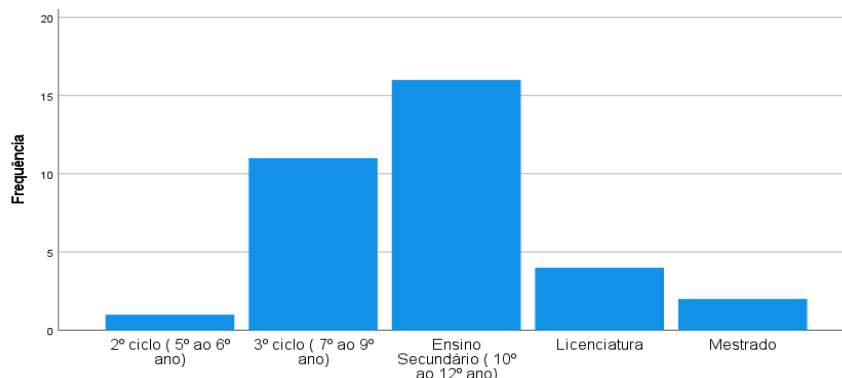


Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao *nível de escolaridade*, a maioria dos colaboradores completou o ensino secundário (10.º ao 12.º ano), representando 47,1% do total. Segue-se o 3.º ciclo (7.º ao 9.º ano) com 32,4%, a licenciatura com 11,8% e o mestrado com 5,9%. Apenas 2,9% dos colaboradores concluíram o 2.º ciclo (5.º ao 6.º ano). Estes dados indicam que a equipa

apresenta diversidade ao nível da escolaridade, sendo predominante o ensino secundário completo, como se observa na Figura 15.

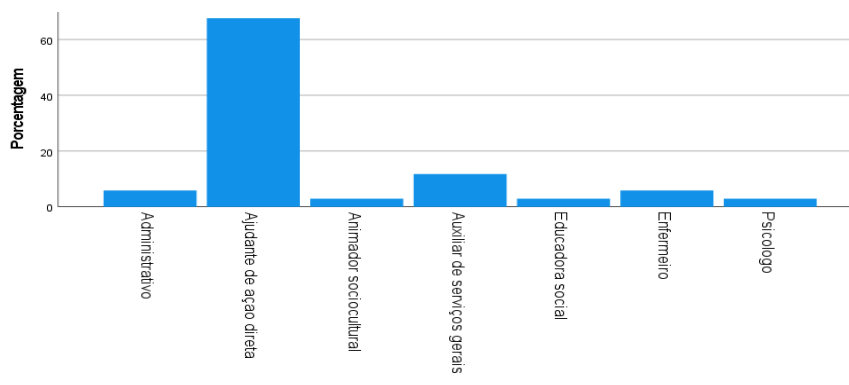
Figura 15. Nível de escolaridade (CPSCA)



Fonte: Elaboração própria

Em termos de *funções*, a maior parte dos colaboradores exerce funções de ajudante de ação direta, representando 64,7% da equipa, seguida pelos auxiliares de serviços gerais, com 11,8%. Outras funções são desempenhadas por um número mais reduzido de colaboradores, nomeadamente administrativo, enfermeiro (ambos com 5,9%), animador sociocultural, educadora social e psicólogo. Estes dados indicam que a equipa é predominantemente operacional, estando maioritariamente focada no contacto direto com os utentes, como é visível na Figura 16.

Figura 16. Profissão (CPSCA)



Fonte: Elaboração própria

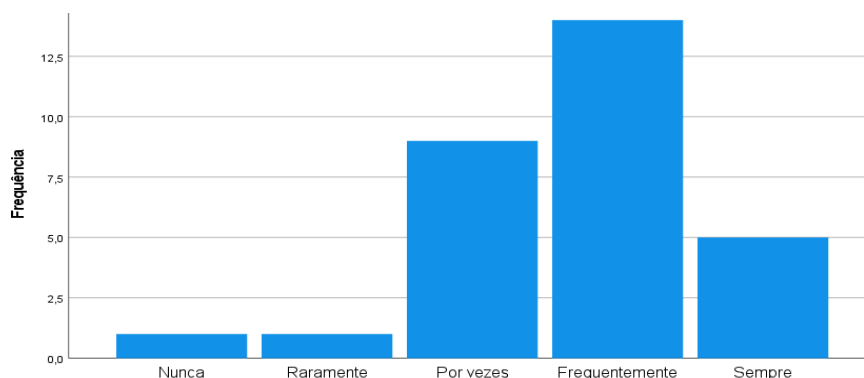
4.2.2 – Gestão de recursos humanos da Casa do Povo Santa Cruz de Alvarenga

Relativamente à *perceção dos colaboradores sobre a gestão de recursos humanos*, verifica-se que a maioria considera que as políticas são aplicadas de forma justa e equitativa, com 41,2% a responder “frequentemente” e 14,7% “sempre”. Contudo, 26,5% indicaram

“por vezes”, enquanto pequenas percentagens assinalaram “raramente” (2,9%) ou “nunca” (2,9%). Um grupo de 11,8% não soube ou não respondeu.

Estes resultados sugerem uma perceção globalmente positiva, embora exista margem para reforçar a confiança na equidade das políticas, como se pode observar na Figura 17.

Figura 17. Gestão de recursos humanos aplicadas de forma justa e equitativa (CPSCA)

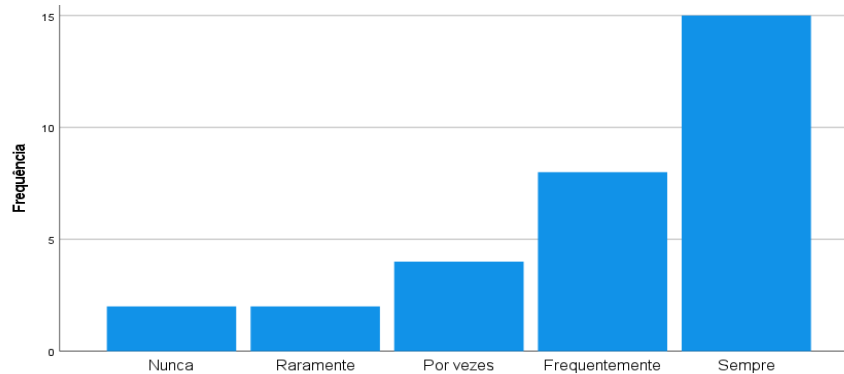


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao *processo de recrutamento e seleção*, 44,1% dos colaboradores consideram os processos “frequentemente” transparentes e 26,5% indicam “sempre”. Por outro lado, 23,5% afirmam que a transparência ocorre “por vezes” e 5,9% não responderam. Estes dados revelam que, embora a maioria perceba os processos como adequadamente transparentes, alguns colaboradores ainda identificam falhas ou inconsistências.

No que se refere à *liderança*, 44,1% dos colaboradores afirmaram que esta “sempre” promove um ambiente colaborativo e motivador, enquanto 23,5% consideram que o faz “frequentemente”. Por vezes, 11,8% dos colaboradores percebem a liderança dessa forma, e 5,9% responderam “raramente” ou “nunca”. Estes resultados sugerem que a liderança é geralmente bem percecionada, contribuindo para a motivação e colaboração, como se observa na Figura 18.

Figura 18. Ambiente de trabalho motivador (CPSCA)



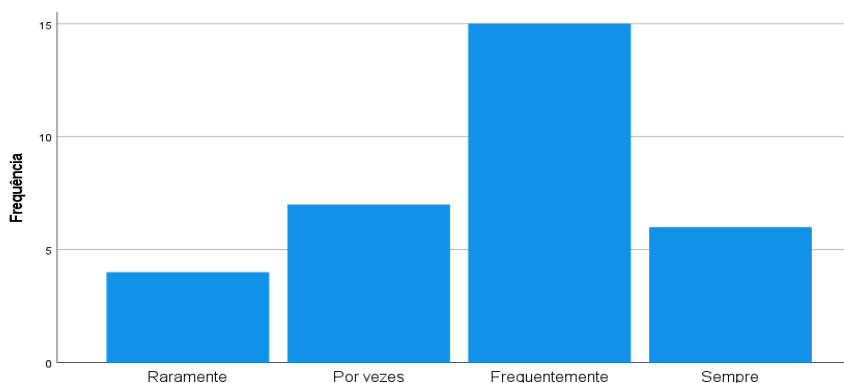
Fonte: Elaboração própria

Relativamente à *comunicação entre diferentes níveis hierárquicos*, 47,1% dos colaboradores consideram-na eficaz “frequentemente” e 14,7% “sempre”. Contudo, 17,6% percebem-na apenas “por vezes” e 14,7% “raramente”. Apenas 2,9% não souberam ou não responderam.

Estes dados sugerem que a comunicação é adequada para a maioria, embora exista margem para melhoria. No que diz respeito à comunicação dos objetivos e estratégias da organização, 44,1% dos colaboradores afirmaram que esta ocorre “frequentemente” e 17,6% “sempre”. Por vezes, 20,6% percebem a comunicação desta forma e 11,8% indicam “raramente”.

Estes resultados evidenciam que a comunicação estratégica é geralmente satisfatória, mas nem todos os colaboradores se sentem plenamente informados, como se observa na Figura 19.

Figura 19. Comunicação clara dos objetivos e estratégias (CPSCA)



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à *segurança e saúde no trabalho*, a maioria dos colaboradores considera que as práticas são implementadas e monitorizadas “frequentemente” (44,1%) ou “sempre” (29,4%), enquanto 23,5% indicam “por vezes” e 2,9% “raramente”. Estes

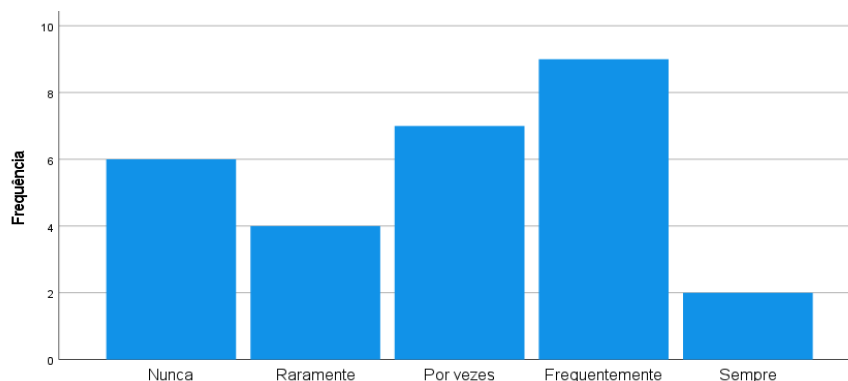
resultados revelam uma perceção globalmente positiva, embora exista necessidade de reforço pontual em algumas áreas.

No que se refere à *formação e desenvolvimento profissional*, 38,2% dos colaboradores consideram as oportunidades “frequentemente” adequadas e 20,6% “sempre”. Por vezes, 35,3% percebem a formação como adequada, e apenas 2,9% indicaram “raramente”. Estes dados sugerem que existem iniciativas de formação.

Quanto à *resolução de conflitos internos*, 41,2% afirmaram “Por vezes” que existem mecanismos eficazes, 38,2% “frequentemente” e 17,6% “sempre”. Esta perceção indica que a maioria considera os mecanismos razoavelmente eficazes, embora haja potencial para aumentar a consistência na sua aplicação.

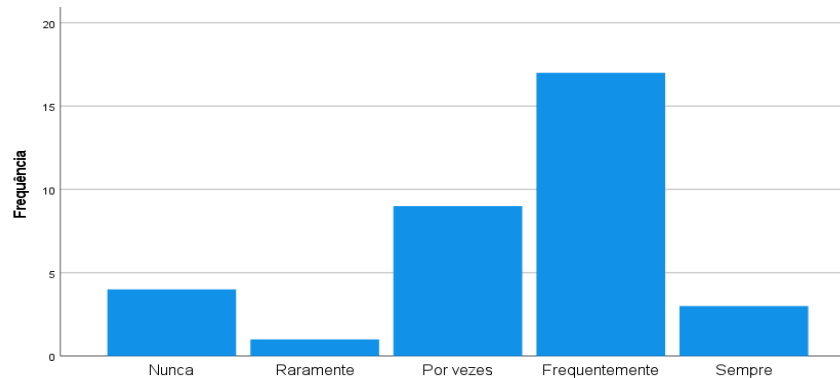
Por fim, relativamente ao *equilíbrio entre vida laboral e pessoal*, 26,5% consideram que a organização apoia “frequentemente” este equilíbrio, 20,6% indicam “por vezes”, 11,8% “raramente” e 17,6% “nunca”, enquanto 17,6% não souberam responder. Estes dados revelam que se trata de uma área crítica, com perceções mais negativas ou incertas sobre o apoio da organização ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como se evidencia na Figura 20.

Figura 20. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (CPSCA)



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao *feedback sobre o desempenho*, 50,0% dos colaboradores indicam que o recebem “frequentemente” e 8,8% “sempre”, enquanto 26,5% afirmam recebê-lo “por vezes”, 2,9% “raramente” e 11,8% “nunca”. Estes resultados visíveis na figura abaixo mostram que, embora o *feedback* seja fornecido de forma regular para a maioria, existem lacunas que poderão deixar alguns colaboradores sem retorno consistente sobre o seu desempenho.

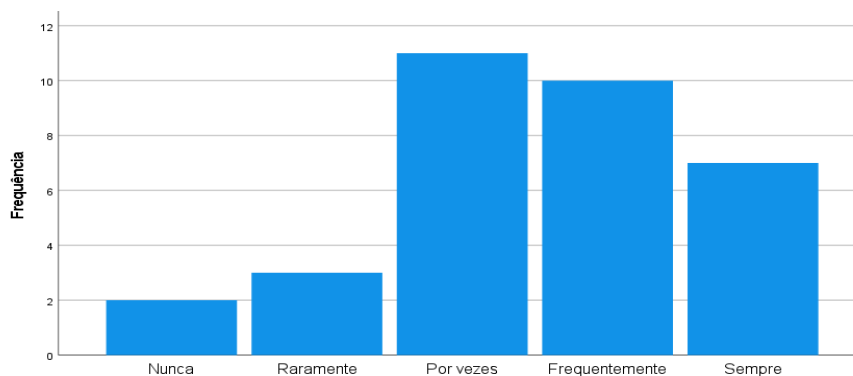
Figura 21. *Feedback sobre o desempenho (CPSCA)*

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à *diversidade e inclusão*, 35,3% dos colaboradores consideram que a organização a promove “frequentemente” e 32,4% “sempre”, enquanto 14,7% indicam “por vezes”, 8,8% “raramente” e 2,9% “nunca”. Estes resultados revelam uma perceção geral positiva, mostrando que a diversidade é valorizada na instituição. Quanto à avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento, 50,0% consideram que apoia o crescimento profissional “frequentemente” e 20,6% “sempre”, enquanto 14,7% percebem esse apoio “por vezes” e 11,8% sentem que ocorre “raramente” ou “nunca”. Isto sugere que, embora a avaliação seja útil, nem todos os colaboradores se beneficiam de forma consistente.

Finalmente, relativamente ao *reconhecimento e recompensa*, 32,4% dos colaboradores consideram que recebem reconhecimento “por vezes”, 29,4% “frequentemente” e 20,6% “sempre”, enquanto 8,8% afirmam “raramente” e 5,9% “nunca”. A Figura 22 indica que, embora haja práticas de reconhecimento, a sua aplicação não é consistente para todos, configurando uma área de potencial melhoria.

Figura 22. Reconhece e recompensa o bom desempenho (CPSCA)



Fonte: Elaboração própria

4.2.3 – Satisfação Laboral da Casa do Povo de Santa Cruz de Alvarenga

A análise da satisfação laboral e da motivação dos colaboradores revela um panorama globalmente positivo, embora com alguns aspetos a melhorar.

Relativamente à *satisfação geral*, 26,5% sentem-se “sempre” satisfeitos, 29,4% “frequentemente” e 35,3% “por vezes”, evidenciando que, apesar da motivação elevada, ainda existem fatores que podem influenciar o bem-estar dos colaboradores, como é visível na Figura 23.

