



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

**AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES  
SEM FINS DE LUCRATIVOS: ESTUDOS DE CASO**

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

**Susana Maria Bacelar Macedo**

**Lamego, 2018**



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

**AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES  
SEM FINS DE LUCRATIVOS: ESTUDOS DE CASO**

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

**Susana Maria Bacelar Macedo**

**Professora Doutora Ana Guia**

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

**Lamego, 2018**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação a mim, que apesar de todos os obstáculos que a minha doença me pregou eu venci, apoiando-me em todos os meus pilares mais importantes, Vítor, Carolina e Constança.

Eis aqui o resultado desta luta diária e para a vida.

## **RESUMO**

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) assumem um papel preponderante na sociedade e na economia nacional. Esta importância resulta do facto de possuírem uma missão de prestação serviços de cariz social e, também, por serem as maiores entidades empregadoras em algumas regiões. Considerando as especificidades destas organizações, nomeadamente, o facto de os recursos humanos serem fundamentais para a prestação dos serviços oferecidos por estas organizações, esta dissertação tem como objetivo geral estudar as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) em três Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), nomeadamente, Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo, Fundação Gaspar e Manuel Cardoso e Centro Social e Paroquial de Chãs. Para a prossecução do objetivo a que nos propusemos foi utilizada uma entrevista semiestruturada para se proceder à análise da eventual aplicação destas práticas nas três instituições, anteriormente referidas, situadas em diferentes regiões do centro do país, recorrendo para tal ao método de estudo de caso. A investigação desenvolvida indicou que as organizações alvo de estudo utilizam uma gestão administrativa de recursos humanos e que a regulamentação da Segurança Social é um fator importante na tipologia de gestão aplicada. As conclusões baseiam-se na análise destes três estudos de caso, principalmente das respostas às entrevistas efetuadas, pelo que, dada a reduzida dimensão da amostra a generalização das conclusões deverá ser ponderada, dado que as mesmas não podem ser consideradas representativas devido à reduzida dimensão da amostra estudada.

**Palavras-chave:** Organizações Sem Fins Lucrativos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

Nonprofit Organizations (NPOs) play a leading role in society and the national economy. This importance results from the fact that they have a mission to provide social, services and also because, they are the largest employers in some regions. Considering the specificities of these organizations, namely, the fact that human resources are fundamental for the provision of the services offered by these organizations, this dissertation has as general objective to study human resources management (HRM) practices in three Private Institutions of Social Solidarity (IPSS), namely Social Action Center of Ílhavo Council, Gaspar and Manuel Cardoso Foundation and Social and Parish Center of Chãs. In order to achieve the objective we set out to, a semi-structured interview was used to analyze the possible application of these practices in the three institutions mentioned above, located in different regions of the center of the country, using the method of study of case. The research carried out indicated that the target organizations use administrative management of human resources and that Social Security regulation is an important factor in the applied management typology. The conclusions are based on the analysis of these three case studies, mainly the responses to the interviews, so that given the small size of the sample the generalization of the conclusions should be considered since they can not be considered representative due to the small size of the sample studied.

Key words: Private Institutions of Social Solidarity, Human Resources Management Practices.

## **AGRADECIMENTOS**

Terminado!

Penso eu e todos os que me acompanharam nesta fase, dura, mas que conseguimos. Para mim foi um grande desafio, apesar de todas as limitações, mas que sempre foram postas de uma forma ou de outra de lado. Mas a perseverança e a enorme vontade de terminar este desafio foi maior, nunca esquecendo o carinho de todos os intervenientes.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora Professora Doutora Ana Guia, pela orientação, e por toas as palavras dadas nos momentos certos.

A ti Vítor meu amor, resta-me agradecer a enorme paciência, motivação e claro o mais importante acreditar em mim.

Agradeço aos meus pais, Manuel e Rute pela pessoa que sou e estarem sempre ao meu lado em todas as minhas decisões.

Aos meus sogros Fernando e Ana Maria, por todo apoio que me deram tal como os meus pais.

Agradeço ainda à Grande líder Mafalda, que me ensinou e ajudou a ser o profissional/ser Humano que sou hoje, lembrando sempre as suas palavras “para a frente é que é caminho e que nascemos para vencer”.

O meu muito obrigado a todos os meus amigos pela preocupação que tiveram sempre comigo em todos os momentos deste desafio.

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS .....	1
ÍNDICE DE FIGURAS .....	1
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	2
INTRODUÇÃO.....	3
I- CAPÍTULO - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	7
I.1 – Terceiro Setor.....	7
I.2 – A Gestão de Recursos Humanos .....	9
I.3 – A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos.....	18
I.4 – As Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	21
I.4.1 - Recrutamento e Seleção .....	21
I.4.2 - Acolhimento e integração.....	23
I.4.3 - Avaliação do desempenho .....	23
I.4.4 - Sistema de Recompensa .....	24
I.4.5 - Formação Profissional.....	25
CAPÍTULO II- caracterização dos concelhos/regiões .....	27
II.1. – Ílhavo .....	27
II.2. – Vila Nova de Foz Côa.....	30
II.3. – Armamar .....	31
CAPÍTULO III- Enquadramento Metodológico .....	33
III.1 - Objetivos .....	33
III.2 – Metodologia.....	34
III.3 – Tipo de Estudo.....	37
III.4 – Delimitação do Universo .....	37
III.5 – Técnicas de Recolha de Dados e de Apresentação dos Mesmos.....	37
Capítulo IV – análise e discussão dos resultados .....	39
IV.1 – Estudo de Caso 1 .....	39

IV.1.1 – Caraterização do CASCI .....	39
IV.1.2 – Missão, Visão e Valores do CASCI .....	42
IV.1.3 – Estrutura Organizacional.....	43
IV.1.4 – Estrutura dos Recursos Humanos .....	44
IV.1.5 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	45
IV.2 – ESTUDO DE CASO 2 .....	48
IV.2.1 – Caraterização da Fundação Gaspar e Manuel Cardoso .....	48
IV.2.2 – Missão, Visão e Valores da Fundação Gaspar e Manuel Cardoso .....	49
IV.2.3 – Estrutura Organizacional.....	50
IV.2.4 – Estrutura dos Recursos Humanos .....	52
IV.2.5 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	53
IV.3 – ESTUDO DE CASO 3 .....	55
IV.3.1 – Caraterização DO CSPC.....	55
IV.3.2 – Missão, Visão e Valores da CSPC.....	56
IV.3.3 – Estrutura Organizacional.....	57
IV.3.4 – Estrutura dos Recursos Humanos .....	58
IV.3.5 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	58
IV.3.5.1 – Recrutamento e Seleção .....	58
IV.3.5.2 – Acolhimento e Integração.....	59
IV.3.5.3 – Formação Profissional.....	59
IV.3.5.4 – Avaliação de Desempenho.....	60
IV.3.5.5 – Remunerações e Incentivos .....	60
IV.4 – SINTESE DOS ESTUDOS DE CASOS.....	61
CONCLUSÃO.....	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	72
APÊNDICES .....	77
APÊNDICE 1 – ENTREVISTA.....	77
APÊNDICE 2 - GUIÃO DE ENTREVISTA .....	79
APÊNDICE 3: RESPOSTAS À ENTREVISTA CASCI.....	83
APÊNDICE 4- RESPOSTAS À ENTREVISTA CSPC .....	90