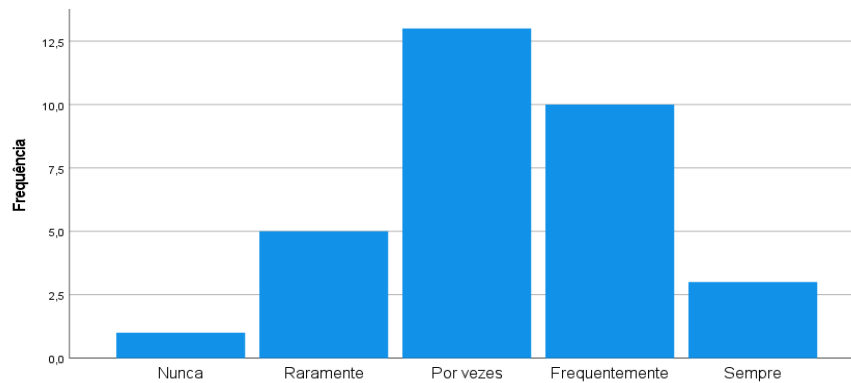
Figura 23. Satisfação Laboral (CPSCA)



Fonte: Elaboração própria

Como é perceptível na Figura 24, o ambiente de trabalho é considerado colaborativo pelos inquiridos, com 29,4% a avaliá-lo “frequentemente” como saudável e 38,2% “por vezes”, indicando que a colaboração e a cooperação são valorizadas, embora nem sempre plenamente experienciadas.

Figura 24. Ambiente de trabalho saudável (CPSCA)

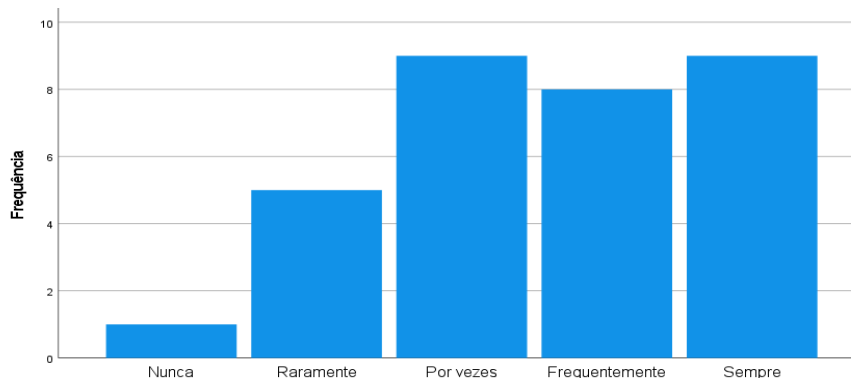


Fonte: Elaboração própria

A maioria dos colaboradores aprecia as tarefas diárias, com 44,1% a indicarem gostar “frequentemente” das atividades que realizam e 23,5% “sempre”, o que contribui para o seu envolvimento.

Por outro lado, a *percepção de reconhecimento e de evolução profissional* apresenta margens de melhoria. Apenas 17,6% dos colaboradores sentem-se “frequentemente” reconhecidos pelo trabalho desenvolvido e igual percentagem afirma sentir-se “sempre” valorizada. Quanto às oportunidades de crescimento, a percepção é moderada, sendo que 26,5% indicam experienciar essas oportunidades “por vezes” e 23,5% “frequentemente”, como é possível observar na Figura 25.

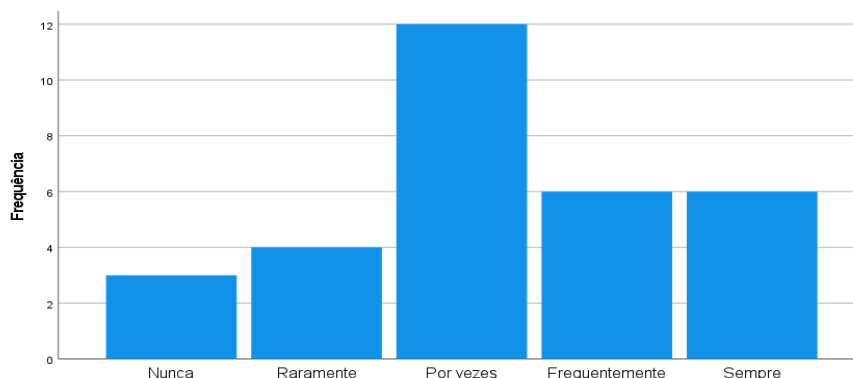
Figura 25. Hipótese de evoluir profissionalmente (CPSCA)



Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, os colaboradores evidenciam um forte interesse em *receber feedback sobre o seu desempenho*, com 61,8% a afirmar que valorizam esta informação de forma constante. Este dado reflete uma elevada motivação para aprender, aperfeiçoar competências e melhorar continuamente o desempenho no trabalho, como se pode observar na figura abaixo.

Figura 26. Reconhecimento pelo seu trabalho (CPSCA)



Fonte: Elaboração própria

4.2.4 – Análise da entrevista realizada à gestora de recursos humanos da Casa do Povo de Santa Cruz de Alvarenga

Relativamente à entrevista realizada à gestora da Casa do Povo de Santa Cruz de Alvarenga, esta assinala que a sua função envolve o recrutamento, a seleção e integração de colaboradores, a identificação de necessidades de formação e o desenvolvimento profissional, bem como a garantia do cumprimento da legislação laboral e das normas internas. Esta sublinha que a gestão procura promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, garantindo que a equipa atua em conformidade com os princípios e valores da instituição e mantendo a qualidade dos cuidados prestados aos residentes. Atualmente, a instituição conta com cerca de 54 colaboradores, sendo que a gestora de recursos humanos desempenha esta função há cerca de dois anos.

Relativamente ao recrutamento e seleção, a gestora afirma que os processos são realizados de acordo com as necessidades da instituição, com a divulgação das vagas por meios adequados, como plataformas de emprego e redes sociais. Ela explica que a seleção envolve entrevistas conduzidas pela direção técnica e pela encarregada de serviços gerais, nas quais são avaliadas competências, experiência e adequação ao perfil da função, sendo selecionado o candidato que melhor se enquadre para a posição definida.

No que diz respeito à integração de novos colaboradores, a gestora destaca que existe um processo estruturado que facilita a adaptação às rotinas e normas da instituição, promovendo um acolhimento humanizado. No início, os colaboradores conhecem as instalações, a equipa e os principais regulamentos internos, sendo acompanhados de perto nos primeiros dias e recebendo orientação prática sobre higiene, segurança e cuidados aos

utentes. Sempre que necessário, um colaborador mais experiente apoia nesta fase, garantindo uma integração eficaz.

A gestora sublinha que a avaliação de desempenho ainda não se encontra implementada, mas está prevista para o próximo ano. Também não existem políticas formais de reconhecimento e recompensa; contudo, o empenho dos colaboradores é valorizado através do elogio, da confiança e do reconhecimento diário do desempenho.

Relativamente à comunicação, ela explica que é direta e regular, realizada por meio de reuniões de equipa e diálogo diário. Apesar de não existirem canais formais de escuta ativa, os colaboradores são incentivados a partilhar sugestões e preocupações, promovendo um ambiente aberto e colaborativo.

No que toca à formação e ao desenvolvimento profissional, a gestora assinala que a instituição inclui temas como higiene e segurança no trabalho, cuidados às pessoas idosas, primeiros socorros e boas práticas no desempenho das funções. Sempre que possível, os colaboradores participam em ações externas relevantes. Embora ainda não existam planos de desenvolvimento individualizados, a capacitação contínua da equipa é uma prioridade.

Por fim, a gestora explica que os principais fatores que influenciam a satisfação laboral estão relacionados com o ambiente de trabalho, o reconhecimento diário do desempenho e a valorização do esforço individual, promovendo motivação, bem-estar e cooperação entre os colaboradores.

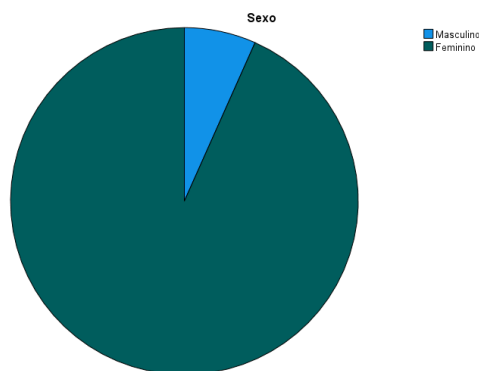
4.3 – Centro Social de Chaves

O Centro Social de Chave contou com uma amostra de 15 colaboradores, uma vez que se trata de uma instituição de dimensão mais reduzida em comparação com as restantes incluídas no estudo. No que diz respeito à caracterização socioprofissional, esta instituição apresenta as características que a seguir se descrevem.

4.3.1 – Caracterização socioprofissional do Centro Social de Chaves

No que concerne ao *género*, a maioria dos colaboradores é do sexo feminino (93,3%), existindo apenas um elemento do sexo masculino (6,7%). Este dado evidencia uma clara predominância feminina entre os profissionais da instituição, como se pode verificar na Figura 27.

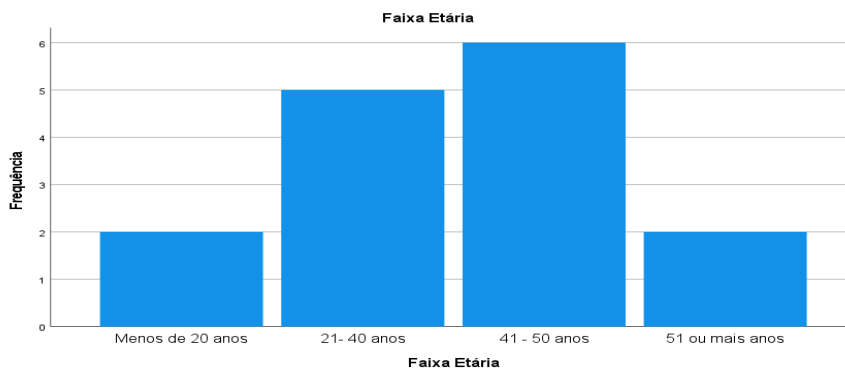
Figura 27. Género (CSC)



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à *faixa etária*, o grupo mais representativo encontra-se entre os 41 e os 50 anos (40%), seguido dos colaboradores com idades compreendidas entre os 21 e os 40 anos (33,3%). Os grupos etários mais jovens (menos de 20 anos) e os mais velhos (51 anos ou mais) apresentam menor representatividade, com 13,3% cada. Estes resultados demonstram que a maioria dos colaboradores se encontra numa fase adulta madura, como se pode verificar na Figura 28.

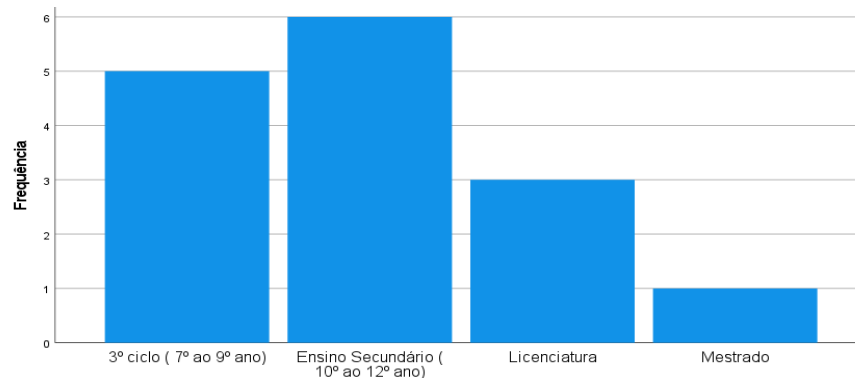
Figura 28. Faixa etária (CSC)



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos inquiridos possui *escolaridade* até ao ensino secundário (73,3% somando 3º ciclo e ensino secundário). Apenas uma minoria tem ensino superior completo (26,7%, somando licenciatura e mestrado). Isso indica que o grupo possui maioritariamente formação média, com uma pequena proporção de formação superior.

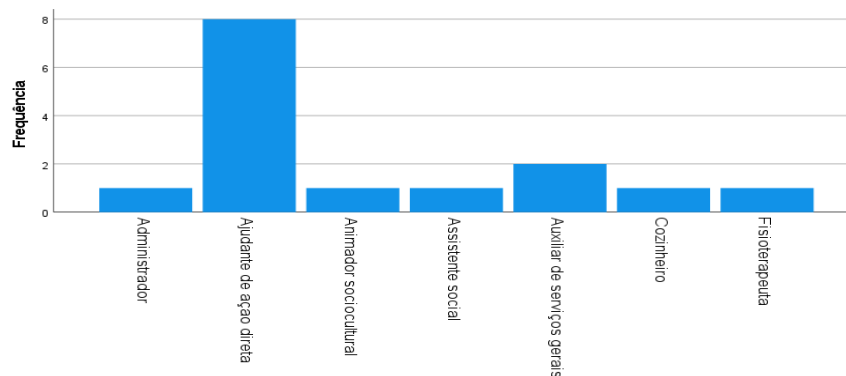
Figura 29. Nível de Escolaridade (CSC)



Fonte: Elaboração própria

Relativamente às *funções desempenhadas*, a distribuição das profissões entre os 15 participantes revela que a maioria exerce a função de ajudante de ação direta, representando 53,3% do total. Esta categoria apresenta, assim, a maior expressão no conjunto de colaboradores. As restantes funções encontram-se distribuídas de forma relativamente equilibrada, com percentagens inferiores: auxiliar de serviços gerais (13,3%) e administrador, animador sociocultural, assistente social, cozinheiro e fisioterapeuta, cada um com 6,7%, como é visível no gráfico abaixo. Esta concentração na função de ajudante de ação direta demonstra que a instituição depende fortemente deste perfil profissional para o seu funcionamento diário.

Figura 30. Profissão (CSC)



Fonte: Elaboração própria

4.3.2 – Gestão de recursos humanos do Centro Social de Chaves

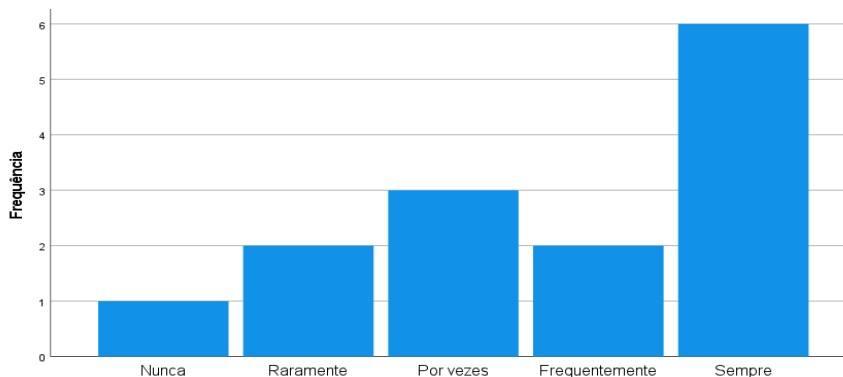
A análise dos dados revela que a maioria dos colaboradores considera que as *políticas de gestão de recursos humanos* são aplicadas de forma justa e equitativa, com 66,7% a referirem que tal acontece “frequentemente” (40%) ou “sempre” (26,7%). No entanto, uma

parte dos inquiridos (20%) sente que isso ocorre apenas “por vezes”, o que sugere a necessidade de reforçar a consistência na aplicação dessas políticas.

Relativamente ao *processo de recrutamento e seleção*, os resultados são globalmente positivos, uma vez que 87% dos colaboradores consideram que estes processos são transparentes e baseados em critérios objetivos, 46,7% responderam “frequentemente” e 40% “sempre”. Este resultado demonstra um ambiente de seleção claro e justo, essencial para manter a confiança dos trabalhadores e assegurar a adequação dos profissionais recrutados.

No que respeita à *liderança*, as opiniões são diversificadas, embora predomine uma perceção positiva. Cerca de 53,3% dos colaboradores afirmam que a liderança promove um ambiente de trabalho colaborativo e motivador “frequentemente” ou “sempre”. Ainda assim, 20% indicam que isso acontece apenas “por vezes”, enquanto outros 20% consideram que tal ocorre “raramente” ou “nunca”. Estes dados sugerem que, apesar da avaliação globalmente favorável, existe margem para reforçar a motivação e o espírito de colaboração no local de trabalho, como se pode observar na Figura 31.

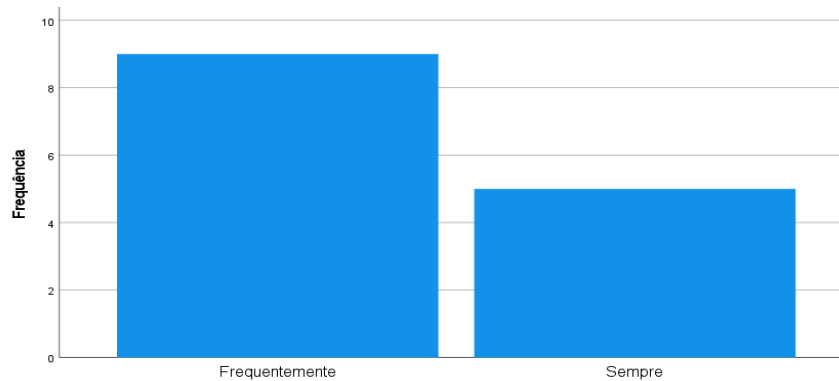
Figura 31. Liderança promove um ambiente motivador (CSC)



Fonte: Elaboração própria

A *comunicação interna* constitui igualmente um ponto forte da instituição, com 93,4% dos colaboradores a afirmarem que a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos é eficaz, 66,7% referem que isso ocorre “frequentemente” e 26,7% “sempre”. De forma semelhante, a clareza na comunicação dos objetivos e das estratégias organizacionais é reconhecida por 93,3% dos participantes, como se pode verificar na Figura 32. Este alinhamento revela-se essencial para assegurar que todos os colaboradores se encontram devidamente informados, orientados e comprometidos com as metas da instituição.

Figura 32. Comunicação clara (CSC)



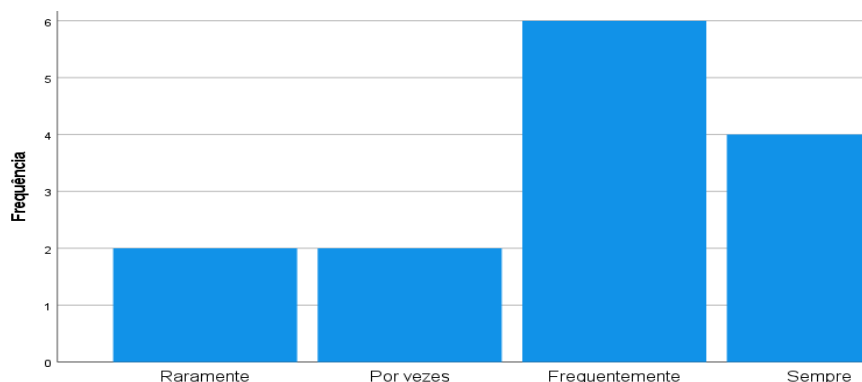
Fonte: Elaboração própria

No que se refere à *segurança e saúde no trabalho*, a maioria dos colaboradores (86,7%) considera que as práticas são devidamente implementadas e monitorizadas, com 40% a indicar “sempre” e 46,7% “frequentemente”. Este é um aspeto essencial para o bem-estar dos trabalhadores e demonstra o compromisso da instituição com a criação de um ambiente laboral seguro e saudável.

Relativamente à *formação e ao desenvolvimento profissional*, os resultados revelam um reconhecimento moderado das oportunidades disponibilizadas, com 53,3% dos colaboradores a referirem que estas ocorrem “frequentemente” ou “sempre”. No entanto, 33,3% consideram que tal acontece apenas “por vezes” e 6,7% “raramente”, sugerindo que o acesso à formação poderá ser reforçado, de modo a responder de forma mais eficaz às necessidades de todos.

A *resolução de conflitos internos* é, em geral, percecionada de forma positiva, com 66,7% dos colaboradores a afirmarem que existem mecanismos eficazes para o efeito. Contudo, 26,6% indicam que esses mecanismos são aplicados com menor regularidade (“por vezes” ou “raramente”), o que evidencia a necessidade de fortalecer as práticas de gestão de conflitos, como se pode observar na figura que se segue.

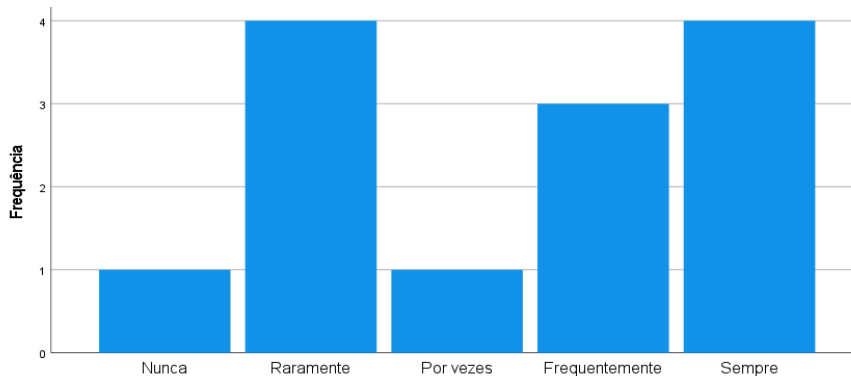
Figura 33. Mecanismos para resolução de conflitos (CSC)



Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre a *preocupação da organização com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal*, os colaboradores apresentam opiniões mais divididas: apenas 46,7% afirmam que essa atenção ocorre “frequentemente” ou “sempre”, enquanto 33,4% consideram que sucede “raramente” ou “nunca”. Esta área merece especial atenção, dado que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é fundamental para o bem-estar global dos colaboradores, como se pode observar na Figura 34.

Figura 34. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (CSC)



Fonte: Elaboração própria

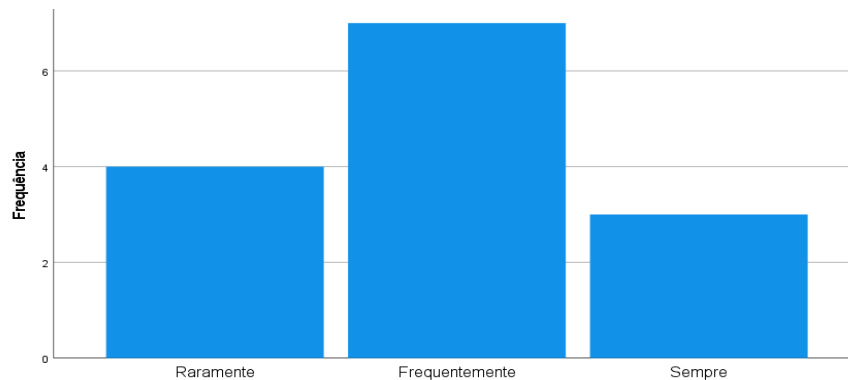
O *feedback regular sobre o desempenho profissional* é reconhecido por 66,7% dos colaboradores (“frequentemente” ou “sempre”), embora 13,3% indiquem nunca receber esse retorno.

A *promoção da diversidade e inclusão* é avaliada de forma positiva por 60% dos respondentes, que afirmam que a organização age “frequentemente” ou “sempre” neste sentido, refletindo o compromisso com um ambiente inclusivo e respeitador.

A avaliação de desempenho é utilizada para apoiar o desenvolvimento em 73,3% dos casos (“frequentemente” ou “sempre”), demonstrando que este processo está em prática, embora haja uma parte dos colaboradores que o experiencie de forma menos consistente.

O reconhecimento e a recompensa do bom desempenho são apontados como frequentes por 66,7% dos colaboradores, enquanto 26,7% consideram que isso acontece raramente, o que pode ter impacto na motivação e no sentimento de valorização profissional, como se pode observar na Figura 35.

Figura 35. Reconhecimento e recompensa (CSC)

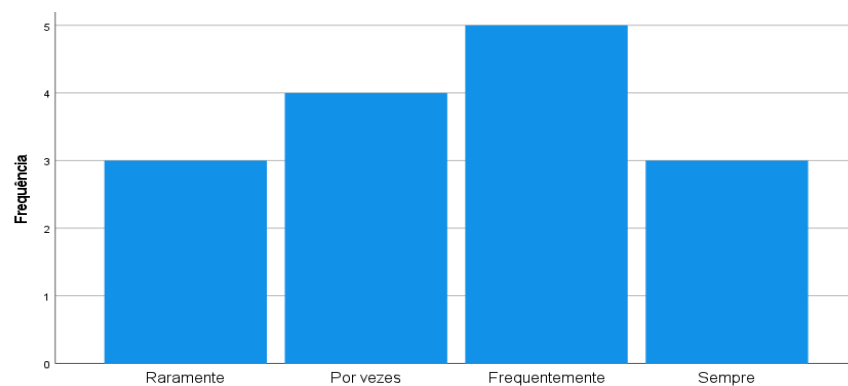


Fonte: Elaboração própria

4.3.3 – Satisfação Laboral do Centro Social de Chaves

Relativamente à *percepção de evolução profissional*, as opiniões são mais diversificadas: 20% sentem que raramente têm oportunidade de crescer, enquanto 53,3% consideram que essa possibilidade ocorre “frequentemente” ou “sempre”. Estes dados sugerem que a organização oferece algumas oportunidades de progressão, mas existe margem para tornar estas vias de crescimento mais claras e acessíveis, como se pode observar na Figura 36.

Figura 36. Hipótese de evolução (CSC)

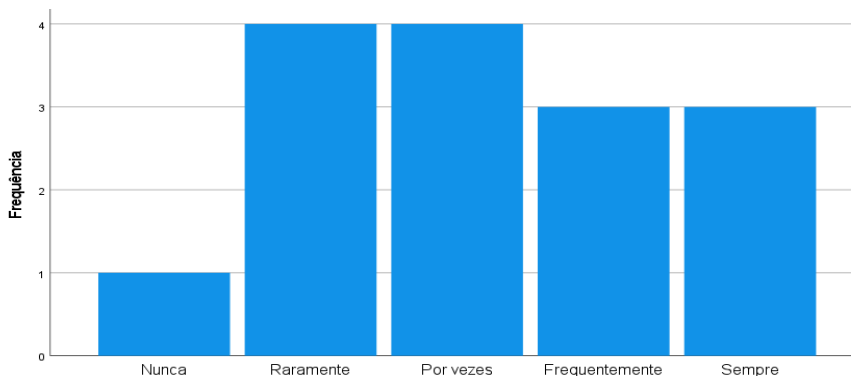


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao *reconhecimento do trabalho*, apenas 40% dos colaboradores sentem-se valorizados “frequentemente” ou “sempre”, enquanto 33,4% indicam que essa

valorização ocorre “raramente” ou “nunca”. Esta é uma área que pode influenciar a satisfação laboral e, por isso, merece atenção, de modo a reforçar o sentimento de reconhecimento e valorização entre os profissionais, como é visível na Figura 37.

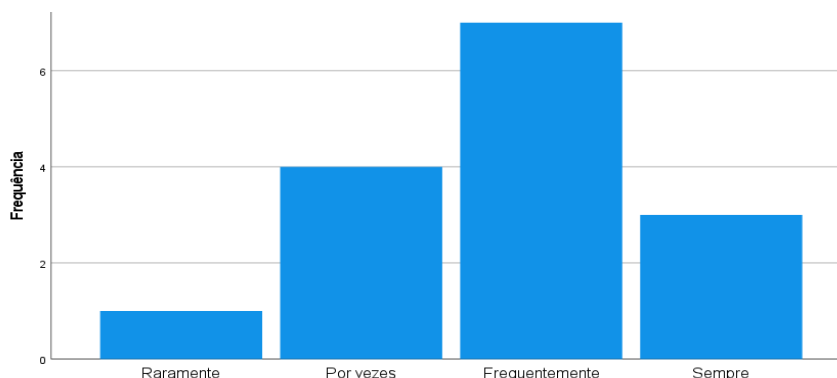
Figura 37. Reconhecimento pelo trabalho



Fonte: Elaboração própria

A *satisfação geral no trabalho* apresenta também um panorama positivo, com 66,7% dos colaboradores a sentirem-se satisfeitos “frequentemente” ou “sempre”. Apesar disso, 33,4% indicam sentir essa satisfação apenas “por vezes” ou “raramente”, sublinhando a importância de continuar a melhorar as condições e a cultura organizacional, como é visível na Figura 38.

Figura 38. Satisfação Laboral



Fonte: Elaboração própria

4.3.4 – Análise da entrevista realizada à gestora de recursos humanos do Centro Social de Chaves

Relativamente à entrevista realizada com a gestora de recursos humanos, foi possível identificar que as suas principais responsabilidades incluem assegurar o funcionamento contínuo do serviço, garantindo a presença adequada de colaboradores, gerir conflitos

internos, alinhar expectativas e motivar a equipa para a execução das tarefas com o melhor desempenho possível. A gestora exerce esta função há cerca de nove anos e meio, numa instituição que conta atualmente com 25 colaboradores.

No que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção, este é realizado de forma estruturada, embora contenha alguns elementos informais. A diretoria técnica divulga os anúncios de recrutamento através da freguesia e das redes sociais, recorrendo, sempre que necessário, à colaboração do IEFP. Os candidatos são posteriormente avaliados por meio de entrevista. Para integrar os novos colaboradores, a instituição realiza uma apresentação da organização e dos utentes, e os recém-chegados são acompanhados por um colega ou pelo gestor responsável nas tarefas iniciais, havendo abertura para esclarecimento de dúvidas. No entanto, não existe uma prática formal de avaliação de desempenho.

As políticas de reconhecimento e recompensa são limitadas. Os colaboradores podem usufruir de três dias de férias adicionais por ano, caso estejam disponíveis para substituir ausências de colegas, e recebem subsídio de alimentação. Os benefícios são atribuídos quantitativamente e não qualitativamente, mediante solicitação dos colaboradores.

A comunicação entre gestão e colaboradores ocorre através de reuniões mensais, que funcionam como um espaço aberto ao diálogo e à apresentação de propostas de melhoria. Existem ainda grupos de trabalho para a transmissão de informações relevantes ao serviço. Sempre que um colaborador necessita de falar diretamente com a gestão, basta solicitar, sendo atendido prontamente.

No que se refere à satisfação laboral, não existem inquéritos formais nem questionários internos. A avaliação da satisfação baseia-se essencialmente no diálogo direto com os colaboradores. A instituição mantém apenas os questionários exigidos por lei nas áreas de segurança e higiene no trabalho e disponibiliza uma caixa de reclamações e sugestões na entrada.

Em termos de formação, são oferecidas anualmente ações em áreas como primeiros socorros, gestão de conflitos e combate a incêndios, entre outras. Não existem planos formais de desenvolvimento pessoal; a evolução profissional ocorre de forma natural, geralmente associada ao tempo de carreira.

Por fim, a gestora identificou como principais fatores que influenciam a satisfação laboral os salários considerados baixos, que podem desmotivar os colaboradores, e a necessidade de trabalhar em fins de semana e feriados, o que representa uma pressão adicional sobre a motivação e bem-estar da equipa.

4.4 – AICIA

A Associação para a Integração de Crianças Inadaptadas de Arouca (AICIA), enquanto entidade de referência no apoio social e educativo a crianças e jovens do concelho, assume um papel fundamental na prestação de serviços especializados à comunidade. Atendendo à sua estrutura organizacional, a amostra considerada neste estudo foi constituída por 39 colaboradores, representando uma proporção expressiva do total de trabalhadores da instituição.

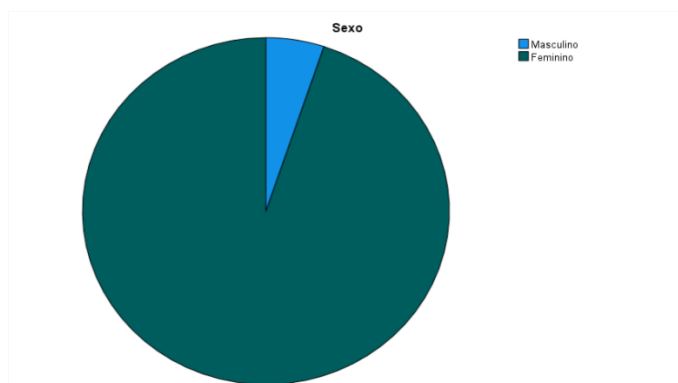
4.4.1 – Caracterização socioprofissional da AICIA

Dá-se início à análise dos questionários com a caracterização socioprofissional dos inquiridos. Relativamente ao *género* revela-se uma distribuição de género fortemente desigual, como é visível na Figura 39.

Verifica-se um predomínio feminino muito expressivo (94,9%), face a apenas 5,1% de participantes do sexo masculino.