APÊNDICE 5- RESPOSTAS À ENTREVISTA FUNDAÇÃO GASPAR E MANUEL CARDOSO .....	96
APÊNDICE 6- TABELA ORIENTADORA PARA CONSTRUÇÃO DA ENTREVISTA .....	104
VIII- ANEXOS.....	108
ANEXO 1- MANUAL DE ACOLHIMENTO CSPC.....	108
ANEXO 2- MANUAL DE ACOLHIMENTO CASCI.....	132

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Exemplos de Adaptação da Gestão de Recursos Humanos à estratégia da Organização.....	15
Tabela 2 - Síntese da Evolução da Função Recursos Humanos e respetivas Práticas Chave .....	18
Tabela 3 - Identificação de Respostas Sociais do Concelho de Ílhavo .....	28
Tabela 4 - Identificação de Respostas Sociais do Concelho de Foz Côa.....	31
Tabela 5 - Identificação de Respostas Sociais do Concelho de Armamar .....	32
Tabela 6 - Apresentação das partes da Entrevista e respetivos objetivos.....	37
Tabela 7 - Apresentação das partes da Entrevista e respetivos objetivos.....	38
Tabela 8 - Afetação de Colaboradores por Resposta Social do CASCI.....	43
Tabela 9 - Quadro Síntese de Dados das IPSS em Estudo .....	64

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - Estrutura Etária da População.....	27
Figura 2 - Organograma CASCI.....	44
Figura 3 - Organograma da Fundação Gaspar e Manuel Cardoso .....	51
Figura 4 - Organograma do Centro Social e Paroquial das Chãs .....	57

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**BTE** - Boletim do Trabalho e do Emprego  
**CAO**- Centro de Atividades Ocupacionais  
**CASCI** - Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo  
**CCT** - Contrato Coletivo de Trabalho  
**CD**- Centro de Dia  
**CEP**-Centro de Emprego Protegido  
**CMI**- Câmara Municipal de Ílhavo  
**CNIS**- Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade  
**CSPC**- Centro Social e Paroquial de Chãs  
**DD**- Diretor de Departamento  
**DG**- Diretora Geral  
**DT**- Diretor Técnico  
**ERPI**- Estrutura Residencial para Idosos  
**FECAP**- Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado  
**FGMC**- Fundação Gaspar e Manuel Cardoso  
**GRH**- Gestão de Recursos Humanos  
**IEFP**- Instituto e Emprego e Formação Profissional  
**INE**- Instituto Nacional de Estatística  
**IPSS**- Instituição Particular de Solidariedade Social  
**ISS**- Instituto de Segurança Social  
**OSFL**- Organizações Sem Fins Lucrativos  
**PIB**-Produto Interno Bruto  
**RH**- Recursos humanos  
**RLIS**- Rede Local de Inserção Social  
**RS**- Resposta social  
**SCMT**- Santa Casa da Misericórdia de Tarouca  
**UA**- Universidade de Aveiro  
**UDIPSS** - União Distrital de IPSS  
**VAB**- Valor Acrescentado Bruto

## INTRODUÇÃO

A crise económico-financeira registada a nível mundial e que, consequentemente, afetou diversos países nos últimos anos, direcionou a atenção da sociedade para organizações que, de alguma forma, tentassem redimir as consequências dessa mesma crise e que se encontram enquadradas no Terceiro Setor.

Segundo Almeida (2011) o Terceiro Setor, devido ao seu acentuado crescimento, atual dimensão, heterogeneidade, assim como pelas particularidades, nomeadamente, no que concerne à dependência da mão-de-obra e ao nível reduzido de profissionalização, é encarado como um setor que necessita de ser amplamente estudado, daí a pertinência e atualidade desta temática.

No caso específico português, este setor é constituído maioritariamente por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que visam essencialmente a proteção social. Considerando o estudo desenvolvido pela Universidade Católica e a Universidade John Hopkins o Terceiro Setor representa, em Portugal, 4,2% do PIB, empregando 4,2% da população ativa sendo que o voluntariado representa 0,5% do PIB nacional (Franco *et al.*, 2005). Relativamente a 2013 verificamos que a Economia Social representou 2,8% do VAB nacional, 5,2% do emprego total e 6,0% do emprego remunerado (INE, 2016).

Como podemos comprovar todos estes dados salientam a importância que este sector possui na economia portuguesa. As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) visam a proteção social, através da prestação de serviços, como por exemplo, apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo, apoio à família, apoio às pessoas idosas, apoio às pessoas com deficiência e incapacidade, apoio à integração social e comunitária, proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, entre outros, como podemos verificar através da análise do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, no seu artigo 1º-A. Podemos referir que o Estado ao delegar estas funções continua a desempenhar um papel fundamental dado que é um dos financiadores destas organizações. No entanto, é importante referir que a responsabilidade de financiamento e de sustentabilidade das OSFL está ao cargo das mesmas, pelo que é imperativo o desenvolvimento de modelos de gestão que permitam a redução da dependência de financiamentos públicos, através da otimização e eficiência na gestão dos recursos por

parte das organizações para que as mesmas mantenham a sua independência e sustentabilidade.

Santos (2008), cit. por Marques S. (2014), entre outros autores, independentemente de as organizações possuírem um cariz lucrativo, ou não lucrativo, considera as pessoas como o recurso mais importante das mesmas. À semelhança deste autor, Sousa *et al.* (2006), cit. por António (2014), defende que a gestão dos Recursos Humanos (RH) assume uma grande importância no desempenho das organizações, uma vez que este depende de toda a contribuição dos seus colaboradores, da forma como estão organizados e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.

Para podermos verificar a importância que os RH têm no desenvolvimento organizacional, não poderemos esquecer que estes poderão constituir uma vantagem decisiva na competitividade que caracteriza a economia atual. (Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 1999; Richard & Brown, 2001; Wrigth & Gardner, 2000, cit por Ribeiro, 2009).

Segundo, Lopes (2008), o sucesso de uma organização reside na existência de uma força de trabalho íntegra, motivada, capacitada e comprometida, uma vez que os colaboradores passam grande parte das suas vidas dentro da organização, sendo por vezes muito difícil separar o trabalho da existência das pessoas, diante da importância e do impacto que o trabalho lhes proporciona. Marchington, 1995; Caetano *et al.* 2000, cit por António, 2014), defende que o envolvimento dos trabalhadores numa organização é um ponto muito determinante no sucesso desta, mas é muito difícil definir exatamente qual o grau deste impacto, levando ao desconhecimento sobre o tipo de relação entre o envolvimento do trabalhador e o seu desempenho. Segundo Sousa *et al.* (2006, cit. por António, 2014), gerir pessoas não passa pelo simples facto de controlar as suas funções, mas sim analisar o envolvimento de todos os elementos da organização, através da aprendizagem organizacional, através da motivação, criatividade e inovação, para que assim se possam diferenciar os trabalhadores. Atualmente as organizações possuem uma visão mais abrangente do papel das pessoas, uma vez que estas deixam de ser encaradas como simples recursos com determinadas competências para a execução de tarefas e para alcançar os objetivos da organização, passando a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais.

Temos vindo a constatar que as organizações enfrentam grandes desafios no que concerne à GRH (Nogueira, 2014), uma vez que estes são uma componente essencial para o desempenho dos serviços prestados pelas organizações (Ridder, *et al*, 2012).

Os RH possuem, assim, um papel crucial no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenham um papel fundamental no que concerne às mudanças que ocorrem quer interna como externamente à organização, tendo estes impactos nas estruturas, nas relações institucionais e nas práticas de organização do trabalho.

Este processo evolutivo não tem sido fácil dentro das organizações apesar dos investimentos realizados nesta área, ainda existem muitas organizações que se encontram numa fase de evolução muito limitada, ao nível da gestão de recursos humanos.

O estudo desta temática continua a ser bastante aliciante em termos de aprofundamento de conhecimentos, pelo que, esta investigação insere-se no estudo de um contexto muito específico, nomeadamente o das IPSS e, para tal, pretende aferir quais as necessidades de RH e quais as suas especificidades, nunca esquecendo que este tipo de organização assume uma grande importância na sociedade pela natureza social e humana das atividades desenvolvidas, dado que as mesmas são prestadas por pessoas e a pessoas.

Esta dissertação pretende estudar os RH de três IPSS's distintas em dimensão e área geográfica, ou seja, para o desenvolvimento deste estudo foram escolhidas as IPSS, Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo (CASCI), Fundação Gaspar e Manuel Cardoso e Centro Social e Paroquial de Chãs (CSPC). Esta escolha deveu-se ao facto de as mesmas assumiram uma importância fundamental na região onde se inserem, veja-se, Ílhavo (região Litoral, Foz Côa (região do Alto Douro) e Armamar (região Douro Sul).

O objetivo geral deste trabalho é estudar as práticas de GRH em algumas OSFL, dado que as mesmas requerem muitos RH para dar resposta às necessidades sociais existentes na região onde se inserem e simultaneamente são organizações cuja gestão ainda é vista como sendo pouco “profissional” pela sociedade em geral. É de extrema relevância o desenvolvimento deste estudo dado o papel preponderante que estas organizações assumem, não só na economia regional como também na economia nacional.

Como objetivos específicos deste trabalho temos: a) a caracterização do setor não lucrativo; b) caracterização das OSFL alvo de análise e c) a caracterização das práticas de gestão de recursos humanos das OSFL alvo de estudo.

Com estes objetivos pretendemos dar resposta à questão: Será que as OSFL possuem práticas de GRH?

Para a prossecução dos objetivos definidos para esta dissertação, subdividimos a mesmas em três capítulos, o enquadramento teórico, a caraterização dos concelhos/regiões e por fim o enquadramento metodológico.

No primeiro capítulo, foi efetuada a revisão da literatura, onde é realizada uma abordagem sobre o terceiro setor, desenvolvendo também o conceito de GRH salientado o caso das OSFL e, no término, do capítulo foram referidas as diferentes práticas de RH.

No segundo capítulo é realizada a caraterização dos Concelhos/Regiões onde se inserem as organizações em estudo. No terceiro capítulo definiu-se o enquadramento metodológico, nomeadamente, definidos os objetivos, metodologia adotada, para a prossecução dos objetivos anteriormente definidos, assim como a tipologia de estudo desenvolvida. No quarto capítulo é efetuada a análise e discussão dos resultados obtidos. No término deste estudo são descritas ainda as conclusões retiradas deste estudo, assim como as referidas limitações.

## **I- CAPÍTULO - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Neste primeiro capítulo será efetuada uma breve revisão da literatura que incidirá numa abordagem sucinta sobre o Terceiro Setor, desenvolvendo o conceito de RH sobre o ponto de vista de diferentes investigadores sendo apresentada, ainda, a importância da GRH bem como uma breve evolução das práticas de GRH. No término deste capítulo serão apresentadas as práticas de GRH.

### **I.1 – Terceiro Setor**

Conforme plasmado no artigo 82º da Constituição da República são três os setores de propriedade dos meios de produção, o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social, sendo também este último conhecido por Terceiro Setor.

Assim, o Terceiro Setor

“consiste no conjunto de atividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objetivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal.” (Salvatore apud Viltolini, 2003, p. 27, cit por Campos M. , 2013.

Este setor tem, assim, sido alvo de debate nos últimos anos dado que é um setor estratégico na dinamização da economia nacional ou de qualquer economia que se pretenda rever à escala global (Pereira , 2013). Esta situação deve-se ao facto da atual conjuntura económica ser propensa ao agravamento dos riscos sociais, pelo que as organizações deste setor assumem uma função essencial na manutenção da coesão social. Drucker (1999, cit. por Pereira , 2013) chama a atenção nos seus livros para a “emergência do «terceiro sector» — o das organizações sem fins lucrativos e de serviço público. Elas são viveiros da independência e da diversidade, guardiões de valores e uma fonte de cidadania da sociedade civil.”

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) são parte integrante do Terceiro Setor e, por definição, não visam o lucro, no entanto, visam a satisfação dos seus clientes pois só assim saberão que o seu trabalho está a ser bem desenvolvido.

Carvalho (2005) considera que o lucro não é só medido em termos monetários, pode, por exemplo, ser medido em vidas salvas. Também Santos (2008, cit. por Marques S. , 2014),

refere que nas OSFL, o lucro pode ser medido na qualidade dos serviços prestados (saúde, educação, prática desportiva, apoio humanitário, proteção do ambiente, etc.).

Segundo Santos (2008) a procura de eficiência é algo que não se pode dissociar destas organizações, pelo que é imperativo efetuarem uma correta otimização dos recursos, e, sempre que possível, assegurar o excedente financeiro indispensável à sua sobrevivência e sustentabilidade (criando recursos complementares às participações públicas de que dependem) e, se possível, ao reinvestimento na sua própria atividade (através da inovação de produtos e serviços, na formação dos seus RH, desenvolvimento de tecnologia, etc.).