Esta diferença significativa sugere que o universo profissional em questão ligado à área social, da saúde e do cuidado é fortemente feminizado, refletindo uma tendência comum nas profissões de apoio e assistência em Portugal.

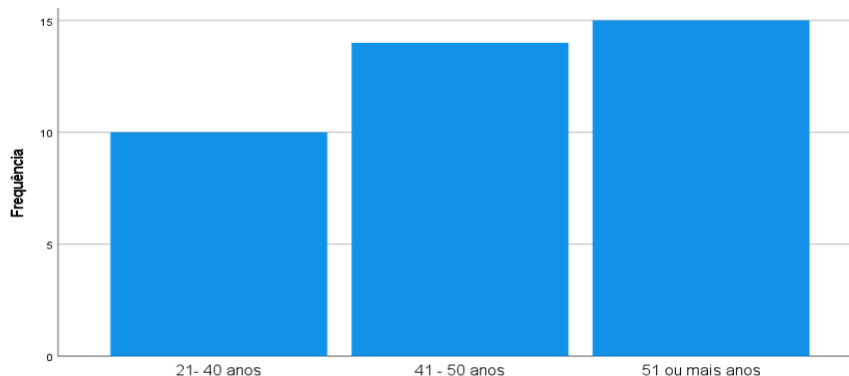
Figura 39. Género (AICIA)



Fonte: Elaboração própria

A análise da *faixa etária* da amostra mostra que a maioria dos participantes está na faixa de 51 anos ou mais, representando 38,5% do total. A faixa de 41 a 50 anos corresponde a 35,9%, enquanto os mais jovens, de 21 a 40 anos, representam apenas 25,6%. Observa-se, portanto, uma tendência de predomínio de pessoas mais velhas na amostra, com mais da metade (61,5%) tendo 41 anos ou mais.

Figura 40. Faixa Etária (AICIA)



Fonte: Elaboração própria

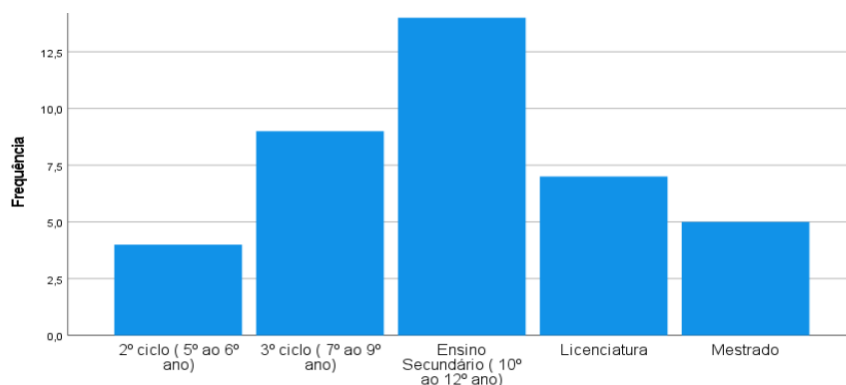
No que respeita ao *nível de escolaridade*, observa-se uma distribuição diversificada, mas com maior concentração nos níveis médios de ensino.

O Ensino Secundário representa o grupo mais numeroso (35,9%), seguido pelo 3.º ciclo do ensino básico (23,1%).

É também relevante a presença de colaboradores com formação superior (17,9% com licenciatura e 12,8% com mestrado), o que demonstra um crescente investimento na qualificação académica em setores tradicionalmente associados a perfis técnicos intermédios.

Apenas 10,3% dos inquiridos têm o 2.º ciclo, representando o nível de escolaridade mais baixo.

Figura 41. Nível de Escolaridade (AICIA)



Fonte: Elaboração própria

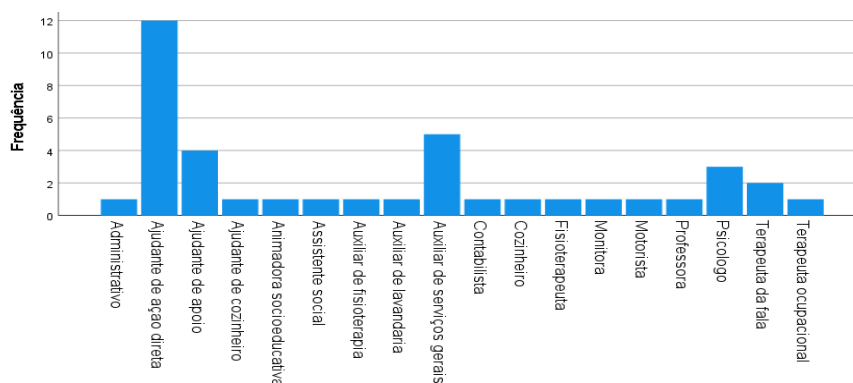
Em relação à *profissão*, nota-se uma concentração significativa nas funções operacionais e de contacto direto com os utentes.

A categoria “Ajudante de ação direta” é a mais representativa (30,8%), seguida de “Auxiliar de serviços gerais” (12,8%) e “Ajudante de apoio” (10,3%).

As restantes profissões, como terapeuta da fala, psicólogo, fisioterapeuta, contabilista, cozinheiro ou motorista surgem de forma isolada, com valores residuais (2,6% a 7,7%).

Esta estrutura revela que a instituição se apoia principalmente num corpo funcional de execução, com poucos profissionais em cargos técnicos, administrativos ou de gestão, como é visível na Figura 42.

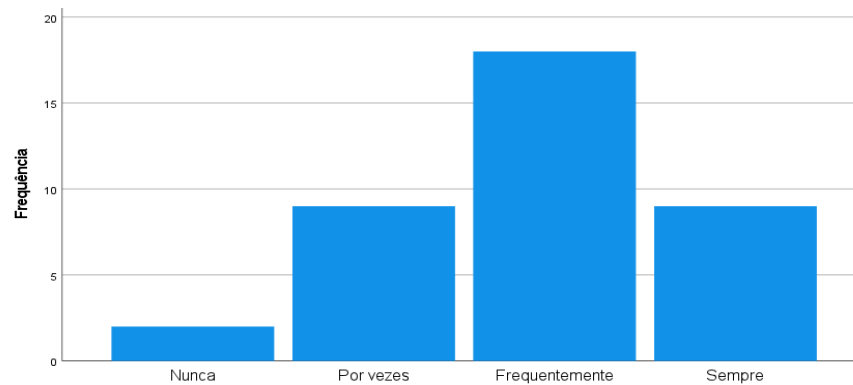
Figura 42. Profissão (AICIA)



Fonte: Elaboração própria

4.4.2 – Gestão de recursos humanos na AICIA

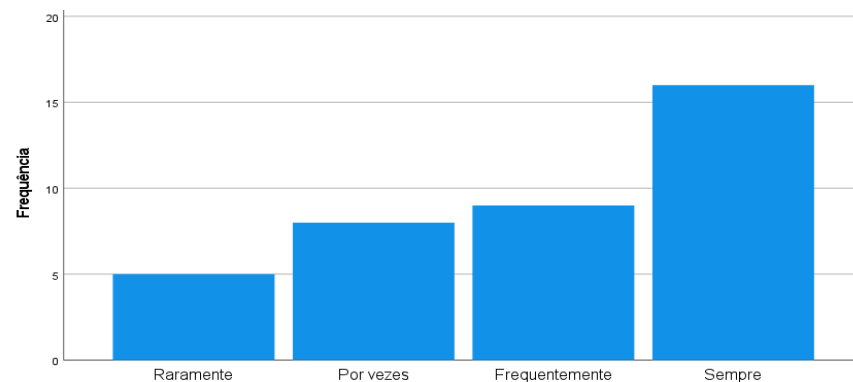
A percepção dos colaboradores sobre a gestão de recursos humanos revela que as políticas são, na maioria das vezes, aplicadas de forma justa e equitativa. Cerca de 46,2% dos participantes afirmam que isso acontece “frequentemente”, e 23,1% consideram que ocorre “sempre”. Apenas uma pequena percentagem refere que tal “nunca” se verifica. Estes resultados indicam que, de modo geral, os colaboradores reconhecem o cumprimento das regras e procedimentos internos, embora identifiquem oportunidades de melhoria na consistência e transparência da sua aplicação, como é visível na Figura 43.

Figura 43. Gestão de recursos humanos justa e equitativa (AICIA)

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao *processo de recrutamento e seleção*, os dados indicam que os colaboradores o percebem como transparente e assente em critérios objetivos. Cerca de 43,6% dos participantes referem que essa transparência está “sempre” presente, enquanto 30,8% consideram que ocorre “frequentemente”. Apesar da percepção globalmente positiva, a existência de respostas como “por vezes” sugere que nem todas as etapas do processo são totalmente claras, evidenciando a necessidade de reforçar a comunicação e garantir a uniformidade dos critérios aplicados.

A *liderança* é vista como promotora de um ambiente colaborativo e motivador, sendo que 41,0% dos colaboradores indicam que isso ocorre “sempre” e 23,1% “frequentemente”. No entanto, 12,8% sentem que isso “raramente” acontece, o que evidencia que, apesar de a liderança ser geralmente eficaz, existem oportunidades para melhorar a consistência na motivação e no envolvimento das equipas, como é possível verificar na Figura 44.

Figura 44. A liderança promove um ambiente motivador (AICIA)

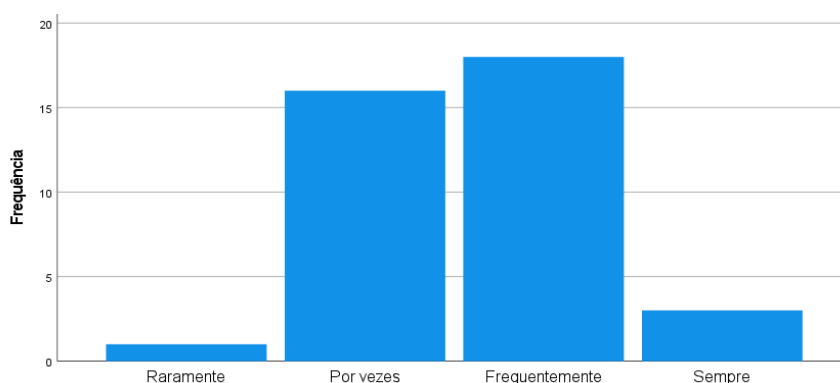
Fonte: Elaboração própria

No que se refere à *comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos*, esta é percebida como eficaz pela maioria dos colaboradores, embora ainda apresentando algumas lacunas. Cerca de 35,9% consideram que a comunicação ocorre “frequentemente” e 23,1% indicam que ocorre “sempre”, enquanto 28,2% respondem “por vezes”. A comunicação dos objetivos e estratégias da organização também apresenta alguma variabilidade, com 43,6% a indicar “frequentemente” e 12,8% “sempre”. Estes resultados sugerem que a clareza e a regularidade da comunicação poderiam ser reforçadas, de modo a reduzir potenciais mal-entendidos.

A *implementação de práticas de segurança e saúde* constitui um ponto forte da organização, com 51,3% dos colaboradores a indicar que estas medidas são “sempre” aplicadas e 38,5% “frequentemente”. Estes dados evidenciam que a organização valoriza o bem-estar dos seus trabalhadores, contribuindo para um ambiente seguro e diminuindo os riscos de acidentes ou problemas de saúde ocupacional.

Relativamente às *oportunidades de formação*, 46,2% dos colaboradores consideram-nas “frequentemente” disponíveis, enquanto 41,0% afirmam que isso ocorre “por vezes”. Apenas 7,7% referem que a formação é “sempre” adequada. Esta perceção indica que, embora existam iniciativas de desenvolvimento profissional, estas nem sempre satisfazem de forma consistente as necessidades dos trabalhadores, evidenciando a necessidade de uma estratégia de formação mais estruturada e contínua, como é visível na figura abaixo.

Figura 45. Oportunidade de formação (AICIA)

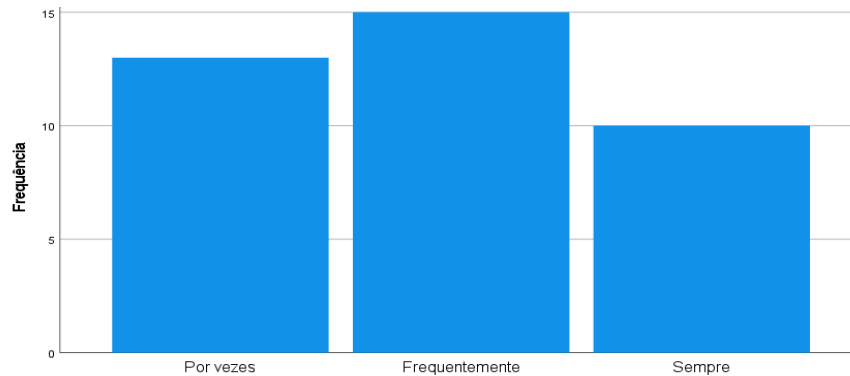


Fonte: Elaboração própria

Como é visível na Figura 46, a *existência de mecanismos de resolução de conflitos* é reconhecida como eficaz, com 38,5% a indicar que ocorre “frequentemente” e 25,6% “sempre”. No entanto, 33,3% apontam que isso acontece apenas “por vezes”, indicando que

algumas situações podem não ser geridas de forma consistente, o que pode afetar o clima organizacional e a motivação dos colaboradores.

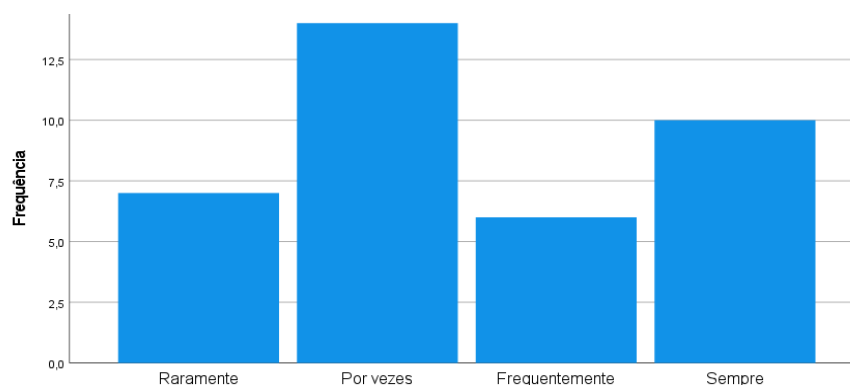
Figura 46. Mecanismos para resolução de conflitos (AICIA)



Fonte: Elaboração própria

O *equilíbrio entre vida pessoal e profissional* é uma área com percepções mais heterogêneas: 25,6% consideram que a organização “sempre” se preocupa com este equilíbrio, 35,9% “por vezes”, e 17,9% “raramente”. Estes resultados sugerem que há políticas de flexibilidade ou apoio, mas a sua implementação não é uniforme, sendo um ponto que pode ser melhorado para aumentar a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores.

Figura 47. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (AICIA)

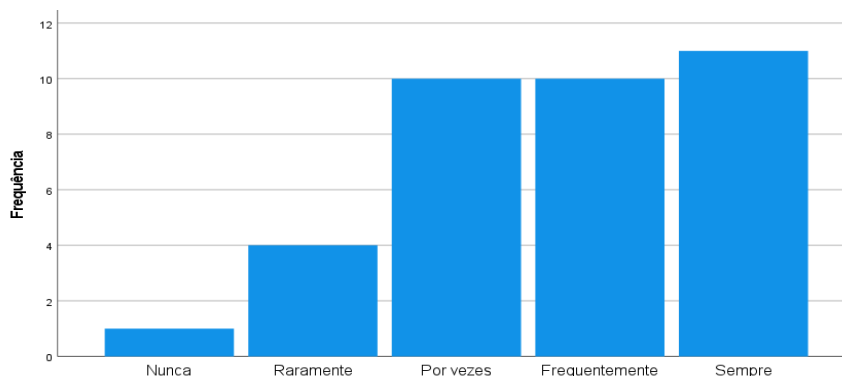


Fonte: Elaboração própria

Os colaboradores indicam que recebem *feedback sobre o seu desempenho* de forma moderadamente frequente, sendo que 28,2% afirmam recebê-lo “sempre” e 25,6% “frequentemente”. A avaliação de desempenho é considerada útil para apoiar o desenvolvimento, com 35,9% a indicar “frequentemente” e 35,9% a afirmar que ocorre “sempre”. Apesar do esforço existente para fornecer *feedback* e utilizar a avaliação como

ferramenta de crescimento, a consistência ainda apresenta variação entre diferentes colaboradores, como se evidencia na Figura 48.

Figura 48. *Feedback do desempenho (AICIA)*



Fonte: Elaboração própria

4.4.3 – Satisfação laboral da AICIA

A segunda parte do questionário centra-se na satisfação laboral dos colaboradores, procurando avaliar o seu nível de contentamento com diferentes aspetos do trabalho, incluindo condições laborais, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, comunicação interna e ambiente organizacional. Esta secção permite identificar áreas de satisfação e potenciais oportunidades de melhoria, contribuindo para a definição de estratégias que promovam o bem-estar e a motivação no trabalho.

A análise revela que a maioria dos colaboradores demonstra um elevado *interesse no aperfeiçoamento das suas competências pessoais e na melhoria contínua do seu desempenho*. Cerca de 46,2% indicam que procuram desenvolver-se “sempre”, enquanto 33,3% o fazem “frequentemente”, e apenas 20,5% afirmam fazê-lo “por vezes”, evidenciando uma motivação consistente para o desenvolvimento pessoal.

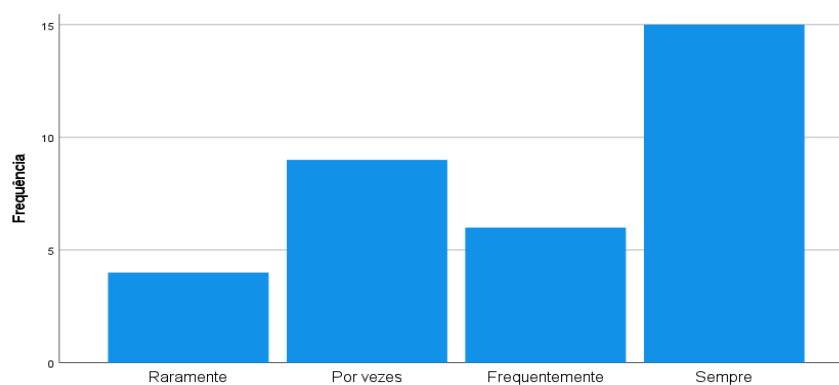
De igual forma, os colaboradores evidenciam um compromisso significativo em superar os seus resultados anteriores, com 53,8% a indicar que se esforçam “sempre” nesse sentido e 33,3% “frequentemente”, enquanto apenas 10,5% o fazem “por vezes”. Este dado reflete uma cultura interna de autoaperfeiçoamento e de motivação para alcançar melhores resultados.

Além disso, grande parte dos colaboradores demonstra interesse em avaliar a qualidade do seu próprio trabalho, de forma a promover melhorias, com 64,1% a indicar que o fazem “sempre” e 20% “frequentemente”, sendo apenas 8,6% a responder “por vezes”.

Estes resultados evidenciam uma forte consciência de autoavaliação e um claro desejo de progresso contínuo entre os colaboradores da organização.

Relativamente à *evolução profissional*, 38,5% dos colaboradores sentem que têm “sempre” oportunidade de crescer, enquanto 17,6% indicam que isso ocorre “frequentemente”. Contudo, 26,5% referem que só “por vezes” percebem essa possibilidade e 11,8% afirmam que “raramente” a experienciam. Estes resultados sugerem que, embora a maioria reconheça o potencial de desenvolvimento na carreira, existe margem para reforçar a percepção de oportunidades iguais para todos, conforme se evidencia ilustrado na Figura 49.

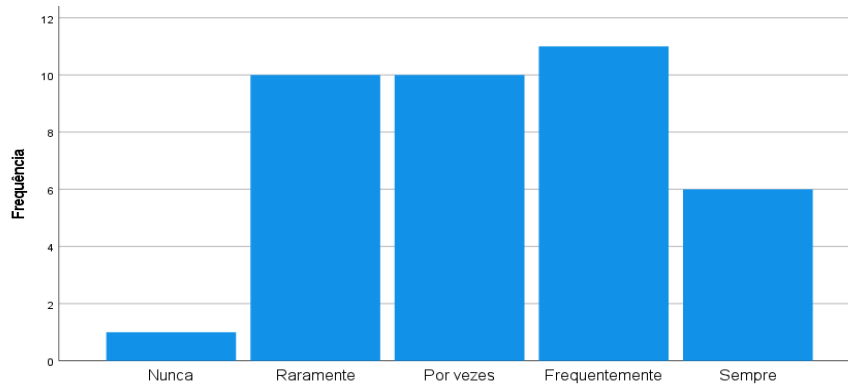
Figura 49. Hipótese de evoluir profissionalmente (AICIA)



Fonte: Elaboração própria

O *reconhecimento pelo trabalho* é visto de forma positiva, com 28,2% dos colaboradores a indicar que ocorre “frequentemente” e 15,8% “sempre”. No entanto, 26,3% referem que o reconhecimento ocorre “por vezes” e 26,3% afirmam que “raramente” o experienciam, revelando que nem todos os colaboradores se sentem consistentemente valorizados, como se evidencia na Figura 50.

Figura 50. Reconhecimento pelo trabalho (AICIA)

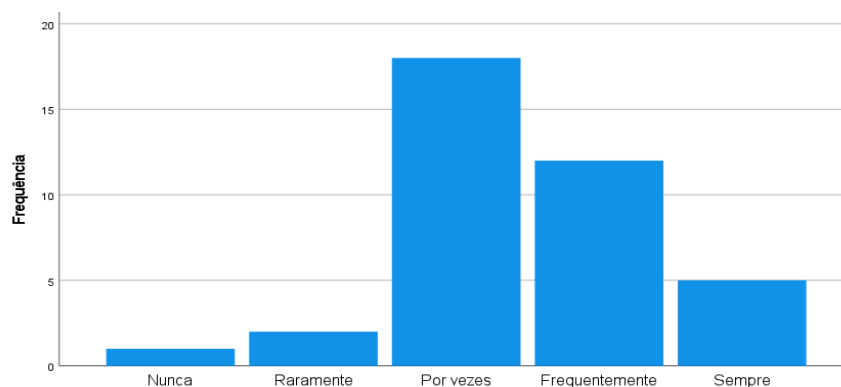


Fonte: Elaboração própria

A maioria dos colaboradores manifesta *satisfação com as tarefas que desempenha* diariamente, sendo que 48,7% indicam que isso ocorre “frequentemente” e 41% afirmam “sempre”. Apenas 5,4% referem “por vezes”. Estes resultados evidenciam um elevado nível de envolvimento e satisfação com as atividades diárias, contribuindo para a motivação e produtividade.

Quanto ao *ambiente de trabalho*, a perceção é globalmente positiva, com 30,8% a considerá-lo “frequentemente” colaborativo e saudável, e 12,8% a afirmarem que é “sempre” assim. No entanto, 46,2% indicam apenas “por vezes”, sugerindo que o ambiente pode variar entre departamentos ou situações específicas. Apenas 7,9% dos colaboradores o percebem como “raramente” ou “nunca” saudável, indicando que melhorias pontuais poderiam favorecer o clima organizacional, como se evidencia na Figura 51.

Figura 51. Ambiente de trabalho saudável (AICIA)

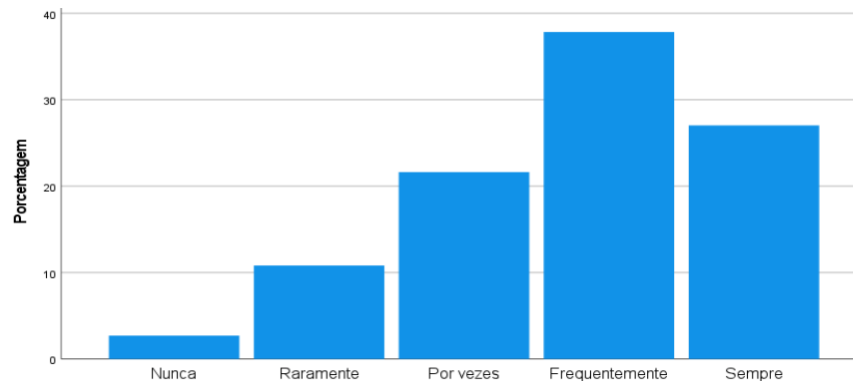


Fonte: Elaboração própria

No que se refere à *satisfação geral no trabalho*, os resultados são bastante positivos: 35,9% dos colaboradores indicam sentir-se “frequentemente” satisfeitos e 25,6% “sempre”.

Um grupo menor, 20,5%, refere sentir-se satisfeito “por vezes”, 10,8% “raramente” e apenas 2,7% “nunca” se sentem satisfeitos. Estes dados evidenciam uma perceção globalmente positiva do trabalho, embora exista oportunidade para reforçar a motivação e o envolvimento dos colaboradores menos satisfeitos, como se evidencia na figura que acompanha estes dados.

Figura 52. Satisfação Laboral (AICIA)



Fonte: Elaboração própria

4.4.4 – Análise da entrevista realizada à gestora de recursos humanos da AICIA

Na entrevista realizada, a gestora de recursos humanos referiu que as suas principais responsabilidades incluem o processamento salarial, a gestão administrativa de faltas e férias, a marcação de consultas de medicina do trabalho, a participação em sinistros e a elaboração do mapa de formação.

No que se refere ao recrutamento e seleção de novos colaboradores, foi mencionado que a AICIA utiliza anúncios públicos ou indicações de funcionários, aplicando métodos de entrevista e avaliação curricular. Para a integração de novos colaboradores, a instituição promove uma apresentação das instalações e serviços, esclarece sobre as regras internas de funcionamento e realiza uma breve formação, conduzida pela psicóloga, sobre a realidade da deficiência, ética profissional e possíveis situações de conflito.

Atualmente, a organização não possui uma avaliação formal de desempenho nem políticas estruturadas de reconhecimento e recompensa. A comunicação entre a gestão e os colaboradores é feita através de comunicados afixados em locais de acesso e da possibilidade de diálogo direto com as Diretoras Técnicas de cada valência, permitindo que os funcionários apresentem sugestões ou reclamações de forma aberta.

Relativamente à formação e ao desenvolvimento profissional, os técnicos superiores dispõem de dois dias e meio por ano para formação na sua área de atuação. A instituição implementou recentemente um plano de formação que inclui ações obrigatórias previstas na lei, como Primeiros Socorros, Combate a Incêndios e Evacuação, estando em desenvolvimento um plano para 2026 que visa abranger todas as funções. Não existem planos de desenvolvimento individual formalizados.

Embora a satisfação laboral não seja medida de forma estruturada e não tenham sido aplicados questionários nos últimos dois anos, a gestão está atenta às reclamações e comentários dos colaboradores. Segundo a gestora de RH, os principais fatores que influenciam a satisfação incluem o salário, o ambiente de trabalho entre colegas e chefias, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e a sensação de inclusão e envolvimento nas atividades da instituição. Assim, o papel da gestão de recursos humanos na AICIA é percebido como essencial para o bem-estar dos colaboradores, embora grande parte da atuação ocorra de forma prática e direta, sem processos formais de avaliação ou desenvolvimento individual.

4.5 – Discussão Teórica de Resultados

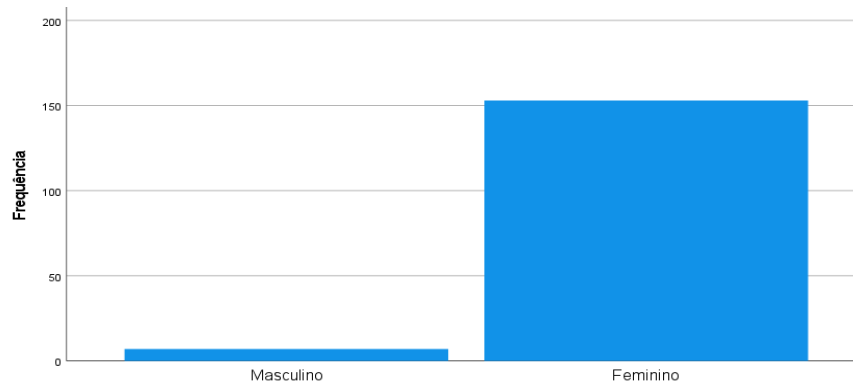
Após a análise individual dos questionários e das entrevistas de cada instituição, torna-se agora possível realizar uma análise conjunta, aglomerando os resultados obtidos. Esta abordagem permite tirar conclusões de forma global, identificando padrões, semelhanças e divergências entre as diferentes experiências. Além disso, possibilita discutir os resultados à luz das evidências teóricas, relacionando as práticas observadas com os conceitos teóricos sobre a gestão de recursos humanos, motivação, comunicação organizacional, desenvolvimento profissional e satisfação laboral.

No conjunto dos resultados obtidos pelos questionários, verifica-se que a grande maioria dos colaboradores é do género feminino, representando 95,6% (153 colaboradoras), enquanto o género masculino corresponde apenas a 4,6% (7 colaboradores) nas quatro instituições analisadas.

Como é visível na Figura 53, observa-se claramente a predominância feminina, evidenciando o papel tradicional da mulher nas funções de cuidado. Esta tendência é particularmente acentuada no contexto das instituições estudadas, de carácter social, de saúde e de apoio direto a indivíduos. Estes dados refletem, assim, uma continuidade histórica

da presença feminina em atividades de cuidado e assistência, reforçando a relação entre gênero e funções de apoio social.

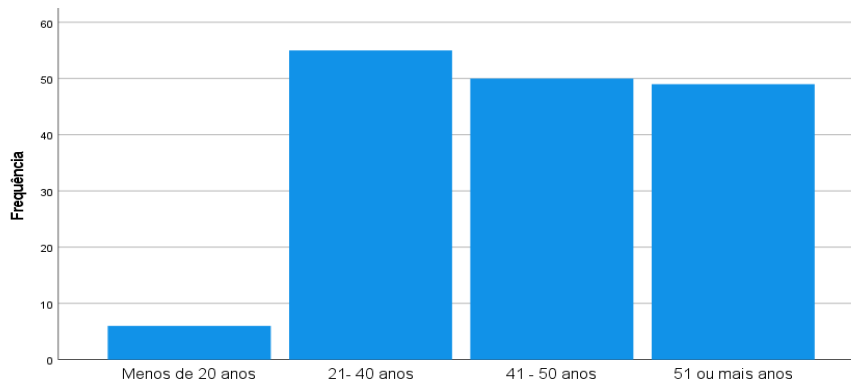
Figura 53. Gênero dos colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à *distribuição etária* dos colaboradores, considerando as quatro instituições, revela-se um conjunto equilibrado, com a maioria dos trabalhadores situada nas faixas dos 21 aos 50 anos, representando cerca de 65,7% do total. Esta predominância indica que as instituições contam com uma força de trabalho em idade ativa, que combina experiência e dinamismo, contribuindo para a estabilidade e eficiência dos serviços prestados. A significativa presença de colaboradores com mais de 51 anos (30,6%) destaca um grupo experiente, capaz de transmitir conhecimento e assegurar a continuidade das funções essenciais. Por outro lado, o reduzido número de jovens com menos de 20 anos (3,8%) aponta para um possível desafio na integração das novas gerações, o que pode influenciar a renovação e inovação nas instituições. Assim, esta análise global sublinha a necessidade de estratégias de gestão que equilibrem a valorização da experiência com a atração de jovens profissionais, garantindo a sustentabilidade e o desenvolvimento futuro destas organizações.

Figura 54. Faixa Etária dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria

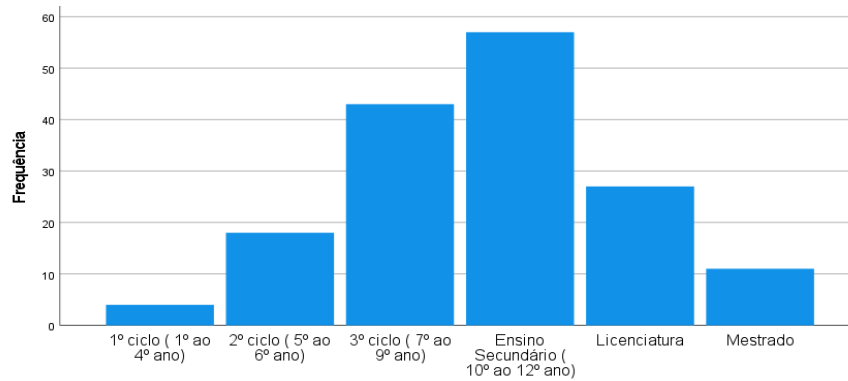
A análise global do *nível de escolaridade* dos colaboradores das quatro instituições revela uma predominância de trabalhadores com o Ensino Secundário completo (35,6% que corresponde a 57 funcionários), seguida por uma proporção significativa com o 3.º ciclo do ensino básico (26,9% que corresponde a 43 funcionários). Estes dois grupos representam mais de metade do total, o que indica que a maioria dos profissionais possui uma formação intermédia, adequada às funções operacionais e de apoio direto típicas das instituições sociais e de cuidados.