Salamon e Anheier (1992), definem as OSFL como organizações privadas, não distribuidoras de lucros, auto-governadas e de carácter voluntário ou seja:

- a. Para ser «organizada» uma entidade tem de ser ou formalmente registada ou, se for informal, terá de mostrar provas da realização de reuniões regulares, regras de procedimento, ou algum grau de permanência organizacional;
- b. As organizações devem ser institucionalmente separadas do Governo, significando que nem são parte do aparelho governamental nem são controladas pelo Governo.
- c. No Setor Não Lucrativo não existe a noção de propriedade, ao contrário do que sucede com as empresas, e qualquer excedente gerado não pode reverter para os seus membros, dirigentes ou gestores. Qualquer excedente gerado por uma organização do terceiro setor deverá ser reinvestida na organização, no investimento nos recursos humanos, na melhoria de infraestruturas, etc.
- d. Para serem do terceiro setor as organizações têm de estar equipadas para controlar as suas próprias atividades. As organizações sem fins lucrativos deverão ter os seus próprios procedimentos de governação e não devem ser controladas por entidades externas.
- e. Esta característica pode ser interpretada de diversas formas: pode significar que as organizações deverão ter algum grau de contribuições voluntárias, seja sobre a forma de mão-de-obra voluntária, seja sob a forma de doações de dinheiro ou bens (em espécie). Existem, contudo, situações em que as organizações não têm um carácter voluntário interpretado desta forma. Assim, uma interpretação adicional ou alternativa poderá ser o facto de os membros pertencerem à organização de uma forma voluntária, e não por laços de sangue ou outras razões que contrariem a liberdade na adesão.

De entre estas OSFL destacam-se as IPSS, entidades constituídas por iniciativa de particulares e sem finalidade lucrativa com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos (<http://www.seg-social.pt/ipss>)

## **I.2 – A Gestão de Recursos Humanos**

O conceito de Gestão de Recursos Humanos surgiu recentemente na literatura, descendente da Administração de Pessoal. Muitos autores apontam o início do século XX como a data do surgimento da Administração de Pessoal nas organizações.

Segundo Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001), recursos humanos são todos os colaboradores que executam funções numa organização, sendo considerados como o motor e cérebro dessa mesma organização. Uma boa GRH deve ter em consideração variáveis individuais como a motivação, satisfação, pois só assim será possível obter bons resultados. (Cardoso 2012)

Atualmente a Gestão de Recursos Humanos, assenta no facto do desempenho das organizações depender da atuação dos RH que compõem a mesma. Esta atuação espelha a forma como a organização se encontra estruturada, assim como o investimento que é feito para o melhor Desempenho Organizacional. As organizações deixaram de ver as pessoas como simples recursos tendo hoje uma visão mais abrangente, uma vez que estas pessoas passaram a serem vistas como pessoas com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos próprios (sendo estes delineados em consonância com a organização).

Quando se fala em gerir pessoas, temos que ir para além do simples controlo de procedimentos por estes executados, ou seja, devemos ter em conta todo o envolvimento dos membros da Organização, dado que esta se importa com a aprendizagem que envolve a adequação de mecanismos de motivação, criatividade e inovação para que os serviços por estes prestados seja diferenciado das outras organizações (Sousa *et al.*, 2006).

Nas primeiras quatro décadas do século XX, a Administração de Pessoal baseava-se meramente em questões administrativas, como o recrutamento e os salários dos trabalhadores, sendo posteriormente alargado o seu campo de intervenção, como a formação básica, a participação ou o aconselhamento da administração da organização na negociação e contratação coletiva (Cabral-Cardoso, 1999).

Os autores Price (1997, cit. por Fonseca, 2014) e Cabral-Cardoso (1999, cit. por Fonseca, 2014), afirmam que a Gestão de Pessoal se limitava a dar resposta a problemas concretos e imediatos, não revelando preocupações do foro estratégico da organização, baseando a sua atuação no cumprimento de normas e regulamentos de “bom senso”.

Na década de 60, o departamento de pessoal assume uma ligeira importância no desenvolvimento e administração de políticas e práticas respeitantes à gestão de trabalhadores. Surge então a necessidade, pelo desenvolvimento de métodos de seleção, de programas de formação, de sistemas de recompensas; (Tavares e Caetano, 2000 cit. por Gomes, Keating, Caetano, & Cunha, 2000), avaliação de desempenho e planeamento das atividades futuras de mão-de-obra (Cabral-Cardoso, 1999).

Salienta-se, assim, o facto da GRH ter sofrido uma grande evolução ao longo do século XX, mais precisamente na década de 80, uma vez que, é nesta altura que surge a designação de Gestão de Recursos Humanos, em detrimento da noção de Gestão de Pessoal, assumindo assim um carácter mais estratégico na organização. Com esta nova reformulação podemos verificar que a Gestão de Pessoal deixa de lado o seu carácter administrativo e operativo.

A GRH descende das teorias organizacionais e das teorias comportamentais subjacentes ao estudo das estruturas e processos organizacionais, sendo inerente à evolução do quadro teórico da gestão de recursos humanos as mesmas “insuficiências e aspetos positivos das teorias organizacionais e comportamentais” (Neves, 2007, cit. por Caetano & Vala, 2007).

A Gestão de Recursos Humanos atinge cada vez mais importância na cultura organizacional, virada para a inovação que obriga a uma aprendizagem contínua, para que se possa proceder a mudanças para a execução de um melhor trabalho.

Os Recursos Humanos são entendidos como um fator extremamente importante para a competitividade da organização, permitindo melhorar a dinâmica organizacional. Se considerarmos que o envolvimento dos trabalhadores representa um efeito positivo na atividade da organização, ainda não se consegue determinar com precisão qual o seu impacto nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, assim como o tipo de relação que existe entre o envolvimento dos trabalhadores e o seu desempenho (Marchington 1995).

Para que possamos aumentar a dinâmica organizacional é necessário envolver os trabalhadores, através de uma melhor comunicação descendente, colocando ao corrente os trabalhadores sobre os planos e objetivos de negócio da organização. Esta comunicação deve

ser realizada através de reuniões formais e informais. Para que a comunicação funcione é necessário implementar um sistema de gestão que permita a participação ativa dos trabalhadores na tomada de decisão.

Existem várias definições de Gestão dos Recursos Humanos, das quais, podemos, de entre a diversa literatura disponível, destacar as defendidas por Sousa *et al.* (2006, cit. por António, 2014), Storey (1995:5), Des Horts (1987, cit. por Fonseca 2004), entre outras que passaremos a enumerar.

Segundo Sousa *et al.* (2006, cit. por António, 2014), a GRH é definida, como “um conjunto de ações orientadas para os recursos humanos de forma a atingir determinados objetivos”.

Storey (1995:5) define a gestão de recursos humanos como “uma abordagem marcante da gestão dos trabalhadores, que visa alcançar uma maior competitividade, através de um trabalho estratégico, empenhado da força de trabalho usando técnicas culturais, estruturais e pessoais”.

Des Horts (1987) encara os RH como recursos estratégicos, desempenhando assim uma função estratégica na organização.

Caetano (1999, cit. por Fonseca 2004) substitui gestão de recursos humanos pela expressão gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que conjuga as políticas de gestão de recursos humanos da organização com a estratégia corporativa.

Youndt *et al.* (1996, cit por Marques, 2014), refere que as organizações que optem por GRH tendo em conta a estratégia, podem obter um melhor desempenho, tendo como objetivo primordial o alcance dos objetivos delineados pela organização.

Becker e Huselid (2006), referem que a estratégia de RH deve estar ligada à estratégia de negócio, devendo estar centrada no que realmente importe para que se otimize os resultados. Os autores afirmam que a existência de uma estratégia de RH é fundamental:

- Para se conseguir alcançar os objetivos da organização, ou seja, é necessário termos uma força de trabalho produtiva e interessada por melhorias contínuas no seu desempenho.
- Fazer uma análise ao estado da organização tendo em conta as oportunidades e fragilidades da mesma. Esta análise pode ser feita através de *scorecard*, onde esteja incluída a produtividade, custo, segurança e faltas. Deve ser feito um levantamento

geral, ou seja, a 360° (aos clientes, colaboradores e chefias), para que se possa reunir todas as opiniões.

É necessário verificar a informação que é dada aos *stakeholders*, de forma a barrar todos os erros que possam ocorrer por motivos externos na formulação da estratégia (Formbrun, 1984). Como fatores internos, segundo Marques (2014), salienta-se a cultura organizacional, *stakeholders* internos e características do departamento de RH.

Shameem e Khan (2012), mencionam a importância para o reconhecimento do contributo dos RH, começando por analisar que os trabalhadores são ativos e muito valiosos no funcionamento da mesma, como tal é muito importante a criação do departamento de Recursos Humanos, uma vez que estes fazem parte integrante da estratégia da organização.

A GRH tem dois objetivos que não podemos deixar de referir, nomeadamente:

- Esta gestão tem que garantir que os trabalhadores da organização são utilizados para que esta possa alcançar o maior lucro;
- Tem que garantir que os trabalhadores recebam recompensas materiais e imateriais em contrapartida do seu desempenho.

A GRH envolve algumas relações no que diz respeito ao recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistema de recompensas e relações entre trabalhadores, devendo estas serem trabalhadas e articuladas (Shameem & Khan, 2012).

Como podemos constatar através de todas estas definições de GRH, o recurso humano, possui uma grande importância dentro de qualquer organização, uma vez que este é um recurso essencial para que a mesma consiga alcançar o sucesso.

Podemos constatar que a evolução do nome da função, e do tipo de atividade, demonstra a importância que o fator humano possui dentro de qualquer organização. As organizações sentiram a necessidade de conjugar as potencialidades dos RH com as novas tecnologias de informação (Kovács, 2002).

Brandão e Parente (1998), referem que esta evolução se divide em três grandes períodos, nomeadamente: o da Administração de Pessoal (referente ao fim do século XIX até aos anos 50/60); o da Gestão de Pessoal (início dos anos 60 até aos anos 80); e o da Gestão de Recursos Humanos (início nos anos 80).

Este último período segundo Bessyre des Horts (1987, cit in Marques 2009), engloba três fases designadas por direção de pessoal, direção das relações sociais e a direção das relações humanas. Este período caracteriza-se essencialmente no controlo da disciplina no trabalho, no cumprimento da legislação, nas relações contratuais, na motivação e satisfação dos RH com as remunerações, a formação necessária para o desempenho das suas funções assim como para a respetiva progressão de carreira.

No que se refere ao período da gestão de pessoal, corresponde à fase designada por Bessyre des Horts (1987, cit in Marques 2009) de direção de pessoal, em que a função assume uma visão mais generalista e as atividades recaem na motivação e satisfação das pessoas, tendo sempre como visão a minimização de custos.

Segundo Sousa *et al.* (2006), o conceito gestão de recursos humanos sofreu diversas alterações nomeadamente, a nível da designação, importância e intervenção e a nível da Gestão das Organizações.

Foi na década de 80 que a gestão de recursos humanos sofreu uma grande evolução, onde esta gestão assume um papel mais estratégico na organização.

Parente (2012, cit. por Nogueira, 2014) refere que os RH são o valor acrescentado da prestação de serviços aos clientes da organização. Nos dias de hoje existe uma maior necessidade de se pesquisar sobre os RH, devido às especificidades das organizações, no que diz respeito à natureza, contexto, estrutura e objetivos por estes traçados. Podemos verificar que, neste tipo de organizações, os RH são o seu recurso nuclear, sendo por vezes o seu único recurso ao contrário do que se verifica no meio empresarial (Akingbola., 2006).

A GRH assume atualmente um papel preponderante nas organizações, uma vez que, os RH são uma peça fundamental para o desenvolvimento da atividade das organizações. Ribeiro A., 2018), defende que os RH desenvolvem um papel fundamental nas mudanças que decorrem a nível interno e externo na organização, nas relações de poder e nas práticas de organização de trabalho.

Neste sentido, e segundo os autores anteriormente referidos, a GRH pode ajudar a organização a:

- Melhorar a capacidade de angariar e manter pessoas com competências (técnicas e comportamentais), que sejam mais adequadas aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção próprios;

- Desenvolver comportamentos enquadrados nos objetivos estratégicos da organização, através do desenvolvimento de competências;
- Ajustar o desenvolvimento de competências individuais ao desempenho das equipas como um todo.

A GRH, dada a sua importância para as organizações, tem acompanhado o processo evolutivo da sociedade e conseqüentemente das organizações, adaptando-se às suas necessidades.

Para uma melhor percepção da designação e relevância da GRH, nesta década é importante referir que:

- A GRH pode ser entendida como um conjunto de ações conduzida pelos RH para atingir um objetivo;
- A função dos RH é a estrutura responsável pela componente administrativa do pessoal, relações sociais, pela política de RH com a hierarquia;
- A direção de RH é a responsável pela atividade e GRH coordenando assim as pessoas tendo em conta a função por elas desempenhada.

Assim, podemos referir que a GRH tem vindo a evoluir quer no que diz respeito à designação, mas também a nível da importância e intervenção nas organizações. Para que possamos perceber estas alterações temos que analisar as diferentes perspetivas:

- Os Serviços de Pessoal como uma atividade operacional - onde o grande objetivo era o processamento de salários e todos os aspetos legais relacionados com a contratação e o despedimento de pessoas.
- Gestão de Recursos Humanos como uma função de suporte à estratégia económica da organização - visa alinhar as políticas de RH de forma a garantir o equilíbrio interno da estratégia económica da organização.
- Gestão de Recursos Humanos como atividade estratégica tem como grande objetivo gerir os RH como recursos estratégicos (Dessler, 2003, cit. por Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2012), ou seja, a estratégia da organização é vista como um todo.

É imperativo que a GRH se adapte à estratégia organização, como constatar pela análise da tabela 1.