Observa-se ainda que 16,9% (27) dos colaboradores têm formação superior, licenciatura e 6,9% (11) possuem mestrado, o que evidencia a presença de técnicos especializados e qualificados, essenciais para assegurar a qualidade dos serviços e o acompanhamento profissionalizado dos utentes.

Por outro lado, uma minoria dos colaboradores possui apenas o 1.º (2,5% que corresponde a 4 funcionários) ou o 2.º ciclo (11,3% que equivale a 18 funcionários) de escolaridade, o que pode refletir funções mais práticas e menos exigentes em termos académicos, como as de apoio direto ou serviços gerais.

Em termos gerais, esta distribuição demonstra um conjunto diversificado em termos de qualificação académica, com predominância de níveis intermédios de ensino, mas também com um número relevante de profissionais com formação superior, o que contribui para o equilíbrio entre a experiência prática e o conhecimento técnico especializado dentro das instituições.

Figura 53. Nível de Escolaridade dos Colaboradores



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à gestão de recursos humanos e à *percepção dos colaboradores sobre a justiça e equidade na aplicação das políticas*, observa-se uma diversidade considerável de opiniões. Embora uma parte significativa dos participantes considere que estas políticas são aplicadas frequentemente (33,8%) ou sempre (23,8%), verifica-se também que 23,8% afirmam que tal ocorre apenas por vezes, revelando alguma inconsistência percebida.

Esta heterogeneidade de respostas confirma o que referem Rego et al. (2015), ao defenderem que a justiça e a transparência nas práticas de gestão de pessoas são determinantes para o desenvolvimento da confiança e do compromisso organizacional. De forma semelhante, Robbins e Judge (2019) sublinham que a coerência na aplicação das políticas de recursos humanos é essencial para evitar percepções de injustiça que podem prejudicar o bem-estar e o envolvimento dos trabalhadores.

Importa ainda destacar que 13,1% dos colaboradores optaram por não responder à questão, o que pode refletir reserva ou sensibilidade perante o tema. Segundo Kvale e Brinkmann (2009), temas relacionados com a avaliação interna ou com o funcionamento da gestão podem suscitar hesitação, dado que os participantes podem recear possíveis consequências ou interpretações das suas respostas. Assim, ainda que a tendência global seja maioritariamente positiva, estes resultados evidenciam a necessidade de reforçar a consistência, a clareza e a comunicação das políticas de gestão de recursos humanos, tal como também defendido por Sotomayor (2021).

No que diz respeito aos *processos de recrutamento e seleção*, a maioria dos colaboradores demonstra uma percepção claramente positiva, considerando-os transparentes e baseados em critérios objetivos. Dos 147 respondentes válidos, 52 colaboradores (35,4%) afirmam que estes processos são frequentemente transparentes, enquanto 69 (46,9%)

referem que tal acontece sempre, representando um total de 82,3% de respostas favoráveis. Apenas uma minoria considera que a transparência ocorre por vezes (15,6%) ou raramente (2%).

Estes resultados vão ao encontro do que defendem Rego et al. (2015), ao sublinharem que a justiça e a clareza nos procedimentos de recrutamento são essenciais para reforçar a confiança organizacional e promover um clima de trabalho saudável. Do mesmo modo, Robbins e Judge (2019) destacam que processos de seleção estruturados e baseados em critérios objetivos contribuem para minimizar percepções de favoritismo e aumentar a satisfação dos colaboradores.

Importa ainda notar que 13 participantes (8,1%) optaram por não responder, o que pode refletir falta de informação sobre os procedimentos ou reserva em expressar opinião sobre temas sensíveis relacionados com a gestão, tal como referido por Kvale e Brinkmann (2009). No seu conjunto, estes resultados sugerem que as organizações analisadas têm conseguido implementar práticas de recrutamento alinhadas com as orientações de boas práticas na área dos recursos humanos (Sotomayor, 2021), reforçando a credibilidade e legitimidade dos processos de seleção.

Relativamente à *perceção da liderança*, os resultados evidenciam uma tendência predominantemente positiva no que se refere à promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e motivador. Entre os 143 colaboradores que responderam à questão, 31 (21,7%) consideram que a liderança frequentemente promove este tipo de ambiente, enquanto 68 (47,6%) afirmam que isso acontece sempre. No total, cerca de 69,3% veem a liderança como um elemento impulsionador de cooperação e motivação no contexto laboral.

Ainda assim, uma parte não negligenciável apresenta percepções menos favoráveis: 18,9% referem que tal ocorre apenas por vezes, 7,7% raramente e 4,2% nunca. Esta diversidade de percepções reforça a ideia de que a liderança, sendo um fenómeno relacional, pode ser vivenciada de forma distinta pelos colaboradores, dependendo das interações, estilos de supervisão e experiências individuais.

Tal conclusão está em consonância com Pina e Cunha et al. (2013), que sublinham que a liderança eficaz se traduz num ambiente de apoio, incentivo e participação, mas que a inconsistência nas práticas pode gerar percepções díspares dentro da mesma organização. De igual modo, Robbins e Judge (2019) defendem que líderes inspiradores tendem a fomentar motivação e colaboração, enquanto estilos mais distantes ou diretivos podem originar sentimentos de desvalorização ou falta de apoio. O facto de 17 colaboradores (10,6%) terem

optado por não responder pode ainda indicar alguma sensibilidade relativamente ao tema, frequentemente associado à posição hierárquica e à avaliação subjetiva das relações de poder (Kvale & Brinkmann, 2009).

No conjunto, os resultados sugerem que, apesar de globalmente bem avaliada, a liderança nas instituições analisadas ainda apresenta margem de melhoria no sentido de reforçar práticas consistentes de apoio, comunicação e envolvimento.

A análise relativa à *comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos* revela uma perceção maioritariamente positiva por parte dos colaboradores. Entre os 147 participantes que responderam à questão, 60 (40,8%) consideram que a comunicação é eficaz frequentemente e 40 (27,2%) afirmam que isso acontece sempre, totalizando 68% de avaliações positivas. No entanto, 32 colaboradores (21,8%) referem que essa eficácia ocorre apenas por vezes, enquanto 5,4% indicam que raramente e 4,8% que nunca experienciam uma comunicação eficiente entre hierarquias. Estes resultados sugerem que, embora a comunicação interna funcione de forma satisfatória para a maioria, ainda existe uma margem relevante para reforçar mecanismos de transmissão de informação, clareza e *feedback*.

Este cenário está alinhado com o que é destacado por Pina e Cunha et al. (2013), que referem que a comunicação formal e informal é essencial para garantir alinhamento organizacional, reduzir conflitos e promover a cooperação. Da mesma forma, Robbins e Judge (2019) enfatizam que a eficácia comunicacional tem impacto direto no desempenho, na motivação e na confiança entre equipas e liderança. Assim, apesar dos resultados positivos, torna-se pertinente reforçar práticas que garantam comunicação consistente, bidirecional e transparente em todas as instituições analisadas.

A clareza com que as organizações comunicam os seus objetivos e estratégias é avaliada de forma maioritariamente positiva pelos colaboradores. Dos 146 participantes que responderam à questão, 55 (37,7%) consideram que essa *comunicação* acontece frequentemente e 45 (30,8%) afirmam que é sempre clara, totalizando 68,5% de perceções favoráveis. No entanto, 36 colaboradores (24,7%) referem que essa clareza ocorre apenas por vezes, enquanto uma minoria indica falhas mais consistentes: 6 (4,1%) afirmam que raramente e 4 (2,7%) que nunca recebem essa comunicação de forma clara. Além disso, 14 colaboradores (8,8%) optaram por não responder, o que pode indicar alguma reserva ou dificuldade em avaliar a prática comunicacional.

Estes resultados sugerem que, apesar de a maioria reconhecer um bom nível de alinhamento estratégico, ainda existe uma parcela significativa que sente necessidade de

maior transparência e consistência na comunicação institucional. Este cenário é coerente com o que defendem Pina e Cunha et al. (2013), ao afirmarem que a comunicação clara dos objetivos promove o compromisso organizacional e orienta os colaboradores para metas comuns. Do mesmo modo, Robbins e Judge (2019) sublinham que a clareza estratégica reduz incertezas e potencia a motivação, principalmente em contextos de trabalho exigentes e dinâmicos. Assim, embora os indicadores sejam globalmente positivos, a análise evidencia a importância de reforçar práticas comunicacionais que garantam um entendimento uniforme e partilhado entre todos os níveis hierárquicos.

A análise dos dados revela que a maioria dos colaboradores reconhece receber *feedback regular sobre o seu desempenho*. Entre os 148 participantes que responderam à questão, 52 (35,1%) afirmam receber esse retorno frequentemente e 36 (24,3%) referem recebê-lo sempre, totalizando 59,4% de perceções positivas. No entanto, uma proporção relevante considera que o *feedback* não é tão consistente: 35 colaboradores (23,6%) afirmam que o recebem apenas por vezes, enquanto 12 (8,1%) indicam que isso sucede raramente e 13 (8,8%) referem nunca receber *feedback*. Além disso, 12 colaboradores (7,5%) optaram por não responder.

Estes resultados mostram que, apesar de a maioria sentir a existência de acompanhamento regular, há ainda um grupo significativo que não beneficia plenamente deste processo. A literatura reforça a importância do *feedback* contínuo para o desenvolvimento profissional, motivação e ajustamento de práticas (Robbins & Judge, 2019), sendo considerado um elemento essencial para promover a melhoria de desempenho e o alinhamento com os objetivos organizacionais (Pina e Cunha et al., 2013). Assim, apesar dos resultados positivos, torna-se evidente a necessidade de uniformizar práticas de *feedback* e garantir que todos os colaboradores tenham acesso regular a este recurso fundamental.

Relativamente ao *reconhecimento e recompensa do bom desempenho*, os resultados mostram perceções globalmente positivas, mas com margem para reforço. Dos 147 colaboradores que responderam, 45 (30,6%) consideram que o reconhecimento ocorre frequentemente e 39 (26,5%) afirmam que acontece sempre, representando 57,1% de respostas favoráveis. Contudo, 38 participantes (25,9%) referem que tal só acontece por vezes, enquanto 12 (8,2%) indicam que é raro e 13 (8,8%) que nunca sentem o seu desempenho reconhecido. Verifica-se ainda que 13 colaboradores (8,1%) não responderam.

O reconhecimento, enquanto prática de gestão, é amplamente associado ao aumento do compromisso, satisfação laboral e motivação (Rosa, 2012; Silva, 2018). A ausência ou

irregularidade destas práticas pode gerar percepções de injustiça ou desvalorização, influenciando negativamente o desempenho e o bem-estar no trabalho (Rego et al., 2015). Assim, apesar de mais de metade dos colaboradores manifestarem uma percepção positiva, os resultados sugerem que a organização poderá beneficiar de estratégias mais consistentes e estruturadas de reconhecimento, promovendo um clima organizacional mais motivador e equitativo.

A análise das respostas indica que a grande maioria dos colaboradores demonstra elevado *interesse em avaliar o seu desempenho* para melhorar continuamente. Dos 149 participantes que responderam, 104 (69,8%) afirmam que gostam sempre de saber se o seu trabalho foi bem realizado, enquanto 31 (20,8%) referem que isso ocorre frequentemente, totalizando 90,6% de percepções positivas. Apenas um pequeno grupo indica que raramente (1,3%) ou nunca (2,0%) se preocupa com esta avaliação, e 11 colaboradores (6,9%) optaram por não responder.

Estes dados sugerem um elevado nível de motivação e compromisso com a qualidade do trabalho, elementos fundamentais para a satisfação laboral e para o desempenho organizacional (Sotomayor, 2021; Robbins & Judge, 2019). A literatura aponta que colaboradores motivados, que procuram avaliar e melhorar o seu desempenho, tendem a apresentar maior produtividade, melhor adaptação a desafios e maior envolvimento com os objetivos da organização (Tavares, 2014; Silva, 2018). Assim, estes resultados evidenciam uma cultura organizacional que, pelo menos parcialmente, favorece o envolvimento e a responsabilidade individual no desempenho das funções.

A *percepção dos colaboradores relativamente às oportunidades de evolução profissional* mostra uma distribuição diversificada, embora com predominância positiva. Dos 146 participantes que responderam, 56 (38,4%) afirmam que têm sempre a possibilidade de evoluir, e 26 (17,8%) indicam que isso ocorre frequentemente, perfazendo 56,2% de respostas favoráveis. Uma parte significativa dos colaboradores refere que essa possibilidade ocorre por vezes (26,0%), enquanto uma minoria indica raramente (12,3%) ou nunca (5,5%). Adicionalmente, 14 colaboradores (8,8%) não responderam à questão.

Estes dados sugerem que, embora a percepção de evolução profissional seja relativamente positiva, ainda existe espaço para reforçar políticas de desenvolvimento de carreira e planos de progressão claros (Sotomayor, 2021; Silva, 2018). A literatura evidencia que oportunidades de crescimento contribuem significativamente para a satisfação laboral e motivação, uma vez que colaborador motivado e com perspetivas de evolução tende a

comprometer-se mais com os objetivos organizacionais e a permanecer na instituição a longo prazo (Tavares, 2014; Rego et al., 2015).

A *perceção dos colaboradores relativamente ao reconhecimento do seu trabalho* apresenta resultados diversificados. Dos 148 participantes que responderam, apenas 32 (21,6%) sentem que são sempre reconhecidos, e 29 (19,6%) indicam que isso ocorre frequentemente, totalizando 41,2% de respostas positivas. Uma parte considerável afirma que o reconhecimento ocorre por vezes (30,4%), enquanto 20,3% e 8,1% referem raramente ou nunca sentir reconhecimento, respetivamente. Adicionalmente, 12 colaboradores (7,5%) não responderam à questão, podendo indicar alguma reserva em expressar a opinião sobre este tema.

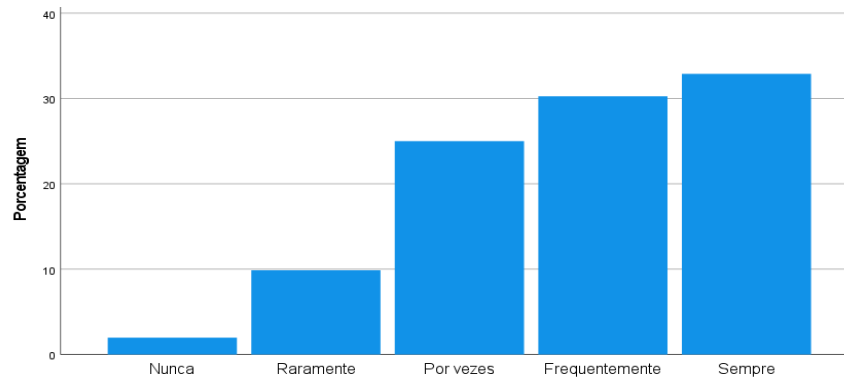
Estes resultados sugerem que o reconhecimento ainda é percebido como insuficiente por uma parte significativa dos colaboradores, apesar de haver algum reconhecimento formal ou informal. A literatura académica evidencia que o reconhecimento está diretamente relacionado com a motivação e satisfação laboral, sendo um fator determinante para o desempenho e compromisso organizacional (Rosa, 2012; Silva, 2018; Rego et al., 2015). Portanto, reforçar políticas de reconhecimento e recompensa pode contribuir para aumentar a motivação, reduzir a rotatividade e fortalecer o envolvimento dos colaboradores (Sotomayor, 2021; Tavares, 2014).

A análise das respostas sobre *satisfação no trabalho* revela que a maioria dos colaboradores apresenta uma perceção positiva relativamente ao seu contexto laboral. Dos 152 colaboradores que responderam, 50 (32,9%) indicaram sentir-se sempre satisfeitos, enquanto 46 (30,3%) assinalaram sentir-se frequentemente satisfeitos, perfazendo um total de 63,2% com uma perceção favorável. Por outro lado, 38 colaboradores (25,0%) referiram sentir-se satisfeitos apenas por vezes, e uma minoria reportou raramente (9,9%) ou nunca (2,0%) experimentar satisfação no trabalho. A percentagem de participantes que não responderam (5,0%) pode indicar algum receio em expressar a sua opinião ou falta de clareza sobre o tema. Esta distribuição sugere que, embora a maioria esteja satisfeita, existe uma proporção considerável de colaboradores que não se sente plenamente valorizada ou motivada, o que pode ter impacto direto na produtividade, no desempenho e na retenção de talento dentro da organização.

A literatura científica reforça que a satisfação laboral não depende apenas de fatores materiais, como salários e benefícios, mas também de dimensões psicológicas e organizacionais, como reconhecimento do desempenho, oportunidades de evolução

profissional, *feedback* construtivo e relações interpessoais saudáveis (Herzberg, 1966; Robbins & Judge, 2019; Rego et al., 2015).

Figura 54. Satisfação Laboral dos funcionários



Fonte: Elaboração Própria

Adicionalmente, o elevado nível de satisfação reportado sugere que as práticas de gestão de recursos humanos da organização estão, em grande medida, a corresponder às expectativas dos colaboradores, sobretudo no que concerne ao acompanhamento do trabalho, ao *feedback* e à valorização individual. Contudo, a presença de respostas menos favoráveis indica que há margem para reforçar a motivação e o empenho, nomeadamente através de iniciativas que promovam reconhecimento contínuo, desenvolvimento de carreira e comunicação transparente sobre objetivos organizacionais (Tavares, 2014; Silva, 2018).

Em síntese, os resultados evidenciam que a satisfação laboral é maioritariamente positiva, mas a organização deve continuar a investir em estratégias que garantam que todos os colaboradores se sintam reconhecidos, motivados e com oportunidades reais de crescimento profissional.

CONCLUSÃO

A presente investigação teve origem na seguinte questão de partida: Qual é a relação entre a gestão de recursos humanos e a satisfação no trabalho nas IPSS, e de que forma essa relação influencia o sucesso destas organizações? Este problema emergiu da constatação de que o sucesso das IPSS não depende apenas de recursos materiais ou estratégias formais, mas de uma gestão eficaz do capital humano. Estudos prévios indicam que colaboradores satisfeitos tendem a ser mais produtivos e menos propensos a sair da organização, o que evidencia que GRH que promovam a satisfação laboral geram impactos positivos no desempenho e na sustentabilidade institucional. Assim, compreender de que modo as práticas de GRH influenciam a satisfação no trabalho tornou-se o essencial deste estudo.

Para responder a esta questão, definiram-se e alcançaram-se vários objetivos. Primeiramente, realizou-se um enquadramento teórico sobre gestão de recursos humanos e satisfação laboral, clarificando os conceitos e identificando fatores que condicionam a satisfação laboral. Esse aprofundamento conceptual, correspondente ao primeiro objetivo geral e seus objetivos específicos, forneceu a base para analisar a relação entre GRH e satisfação laboral.

De seguida, no âmbito do segundo objetivo geral, conduziu-se um estudo empírico descritivo em quatro IPSS do concelho de Arouca, onde se caracterizaram as práticas de GRH adotadas e se avaliaram os níveis de satisfação laboral dos colaboradores.

A recolha de dados por questionário junto de cerca de uma centena e meia de funcionários, complementada por entrevistas às gestoras de recursos humanos permitiu traçar um retrato quantitativo do contexto. Os resultados indicam uma perceção globalmente positiva: aproximadamente 63,2% dos inquiridos declararam sentir-se frequentemente ou sempre satisfeitos no trabalho. Este dado sugere que, em grande medida, as práticas de GRH implementadas correspondem às expectativas dos colaboradores, especialmente no acompanhamento do trabalho, no *feedback* regular e na valorização individual de cada um. Isso demonstra que, mesmo em organizações com recursos limitados, estratégias de GRH bem delineadas e orientadas para o desenvolvimento humano podem traduzir-se em equipas motivadas e eficazes.

Importa salientar, contudo, que nem todos os colaboradores se sentem plenamente motivados ou valorizados. Uma parcela significativa revelou satisfação apenas ocasional ou rarefeita, apontando lacunas em determinadas práticas de GRH. Por exemplo, a comunicação

interna não é eficaz: cerca de um terço dos colaboradores referiu que a comunicação entre níveis hierárquicos funciona apenas esporadicamente ou raramente. De igual modo, embora a maioria receba algum *feedback* de desempenho, cerca de 40% indicou recebê-lo raramente ou nunca, evidenciando inconsistências no acompanhamento. Além disso, quase um terço dos inquiridos sente falta de reconhecimento do seu desempenho. Também as perspectivas de progressão na carreira mostram-se limitadas: praticamente metade dos inquiridos não percebe oportunidades claras de evolução profissional na instituição.

Em síntese, apesar do panorama global positivo, persistem desafios na aplicação consistente das práticas de GRH, deixando alguns trabalhadores sem o apoio ou valorização necessários para alcançarem todo o seu potencial.

A análise crítica destes resultados à luz do quadro teórico confirma que a qualidade da gestão de recursos humanos está intimamente ligada ao bem-estar dos trabalhadores.

Os dados do estudo validam a literatura: fatores motivacionais intrínsecos como realização, reconhecimento e crescimento profissional revelaram-se decisivos para a satisfação, em linha com a teoria de Herzberg. Igualmente, verificou-se que instituições com lideranças participativas tendem a ter equipas mais motivadas e coesas, o que concorda com Pina e Cunha et al. (2013), que destacam o impacto de uma liderança de apoio num clima de confiança e envolvimento. Do mesmo modo, a clareza na comunicação dos objetivos organizacionais associou-se a um maior compromisso dos colaboradores, comprovando a importância da transparência para o alinhamento e motivação (Robbins & Judge, 2019). Em suma, tal como indicado teoricamente, práticas de GRH humanizadas e consistentes (*feedback* contínuo, reconhecimento regular, oportunidades de desenvolvimento, boa comunicação) sustentam níveis elevados de satisfação, ao passo que omissões nessas áreas tendem a minar o bem-estar e o desempenho coletivo.

Do ponto de vista prático, recomenda-se reforçar a comunicação interna, instituir sistemas de avaliação de desempenho com *feedback* regular, implementar mecanismos consistentes de reconhecimento e delinear oportunidades de formação e progressão na carreira para os colaboradores. Ao adotar estas medidas, as IPSS poderão elevar a satisfação e o comprometimento das suas equipas, refletindo-se numa melhoria da qualidade dos serviços prestados e numa menor rotatividade de pessoal (Robbins & Judge, 2019; Rego et al., 2015).

Em conclusão, este estudo demonstrou que a gestão de recursos humanos e a satisfação laboral estão interligadas nas organizações sociais analisadas. Práticas de GRH

bem delineadas contribuem para o bem-estar e motivação dos colaboradores, refletindo-se positivamente na qualidade dos serviços e na sustentabilidade institucional. Contrariamente, lacunas na gestão de recursos humanos podem diminuir a moral das equipas e comprometer a missão organizacional. Reforça-se, assim, que investir estrategicamente no capital humano através de políticas que valorizem os colaboradores e promovam práticas de gestão humanizadas é imprescindível, constituindo um pilar fundamental para garantir um ambiente de trabalho satisfatório e o sucesso das IPSS.

- Agapito, S. & Sousa, F. (2010, Jul.-Dez.). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28(2), 132-139. https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-90252010000200004
- AICIA. (2025). *Associação de Integração e Cooperação de Indivíduos com Alterações - Apresentação institucional*. AICIA.
- Antunes, S. (2024). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais: Mestrado em Gestão das Organizações Sociais*. [PowerPoint de apoio à disciplina Metodologias de Investigação em Ciências Sociais, lecionada na ESTGL, IPV].
- Assembleia da República Portuguesa. (2013). Lei n.º 30/2013, de 8 de maio. *Diário da República n.º 88/2013, Série I*.
- Bernardinis, F. (2017). *Terceiro setor e os novos modelos de Estado* [Dissertação de mestrado]. <https://repositorio.ual.pt/entities/publication/d6908111-bc95-4920-a1d5-14d0fad8853>.
- Câmara Municipal de Arouca. (s.d.). *Concelho*. <https://www.cmarouca.pt/municipio/concelho/>
- Carvalho, A. P. (2025). *Explorando Nova Museologia, Museologia Social e Sociomuseologia: Uma Análise Bibliográfica das Teses de Doutoramento em Museologia na Universidade Lusófona (2021-2023)*. <https://doi.org/10.36572/csm.v69i25.10374>
- Casa do Povo de Alvarenga. (2023). *Apresentação da instituição*. Santa Cruz de Alvarenga. <https://cpalvarenga.com/>
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education* (8.^a ed.). Routledge.
- Conselho Federal de Contabilidade. (2018). *Manual de procedimentos para o terceiro setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social*. CFC. https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Publicacao_Terceiro-Setor.pdf

- Costa, L., & Medeiros, R. (2023). A importância da análise quantitativa na Arquivologia: Um estudo bibliométrico. *Revista Eletrónica de Biblioteconomia, Documentação e Informação*. <http://periodicoseletronicos.ufma.br>
- Discursodireto.pt. (2023, outubro 16). *IPSS de Arouca recebem subsídios do município para apoio à construção e beneficiação das suas instalações*. <https://discursodireto.pt/2023/10/16/ipss-de-arouca-recebem-subsidios-do-municipio-para-apoio-a-construcao-e-beneficiacao-das-suas-instalacoes/>
- Franco, B. L. (2022). *A Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Grupo Beatriz Godinho Saúde*. [Relatório de Estágio]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/42994>.
- Franco, B. L. (2022). *A gestão estratégica de recursos humanos no Grupo Beatriz Godinho Saúde* [Dissertação de Mestrado]. <http://hdl.handle.net/10400.26/42994>
- Gonçalves, B. (2019). *Desenvolvimento de uma aplicação móvel para a gestão de processos empresariais* [Dissertação de Mestrado]. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6621/1/DM_Bruno%20Gon%C3%A7alves.pdf.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2.^a ed.). Sage.
- Longo, L., Pacheco, V., & Goulart, E. (s.d.). *Evolução histórica das organizações do terceiro setor no Brasil: aspectos legais, formato jurídico, certificações e desafios atuais*. AECA. <https://aeca.es/wp-content/uploads/2014/05/152j.pdf>.
- Mapa Social. (2025). *Centro Social de Chaves*. <https://www.mapasocial.pt/pt/centro-social-de-chave/I247>
- Martins, E. C. (1997). As fontes documentais: análise da vida quotidiana e elementos para a história social e educativa. *Cadernos do Projecto Museológico sobre Educação e Infância*.
- Mettzer. (2025). *Análise de dados: O que é e como fazer?* Blog Mettzer. <https://blog.mettzer.com/analise-de-dados/>.


-
- Ministério dos Assuntos Sociais – Secretaria de Estado da Segurança Social. (1983). Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro. *Diário da República n.º 46/1983, Série I de 1983-02-25*.
- Ndilimeke, N. (2020). *O impacto das condições de trabalho na satisfação dos trabalhadores* [Dissertação de Mestrado]. <http://hdl.handle.net/10400.26/31666>.
- Palmeira, A., Silva, M., & Santos, P. (2020). Análise de conteúdo em investigação qualitativa: Fundamentos e aplicações. *Jornal de Ciências Sociais e Humanas*, 12(3), 45-60.
- Peixoto, E. O. (2019). *Gestão de carreiras: Uma ferramenta para o sucesso profissional dentro das organizações – Uma perspetiva histórica e evolutiva* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão).
- Pereira, S. C. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. <http://hdl.handle.net/10400.22/1976>.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, J., Cabral-Cardoso, C., & Neves, J. (2013). *Comportamento organizacional e gestão*. Edições Sílabo.
- Morais, A. M., & Neves, I. P. (2007). Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista. *Revista Portuguesa de Educação*, 20(2), 75–104. Disponível em <https://scielo.pt/pdf/rpe/v20n2/v20n2a04.pdf>
- Saúde, S., Rodrigues, A. I., Lopes, S., Borrhalho, C., & Féria, I. (2021). Reflexões sobre as potencialidades da abordagem metodológica mista a partir do estudo do efeito do Festival (MEO) Sudoeste na(s) imagem(s) de destino construída(s) sobre a região Alentejo Litoral. XI Congresso Português de Sociologia. Disponível em https://aps.pt/wp-content/uploads/XI_Congresso/Teorias_XI-APS-14430.pdf
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Menezes, I., Pais, S. C., Malafaia, C., & Ferreira, P. D. (2022). Métodos mistos: da problematização ao que-fazer na investigação em ciências sociais e da educação. In C. C. Vieira (Org.), *Temas, contextos e desafios da investigação qualitativa em educação* (pp. 109–149). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. Disponível em <https://doi.org/10.14195/978-989-26-2235-4>

- Pordata. (2021). *Municípios*. <https://www.pordata.pt/municipios>
- Portugal. (2009). Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. *Diário da República n.º 30/2009, Série I*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/7-2009-602073>
- Raimundo, A. P. (2025). *Satisfação laboral, desempenho percecionado e regime de trabalho: Qual a relação entre estas variáveis?* [Dissertação de Mestrado]. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/58789>.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C., & Marques, A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rosa, A. I. V. (2012). *Sistema de recompensas: Estudo de um caso* (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais). Instituto Politécnico de Setúbal.
- Santa Casa da Misericórdia de Arouca. (2023). *História e serviços da instituição*. <https://scmarouca.com/>
- Silva, A. R. (2015). *Análise da gestão de recursos humanos nas organizações: Estudo de caso* [Dissertação de Mestrado]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/81071/2/36947.pdf>
- SILVA, B. M. D. M. (2020). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Envolvimento Organizacional: micro e pequenas empresas*. <http://hdl.handle.net/10400.26/49008>
- Silva, F. C. M. (2018). *O sistema de recompensas e o bem-estar no trabalho: A influência do fator idade*. <https://repositorio.ucp.pt/bitstreams/6766ea3c-87d5-476a-9205-332e3e36e52a/download>
- Silva, F. M. (2008). *Terceiro Setor e o Desafio da Sustentabilidade: aspetos políticos, técnicos, económicos e sociais* [Tese de Doutoramento]. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/12554>.
- Sotomayor, A. M. (2021). *Princípios de gestão de recursos humanos*. Letras e Conceitos, Lda.
- Tavares, A. M. (2014). *A Força da Satisfação Laboral sobre o Compromisso Organizacional* [Dissertação de Mestrado]. <http://hdl.handle.net/10400.12/3685>

- Tavares, J. I. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado]. <http://hdl.handle.net/10400.26/30459>
- Valente, J. (2019). *A implementação de ferramentas de gestão estratégica nas organizações da economia social: Um estudo sobre as OES do concelho de Castelo de Paiva* [Dissertação de Mestrado]. <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/6200>
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de investigação social* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Trindade, J. A. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Coimbra: Almedina.
- Câmara Municipal de Arouca. (n.d.). CLAS – Conselho Local de Ação Social. Câmara Municipal de Arouca. Disponível em <https://www.cm-arouca.pt/municipio/areas-de-atuacao/acao-social/rede-social/clas-conselho-local-de-acao-social/>
- Gouveia, L. O. X. (2023). A influência do perfil do diretor técnico/gestor na adoção de estratégias de gestão de conflitos e a sua relação com a motivação dos colaboradores: Os casos da Santa Casa da Misericórdia de Tarouca e Centro Social Paroquial Casimiro e Elvira Lemos de Caria Moimenta da Beira (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Questionário dirigidos aos colaboradores