**Tabela 1 - Exemplos de Adaptação da Gestão de Recursos Humanos à estratégia da Organização**

<b>Estratégia da Organização</b>	<b>Papel do Colaborador</b>	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>
<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criativo</li> <li>- Participativo</li> <li>- Preocupado com a qualidade</li> <li>- Capaz de assumir riscos</li> <li>- Tolerância á ambiguidade e a imprevisibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilidade horizontal</li> <li>- Funções que requerem elevada interação</li> <li>- Sistema de recompensas</li> <li>- Sistemas de recompensa que permite aos colaboradores na sua modalidade de recompensa</li> <li>- Carreiras internacionais, tendo em conta as elevadas competências</li> </ul>
<b>Qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamentos repetitivos</li> <li>- Participativo</li> <li>- Demonstra preocupação com a qualidade</li> <li>- Atitudes de risco</li> <li>- Dedicado aos objetivos da Organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funções devidamente descritas</li> <li>- Elevada participação nas decisões da própria função</li> <li>- Avaliação de desempenho tendo em conta os resultados individuais e de equipa a curto prazo</li> <li>- Tratamento igual entre colaboradores</li> <li>- Formação contínua</li> </ul>
<b>Redução de Custos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nas atividades individuais</li> <li>- Demonstra preocupação com a qualidade</li> <li>- Elevada preocupação com a quantidade e com os resultados</li> <li>- Atitudes de risco inexistentes</li> <li>- Elevada estabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrição de funções explícitas sem possibilidade de existência de ambiguidade</li> <li>- Trabalhar para a eficiência</li> <li>- Avaliação de desempenho constante e com base nos resultados</li> <li>- Prática de sistema de recompensa</li> <li>- Investimento no desenvolvimento e formação dos colaboradores</li> </ul>

**Fonte: adaptado de Schuler e Jackson (1987, cit. por Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2012).**

Sintetizando, podemos contatar que existem dificuldades em delimitar as conceções e respetivas fases de evolução, estas não se excluem, mas coexistem e complementam-se (Bilhim, 2009) e considera-se a seguinte divisão das sucessivas conceções (Serrano M. , Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Estudos de caso numa rede de empresas, 2009): (i) fim do século XIX até 1960: Administração de pessoal; (ii) de 1960 até 1980: Gestão de pessoal; (iii) de 1980 até 1990: Gestão de recursos humanos; (iv) a partir de 1990: Gestão estratégica de recursos humanos. Situada entre os finais do seculo XIX e os anos 60, temos a Administração de Pessoal, subjacente às teorias organizacionais clássicas (taylorismo/fordismo) e posteriormente do movimento das relações humanas. Podemos constatar que as organizações usam serviços especializados em matéria de questões sociais, mantendo-se centralizada as atividades da função relativas a

remunerações e recompensas, questões disciplinares e de legislação social. A gestão de recursos humanos baseia-se no recrutamento e na formação adequada à execução das tarefas (Des Horts, 1987, cit. por Fonseca, 2014).

Nesta fase temos o afastamento entre a administração de pessoal e o processo de decisão estratégico, sendo esta vista como uma função de segundo plano “O pessoal é encarado como um custo a minimizar” (Brandão & Parente, 1998).

A GRH decorrente entre as décadas de 1960 e 1980, ainda não tem grande impacto a nível estratégico, por outro lado a função pessoal começa a assumir lugar nas funções de gestão das organizações. Assiste-se assim a um afastamento entre a administração de pessoal e surgindo desta forma novas perspectivas, centradas na lógica qualitativa da GRH baseada em preocupações humanistas, apostando-se assim na motivação no trabalho (Serrano M. , 2010)

A função Gestão dos Recursos Humanos surge dos contributos do Desenvolvimento Organizacional e das Teorias da Continência. A conceção da GRH surge como resposta estrutural a partir do início dos anos 1980 (Sainsaulieu.,1993)

No final do século XX surgiu a função denominada de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, ao nível da internacionalização dos negócios e das atividades que contribuíram para a evolução conceptual do conceito e práticas de GRH, pressupondo-se assim uma gestão estratégica das pessoas (Caetano & Vala, 2002, cit. por Caetano & Vala, 2007).

Assim a GRH deve estar enquadrada com as intenções e decisões estratégicas organizacionais, através do desenvolvimento e adoção de práticas de GRH oriundas da estratégia da organização. Segundo, Wright, Dunford e Snell (2001, cit. por Gonçalves, Corrêa, Spers, & Medeiros, 2014) a natureza crescente da competição global, exige das empresas a utilização de todos os recursos disponíveis para que sobrevivam e alcancem sucesso.

Neste sentido existiram mudanças na GRH, no que diz respeito às preocupações com a motivação, envolvimento, comprometimento, flexibilidade e competências dos colaboradores (Serrano M. , 2009). Estes fatores são determinantes no mercado face à concorrência pois são determinantes para a competitividade das organizações.

Citeau (1997:28), afirma que a função estratégica da GRH contribui para melhor eficácia organizacional, nomeadamente: (i) promover e realizar uma melhor adequação dos recursos

humanos; (ii) desenvolver as capacidades do trabalhador fazendo correspondê-las à satisfação das necessidades individuais e coletivas da organização.

Segundo Citeau (1997, cit. por Carvalheiro, 2011), e Sculer e Walker (1990, cit. por Carvalheiro, 2011), das transformações da função recursos humanos, nos anos 90, destacam-se: (i) acompanhar as mudanças da gestão; (ii) saber planejar; (iii) saber enriquecer os projetos de uma aproximação socioeconómica global; (iv) pôr em prática nas organizações o trabalho qualificante e aos novos postos de trabalho; (v) saber associar mais tempo da empresa à formação.

Neste seguimento a “função recursos humanos” passa a desempenhar um papel de parceiro na definição e implementação estratégica, (Cabral-Cardoso, 1999). Caetano (2000, cit. por Costa, 2017) identifica três perspetivas teóricas para a função de recursos humanos: (i) destaca Torrington (1993, cit. por Serrano, 2010), pela importância que dá à formação para o desenvolvimento dos trabalhadores; (ii) Ferrance (1992), defende que as “boas práticas de GRH farão perceber a todos os trabalhadores que são importantes como seres humanos e como indivíduos.” (Serrano M., 2010), (iii) para Legge (1995 cit. por Serrano, 2010), “a expressão GRH é usada para referir determinadas práticas de gestão das pessoas ligadas, principalmente, à sobrevivência da organização.

A GRH implica que exista uma força de trabalho muito flexível nos papéis que desempenha nas organizações, e muita qualidade nas tarefas que desempenha. Para que isto se concretize, Tavares (2000, cit. por (Gomes, Keating, Caetano, & Cunha, 2000)) considera fundamental a presença de alguns elementos chave, nomeadamente, a seleção, a socialização, a formação/desenvolvimento, o compromisso dos trabalhadores e o desenvolvimento de sistemas de recompensas.

Todo o processo demarcado pela evolução da função recursos humanos demonstra a transição do conceito de “gestão de pessoal” para a “gestão de recursos humanos”.

Alguns autores referem que as principais diferenças, apontadas na literatura, entre gestão de pessoal e gestão de recursos humanos são (Storey, 1995; Guest, 1990; Cabral-Cardoso, 2000, cit. por Fonseca, 2014): i) A gestão de pessoal consistia em modelos reativos, a GRH é proativa uma vez que os humanos necessitam de formação e motivação só assim podem acrescentar valor à organização; ii) A aplicação de técnicas e práticas da gestão de pessoal são importantes para o alinhamento da estratégia da organização; iii) A GRH é direcionada para o empenhamento das pessoas e nas técnicas e práticas que alcancem esse objetivo; iv)

A GRH deve ser exercida por todos os gestores; v) A GRH deve considerar cada trabalhador como uma pessoa, tendo em conta as suas características, o seu saber, as suas aptidões, as suas motivações, para que o seu contributo acrescente valor na organização.