 <p>Instituto Politécnico de Viseu Tecnologia e Gestão Lamego</p>	Questionário dirigido aos Colaboradores	
APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO		
<p>O presente inquérito por questionário é aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, cujo tema é "Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Laboral: Um estudo nas Organizações Sociais do concelho de Arouca", cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira.</p> <p>Neste sentido, pedimos a sua imprescindível colaboração no preenchimento do mesmo. Os dados recolhidos serão exclusivamente utilizados para fins académicos, não violando o anonimato dos respondentes e garantindo-se a confidencialidade das informações aqui prestadas, em respeito pelo Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais em vigor no território nacional.</p> <p>Ao aceitar responder a este questionário, reconhece ter sido informado sobre os objetivos do estudo, bem como sobre a natureza e o tratamento que irá ser aplicado aos dados recolhidos, estando informado de que a qualquer momento pode contactar a investigadora para solicitar a alteração ou supressão das informações prestadas (analuisapatelas@hotmail.com)</p>		
INSTRUÇÕES DE RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO		
<p>O presente instrumento metodológico foi criado no sentido de conhecer o seu grau de motivação relativamente aos vários fatores no contexto de trabalho. Não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos pontos, apenas é pretendida a sua opinião pessoal e sincera. O questionário é constituído por duas partes que agradecemos que preencha. Após o preenchimento coloque o questionário no envelope e feche-o.</p>		
<i>Área reservada a tratamento estatístico</i>		
PARTE I – DADOS SOCIOPROFISSIONAIS		
1. Indique o seu sexo:	Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/>	
2. Assinale a sua faixa etária:	Menos de 20 anos <input type="checkbox"/> 21 - 40 anos <input type="checkbox"/> 41 - 50 anos <input type="checkbox"/> 51 ou mais anos <input type="checkbox"/>	
3. Indique o seu nível de escolaridade.	1º ciclo (1º ao 4º ano) <input type="checkbox"/> 2º ciclo (5º ao 6º ano) <input type="checkbox"/> 3º ciclo (7º ao 9º ano) <input type="checkbox"/> Ensino Secundário (10º ao 12º ano) <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento <input type="checkbox"/>	
4. Qual a resposta social em que desempenha funções?	LAR <input type="checkbox"/> SAD <input type="checkbox"/> CD <input type="checkbox"/> CAO <input type="checkbox"/> UCC <input type="checkbox"/>	
5. Qual a função que desempenha?	Ajudante de Ação Direta <input type="checkbox"/> Ajudante de Cozinheiro <input type="checkbox"/> Animador Sociocultural <input type="checkbox"/> Terapeuta Ocupacional <input type="checkbox"/> Auxiliar de Fisioterapeuta <input type="checkbox"/> Auxiliar de Serviços Gerais <input type="checkbox"/> Cozinheiro <input type="checkbox"/> Encarregado Geral <input type="checkbox"/> Enfermeiro <input type="checkbox"/> Assistente Social <input type="checkbox"/> Fisioterapeuta <input type="checkbox"/> Jardineiro <input type="checkbox"/> Nutricionista <input type="checkbox"/> Porteiro <input type="checkbox"/> Psicólogo <input type="checkbox"/> Rececionista <input type="checkbox"/>	
(Continua na página seguinte)		

	Contabilista								
	Auxiliar de Lavandaria								
	Terapeuta da Fala								
	Administrativo								
	Sociólogo								
	Outra. Qual?								
6. Há quanto tempo trabalha na organização?									
	Menos de 1 ano								
	De 1 a 4 anos								
	5 a 10 anos								
	Mais de 10 anos								
PARTE II – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS									
7. Por favor, aprecie cada uma das afirmações relativamente à regularidade com que sente ou observa essas situações na sua organização. Assinale a sua opção com uma cruz (X) na quadrícula correspondente, de acordo com a seguinte escala de resposta:									
		Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre		Não sabe/Responde	
	As políticas de gestão de recursos humanos são aplicadas de forma justa e equilibrada								
	Os processos de recrutamento e seleção são transparentes e baseadas em critérios objetivos								
	A liderança promove um ambiente de trabalho colaborativo e motivador								
	A comunicação entre diferentes níveis hierárquicos é eficaz								
	Organização comunica de forma clara os seus objetivos e estratégias aos colaboradores								
	As práticas de segurança e saúde no trabalho são devidamente implementadas e monitorizadas								
	São disponibilizados oportunidades de formação e desenvolvimento profissional adequada às necessidades dos trabalhadores								
	Existem mecanismos eficazes para a resolução dos conflitos internos								
	A organização demonstra preocupação com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores								
	Os colaboradores recebem feedback regular sobre o seu desempenho								
	A organização promove a diversidade e a inclusão no local do trabalho								
	A avaliação de desempenho é utilizada para apoiar o desenvolvimento dos colaboradores								
	Os colaboradores são envolvidos nas decisões que afetam o seu trabalho								
	A organização reconhece e recompensa o bom desempenho dos trabalhadores								
PARTE III – SATISFAÇÃO LABORAL									
8. Aprecie as seguintes afirmações relativamente à regularidade com que as sente ou vive no local de trabalho. (Assinale a sua opção com uma cruz na quadrícula correspondente).									
		Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre		Não sabe/Responde	
	Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais								
	Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores								
	Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda								
	Insisto numa determinada opinião para "não dar o braço a trocar"								
	Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro								
	Sinto que tenho hipótese de evoluir profissionalmente								
	Sente-se reconhecido pelo seu trabalho?								
	Gosta das tarefas que tem de desempenhar diariamente ?								
	Considera o ambiente de trabalho colaborativo e saudável ?								
	Sinto-me satisfeito no meu trabalho								
	Tenho discussões com os outros porque costumam insistir naquilo que penso que deve ser feito								
	No trabalho, procuro fazer cada vez melhor								
	No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável								
	Tento fazer o meu trabalho de modo inovador								
	Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim								
	No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros								
	Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho								
OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.									

Apêndice 2 - Roteiro da entrevista realizada às gestoras de recursos humanos.

1- Enquadramento

Esta entrevista insere-se num estudo cujo principal objetivo é compreender as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas organizações e de que forma estas influenciam a satisfação laboral dos seus colaboradores.

A sua participação é inteiramente voluntária e as respostas fornecidas serão tratadas com total confidencialidade. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

A entrevista apresenta-se de forma semiestruturada, contendo questões abertas e fechadas, o que permite aprofundar tanto aspetos objetivos como a perceção do profissional da área de recursos humanos.

2- Perfil da Organização e do(a) gestor(a) de Recursos Humanos

2.1- Pode descrever brevemente a organização onde trabalha ?

2.2- Quais são as suas principais responsabilidades enquanto gestor(a) de recursos humanos?

2.3- Há quantos anos exerce funções na área de recursos humanos?

2.4- Qual é o número aproximado de colaboradores que tem de gerir na instituição.

3- Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos

3.1- Como é realizado o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores ?

3.2- Que medidas são implementadas para integrar novos colaboradores?

3.3- Como é realizada a avaliação de desempenho? Que critérios são utilizados ?

3.4- Existem políticas de reconhecimento e recompensa ?

3.5- Como é promovida a comunicação entre a gestão e os colaboradores? Existem canais formais de escuta ativa ?

4- Satisfação Laboral

4.1- De que forma a gestão de recursos humanos mede a satisfação dos colaboradores?

4.2- A organização aplica inquéritos/questionários de satisfação?

4.3- Que tipos de formação e desenvolvimento profissional são oferecidos?

4.4- Existem planos de desenvolvimento individual ?

4.5- Na sua opinião, quais são os principais fatores que influenciam a satisfação laboral nesta organização?

Gostaria de acrescentar algum comentário ou reflexão final sobre o papel da gestão de recursos humanos na motivação e no bem estar dos colaboradores

Grata pela sua disponibilidade

Apêndice 3 - Declaração de Consentimento Informado

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Exmo. Senhor Presidente do Centro Social de Chaves

Sou Licenciada em Serviço Social pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu e, neste momento, encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Organizações Sociais desta mesma escola. A investigação que tenho em curso tem por tema “Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Laboral: Um estudo nas Organizações Sociais do concelho de Arouca”, e está a ser supervisionada e coordenada pela Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e pelo Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira.

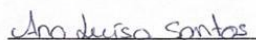
Para poder realizar este estudo advém necessária a cooperação dos colaboradores com diferentes perfis de formação, tendo, para o efeito, sido escolhida a Vossa instituição para aplicar um questionário às funcionárias das diversas valências. Este questionário tem como principal objetivo recolher informações sobre as práticas profissionais, perceções e desafios sentidos no exercício das suas funções, contribuindo para uma análise mais abrangente da realidade das respostas sociais no concelho. Paralelamente, está prevista a realização de entrevistas com a gestora/responsável pelos recursos humanos, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre os modelos de organização, as estratégias de atuação, a articulação das equipas e os principais constrangimentos identificados na gestão e no funcionamento dos serviços.

O Vosso contributo é, por conseguinte, fundamental para este estudo, razão pela qual vimos solicitar a Vossa autorização para a administração de 15 inquéritos por questionário.

Certa de que esta solicitação merecerá a Vossa melhor compreensão e apreciação, envio em anexo o questionário, para que possa analisar o seu conteúdo e verificar a sua conformidade com os objetivos do estudo.

Desde já agradeço a Vossa atenção e coloco-me inteiramente à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que considere necessários.

Arouca, 07 de Outubro de 2025



A estudante,

SANDRA
MARIA
GOUVEIA
ANTUNES

Digitally signed by SANDRA MARIA
GOUVEIA ANTUNES
DN: c=PT, o=Centro de Estudos,
ou=Autoridade de Cidadão,
ou=Cidade Portuguesa, ou=GOUVEIA
ANTUNES, postal=SANDRA
MARIA, serialNumber=8100211100,
ou=SANDRA MARIA GOUVEIA ANTUNES
Date: 2025.10.10 14:53:55 +0100

A Orientadora,

Contacto: analuisapatelas@hotmail.com

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Exmo. Presidente da Associação para a integração de crianças inadaptadas de Arouca

Sou Licenciada em Serviço Social pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu e, neste momento, encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Organizações Sociais desta mesma escola. A investigação que tenho em curso tem por tema “Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Laboral: Um estudo nas Organizações Sociais do concelho de Arouca”, e está a ser supervisionada e coordenada pela Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e pelo Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira.

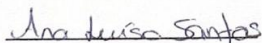
Para poder realizar este estudo advém necessária a cooperação dos colaboradores com diferentes perfis de formação, tendo, para o efeito, sido escolhida a Vossa instituição para aplicar um questionário às funcionárias das diversas valências. Este questionário tem como principal objetivo recolher informações sobre as práticas profissionais, perceções e desafios sentidos no exercício das suas funções, contribuindo para uma análise mais abrangente da realidade das respostas sociais no concelho. Paralelamente, está prevista a realização de entrevistas com a gestora/responsável pelos recursos humanos, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre os modelos de organização, as estratégias de atuação, a articulação das equipas e os principais constrangimentos identificados na gestão e no funcionamento dos serviços.

O Vosso contributo é, por conseguinte, fundamental para este estudo, razão pela qual vimos solicitar a Vossa autorização para a administração de 39 inquéritos por questionário.

Certa de que esta solicitação merecerá a Vossa melhor compreensão e apreciação, envio em anexo o questionário, para que possa analisar o seu conteúdo e verificar a sua conformidade com os objetivos do estudo.

Desde já agradeço a Vossa atenção e coloco-me inteiramente ao dispor para quaisquer esclarecimentos adicionais que considere necessários.

Arouca, 7 de outubro de 2025



A estudante,

Contato: analuisapatelas@hotmail.com

SANDRA
MARIA
GOUVEIA
ANTUNES

Digitally signed by SANDRA MARIA
GOUVEIA ANTUNES
DN: cn=FE, cn=Cartão de Cidadão,
ou=Autorização do Cidadão,
ou=Cidadão Português,
sn=GOUVEIA ANTUNES,
givenName=SANDRA MARIA,
serialNumber=+00211103,
cn=SANDRA MARIA GOUVEIA
ANTUNES
Date: 2025.10.10 14:54:07 +01'00'

A Orientadora,

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Exmo. Senhor Provedor da Santa Casa Da Misericórdia de Arouca

Sou Licenciada em Serviço Social pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu e, neste momento, encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Organizações Sociais desta mesma escola. A investigação que tenho em curso tem por tema “Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Laboral: Um estudo nas Organizações Sociais do concelho de Arouca”, e está a ser supervisionada e coordenada pela Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e pelo Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira.

Para poder realizar este estudo advém necessária a cooperação dos colaboradores com diferentes perfis de formação, tendo, para o efeito, sido escolhida a Vossa instituição para aplicar um questionário às funcionárias das diversas respostas sociais (Centro de dia, ERPI, SAD e UCC). Este questionário tem como principal objetivo recolher informações sobre as práticas profissionais, perceções e desafios sentidos no exercício das suas funções, contribuindo para uma análise mais abrangente da realidade das respostas sociais no concelho. Paralelamente, está prevista a realização de entrevistas com a gestora/responsável pelos recursos humanos, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre os modelos de organização, as estratégias de atuação, a articulação das equipas e os principais constrangimentos identificados na gestão e funcionamento dos serviços.

O Vosso contributo é, por conseguinte, fundamental para este estudo, razão pela qual vimos solicitar a Vossa autorização para a administração de 72 inquéritos por questionário, distribuídos da seguinte forma: 44 na ERPI, 6 no Centro de Dia, 18 na UCC e 4 no SAD. Certa de que esta solicitação merecerá a Vossa melhor compreensão e apreciação, envio em anexo o questionário, para que possa analisar o seu conteúdo e verificar a sua conformidade com os objetivos do estudo.

Desde já agradeço a Vossa atenção e coloco-me inteiramente ao dispor para quaisquer esclarecimentos adicionais que considere necessários.

Arouca, 7 de outubro de 2025

Ana Luísa Santos

A estudante,

Contato: analuisapatelas@hotmail.com

SANDRA
MARIA
GOUVEIA
ANTUNES

Digitally signed by SANDRA MARIA
GOUVEIA ANTUNES
DN: cn=IFF, ou=Cartão de Cidadão,
ou=Autenticação do Cidadão,
ou=Cidadão Português,
sn=GOUVEIA ANTUNES,
givenName=SANDRA MARIA,
serialNumber=B100211100,
cn=SANDRA MARIA GOUVEIA
ANTUNES
Date: 2025.10.10 14:58:34 +01'00'

A Orientadora,

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Exmo. Presidente da Casa do Povo de Santa Cruz de Alvarenga

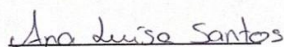
Sou Licenciada em Serviço Social pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu e, neste momento, encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Organizações Sociais desta mesma escola. A investigação que tenho em curso tem por tema “Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Laboral: Um estudo nas Organizações Sociais do concelho de Arouca”, e está a ser supervisionada e coordenada pela Professora Doutora Sandra Maria Gouveia Antunes e pelo Professor Doutor Márcio José Sol Pereira de Oliveira.

Para poder realizar este estudo advém necessária a cooperação dos colaboradores com diferentes perfis de formação, tendo, para o efeito, sido escolhida a Vossa instituição para aplicar um questionário às funcionárias das diversas valências. Este questionário tem como principal objetivo recolher informações sobre as práticas profissionais, perceções e desafios sentidos no exercício das suas funções, contribuindo para uma análise mais abrangente da realidade das respostas sociais no concelho. Paralelamente, está prevista a realização de entrevistas com a gestora/responsável pelos recursos humanos, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre os modelos de organização, as estratégias de atuação, a articulação das equipas e os principais constrangimentos identificados na gestão e funcionamento dos serviços.

O Vosso contributo é, por conseguinte, fundamental para este estudo, razão pela qual vimos solicitar a Vossa autorização para a administração de 34 inquéritos por questionário. Certa de que esta solicitação merecerá a Vossa melhor compreensão e apreciação, envio em anexo o questionário, para que possa analisar o seu conteúdo e verificar a sua conformidade com os objetivos do estudo.

Desde já agradeço a Vossa atenção e coloco-me inteiramente ao seu dispor para quaisquer esclarecimentos adicionais que considere necessários.

Arouca, 7 de outubro de 2025



A estudante,

Contato: analuisapatelas@hotmail.com

SANDRA
MARIA
GOUVEIA
ANTUNES

Digitally signed by SANDRA MARIA
GOUVEIA ANTUNES
DN: cn=PT, o=Castelo de Cidadao,
ou=Autorização de Cidadao,
ou=Castelo Portugal, ou=GOUVEIA
ANTUNES, email=SANDRA
MARIA, serialNumber=8110221100,
ou=SANDRA MARIA GOUVEIA
ANTUNES
Date: 2025.10.10 14:54:56 +01'00'

A Orientadora,