A tabela 2, que seguidamente apresentamos, sintetiza a evolução da função dos Recursos Humanos associando as várias fases evolutivas às respetivas práticas utilizadas.

**Tabela 2 - Síntese da Evolução da Função Recursos Humanos e respetivas Práticas Chave**

Conceção	Teoria Organizacional	Principal enfoque	Práticas Chave
<b>Administração de Pessoal</b>	Teoria Clássica das Relações Humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento, Formação (treino), Remunerações; Recompensas (prémios); e Questões disciplinar
<b>Gestão de Pessoal</b>	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Critérios de recrutamento; Formação de Chefias; Gestão de Carreiras;
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	Desenvolvimento Organizacional: Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes; Animação de grupos de trabalho; Formação e requalificação; Gestão de mobilidades; Recrutamento e internacionalização dos RH
<b>Gestão Estratégica de Recursos Humanos</b>	Desenvolvimento Organizacional: Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização; Adequação; Mobilização; Partilha; Antecipação

**Fonte: Adaptado de Serrano, 2010**

### **I.3 – A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos**

As OSFL têm como principal missão a prestação de serviços de proteção social às populações mais carenciadas, sendo esta delegada pelo Estado, continuando o mesmo a assumir o seu papel de financiador. Com todas as alterações que surgiram, as orientações políticas incumbem às próprias organizações a responsabilidade pelo seu financiamento e conseqüente sustentabilidade. Toda esta nova alteração leva a um crescimento da competitividade no setor. As organizações necessitam, assim, de se adaptarem às

necessidades existentes no mercado, pelo que, por vezes, é imperativo anteciparem situações.

Toda esta situação leva a que as organizações sejam obrigadas a desenvolver modelos de gestão, para que possam reduzir a dependência dos financiamentos públicos, garantindo assim a sua sustentabilidade.

Rider e McCandless (2010, cit. por Fernandes, 2011), Santos (2008) e Bezboruah, e Oyin (s.d. cit. por Fernandes, 2011) afirmam que as pessoas são o recurso mais importante de qualquer organização, no entanto, nas OSFL, as estas assumem ainda uma maior importância, pelo facto de se estar a prestar um serviço, com um elevado grau de complexidade e imprevisibilidade, que se encontra, fundamentalmente assente no conhecimento tático adquirido, o que impede a sua substituição pela tecnologia (Birdi, 2007; Pynes, 2009; Rider e McCandless, 2010).

Segundo Pynes (2009, cit. por Fernandes, 2011), as organizações não lucrativas, são confrontadas com muitas mudanças, quer a nível estrutural, económicos, tecnológicos e legais. Cada vez mais as OSFL se deparam com uma maior diversidade de exigências inclusivamente impostas pelo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) distribuídos pelo Instituto da Segurança Social que levam à uniformização das respostas sociais com Acordos de Cooperação, como por exemplo, a qualidade dos seus serviços. Segundo Fernandes (2011), estas novas exigências podem pôr em causa a continuidade da prestação de serviços em algumas organizações.

Pynes (2009, Fernandes, 2011) considera que a chave do sucesso reside na existência de trabalhadores qualificados e flexíveis que respondam eficientemente a estas mudanças. Considera, também, que as OSFL deverão integrar a GRH no seu plano estratégico, dado que, para o referido autor, a GRH equivale aos sistemas formais da organização que asseguram a correta utilização dos conhecimentos, capacidades, habilidades e outras características dos seus colaboradores, visando a concretização dos objetivos globais da organização.

Segundo Akingbola (2006, cit. por Nogueira, 2014), a gestão de RH tem uma importância acrescida, devido:

- Ao carácter dos serviços prestados, uma vez que os colaboradores não podem ser substituídos com investimentos em capital físico (máquinas);

- A motivação dos destes mesmos colaboradores advém de fatores intrínsecos, veja-se a crença na missão da organização, a oportunidade de fazer o bem, e a participação na tomada de decisões;
- Os colaboradores são os parceiros mais importantes na concretização da estratégia destas organizações (Akingbola, 2006, cit. por Nogueira, 2014).

A garantia da sobrevivência das organizações sem fins lucrativas passa pela percepção da importância da estratégia na melhoria do desempenho das organizações, por parte dos seus gestores. Esta situação já se encontra refletida na literatura sendo já reconhecida a necessidade de desenvolvimento de uma estratégia que permita refletir sobre o funcionamento do setor (Fernandes, 2011)

Akingbola (2006, cit. por Nogueira, 2014), salienta alguns fatores que devem ser considerados na elaboração da estratégia destas organizações, nomeadamente, a eficiência e a entrega do serviço a profissionais. Como podemos constatar estes aspetos estão intimamente relacionados com a GRH, o que implica a existência de uma aliança entre a GRH e a estratégia global da organização.

A este propósito Pynes (2009, Fernandes, 2011) refere que as organizações, para serem eficientes na prossecução dos seus objetivos, obrigatoriamente deverão possuir informações realistas da capacidade e das competências dos seus RH, pois só assim conseguirão ser bem-sucedidas na implementação da sua estratégia de GRH, sendo portanto, necessária a intervenção dos líderes da organização e restantes profissionais (Pynes, 2009; Gomes *et al.*, 2008, Fernandes, 2011).

Os RH possuem um papel muito importante como tal as OSFL têm que recrutar funcionários qualificados, assegurando-lhes formação e desenvolvimento contínuo (Akingbola, 2006, cit. por Nogueira, 2014).

Para podermos perceber como a GRH é desenvolvida nas OSFL, é muito importante analisar o trabalho de Ridder e McCandeless (2010, Fernandes, 2011). Estes referem que os RH têm uma grande importância, pois estes não podem ser substituídos pela tecnologia, uma vez que todo o trabalho desenvolvidos nas OSFL tem como base o conhecimento tático. Fernandes (2011) refere a existência de inúmeras as teorias que analisam a relação entre os fatores internos e externos e a sua influência na arquitetura da GRH, estes autores referem que é importante considerar que estas organizações podem seguir uma abordagem baseada na estratégia ou uma abordagem baseada nos RH existentes.

Sintetizando, podemos dizer que a GRH assume assim um papel preponderante na estratégia das organizações, não só nas lucrativas como também nas organizações sem fins lucrativos (OSFL). Este setor assume um papel vital no desenvolvimento das sociedades e ainda possui algumas lacunas do ponto de vista da investigação desenvolvida nesta área dos RH.

As OSFL dado o seu acentuado crescimento, atual dimensão, heterogeneidade, assim como pelas particularidades no que concerne à dependência da mão-de-obra e ao nível reduzido de profissionalização (Almeida, 2011), constituem uma temática cujo estudo se mostra de extrema relevância para uma melhor percepção deste setor. Segundo Selden e Sowa (2011, cit. por Nogueira, 2014), as OSFL enfrentam grandes desafios no que concerne à GRH, uma vez que estes são uma componente essencial para o desempenho dos serviços prestados por este tipo de organizações (Ridder, *et al*, 2010, Fernandes, 2011).

#### **I.4 – As Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Como podemos verificar, através da análise dos pontos anteriores, a “função pessoal” foi evoluindo a par com o desenvolvimento das teorias citadas, verificando-se assim a necessidade de diversos autores de estabelecer as suas fases de evolução, bem como as práticas que lhes estão associadas (Des Hors1987; Peretti,1991, cit. por Fonseca, 2014). Neste ponto iremos, assim, proceder à análise das diferentes práticas de recursos humanos., nomeadamente o recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, sistema de recompensa e formação profissional.

##### **I.4.1 - Recrutamento e Seleção**

No recrutamento e seleção encontra-se definida toda a informação sobre a natureza da função para o qual se pretende recrutar.

Segundo Sousa *et al.* (2006, cit. por António, 2014), a análise de funções consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação sobre uma determinada função,

tendo como objetivo identificar as tarefas e competências indispensáveis para o seu desempenho.

Através do processo de recrutamento, a organização dá-se a conhecer ao mercado de trabalho, divulgando uma oportunidade de emprego para determinadas funções.

A necessidade de contratação de pessoas, para o desempenho de funções específicas, é o fator propulsor do processo de recrutamento.

Segundo Chiavenato (1986, cit. por Chiavenato, 2005), as organizações e os indivíduos, estão em constante relação, para que ambos se atraiam. Esta relação é recíproca, uma vez que primeiramente os indivíduos têm que se interessar pela organização e depois esta tem que procurar opiniões a respeito do indivíduo para que possa decidir se o admite ou não.

Sousa *et al.* (2006, cit. por António, 2014), encara o recrutamento como um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos qualificados capazes de ocupar cargos dentro da organização. Através deste processo a organização informa o mercado da existência de um posto de trabalho.

Para Chiavenato (1986, cit. por Chiavenato, 2005), o recrutamento é um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado oportunidades de emprego. Para que este processo seja eficaz tem que angariar um grande número de candidatos.

O processo de recrutamento só inicia quando a organização sente a necessidade de contratar pessoas para o desempenho de uma determinada função. A organização necessita de determinar as competências que lhe interessam, baseando-se sempre no seu plano estratégico (Sousa *et al.*, 2006, cit. por António, 2014).

Chiavenato (1986, cit. por Chiavenato, 2005), define a seleção de recursos humanos, como sendo a escolha da pessoa certa para um determinado cargo. Para Sousa *et al.* (2006, cit. por António, 2014), a seleção é um processo de comparação entre duas variantes, nomeadamente, os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.

Numa primeira fase é necessário reunir todas as informações sobre a função em causa, normalmente, através do responsável da área onde a função se enquadra ou através das informações da análise e descrição de funções (Carvalho, 2011).

Posteriormente, analisam-se as informações sobre os candidatos, através da análise curricular e outros métodos e técnicas de seleção.

#### **I.4.2 - Acolhimento e integração**

Segundo Sousa *et al.* (2006, cit. por António, 2014), acolher um novo colaborador é fornecer-lhe as melhores condições de integração para que o mesmo se sinta membro da organização. Uma boa integração nada é mais que criar as primeiras bases para motivar e reter as pessoas.

Segundo o mesmo autor, o processo de acolhimento e integração tem o seu início antes da admissão do novo trabalhador pela organização, pelo que assume uma importância fundamental durante a fase do recrutamento e seleção.

Carvalho (2011), refere que nesta fase, ambas as partes partilham informações, ou seja, o candidato procura apresentar as suas potencialidades/competências e valores para o desempenho da função em causa por um lado, por outro lado o representante da organização demonstra as características da organização assim como características da função.

Na fase do acolhimento os colegas de trabalho (desde as chefias até ao colega que divide o mesmo cargo) assumem um papel preponderante. É importante referenciar que uma má integração pode ser motivo para que o novo colaborador se sinta discriminado e, inclusivamente, abandone a organização.

#### **I.4.3 - Avaliação do desempenho**

Segundo Caetano (2000), a avaliação de desempenho é considerada um processo complexo. A avaliação de desempenho engloba a definição, comunicação e negociação de objetivos de desempenho, sua orientação e revisão, feedback aos trabalhadores acerca do seu trabalho.

A avaliação de desempenho é muito importante para os RH, esta só terá impacto se os procedimentos estiverem devidamente delineados, não se verificando resistência por parte das chefias, sem receio sobre as consequências que a avaliação possa ter para o colaborador. Se for verificada resistência a avaliação não terá o impacto que se pretende.

Chiavenato (1986, cit. por Chiavenato, 2005), referencia a avaliação do desempenho como sendo uma constante análise do desempenho do indivíduo no posto de trabalho. Esta

avaliação é usada como um processo para a estimulação/julgar o valor de um determinado colaborador. Através da avaliação de desempenho, pode-se detetar alguns problemas de supervisão de pessoal, integração, entre outros, o que permite, desta forma, analisar o desempenho e motivação do colaborador. Com a avaliação podemos encontrar os colaboradores com mais potencial para o desempenho de determinado cargo.

Segundo Caetano (2000), a avaliação de desempenho ajuda a distinguir os níveis de desempenho entre os diferentes colaboradores, e a sua ligação com a remuneração poderá contribuir para ajustar o sistema de recompensas.

#### **I.4.4 - Sistema de Recompensa**

Sousa *et al.* (2006, António, 2014) identifica o sistema de recompensa como sendo um conjunto de princípios /diretrizes que a organização define relativamente aos seus colaboradores no que diz respeito a retribuições, podendo estas ser de natureza material ou imaterial, tendo em conta o trabalho realizado. O sistema de recompensas está relacionado com as outras práticas de gestão de pessoas.

Segundo Sousa *et al.* (2006, António, 2014), o sistema de recompensa poderá ter vários objetivos tais como:

- Cooperar para construir e fortalecer a cultura da organização;
- Atrair e conservar os melhores colaboradores;
- Aumentar a motivação e a produtividade;
- Reforçar o papel e o *status* de cada um dos níveis da hierarquia da empresa, permitindo uma distinção clara dos mesmos.

Existem vários tipos de sistema de recompensas que segundo Sousa *et al.* (2006, cit. por António, 2014), baseiam-se em diversos fatores tais como:

- Categoria profissional;
- Antiguidade;
- Níveis de responsabilidade;
- Desempenho;
- Potencial;
- Resultados individuais/coletivos;
- Mercado

Para Sousa *et al.* (2006, cit. por António, 2014), são dois os fatores que influenciam o sistema de recompensas, a motivação positiva e a motivação negativa.

No que diz respeito à motivação positiva, esta verifica-se quando o sistema de recompensa é entendido e aceite por todos.

Os fatores de motivação negativos resumem-se essencialmente à falta de clareza. Esta causa desconforto entre todos surgindo desta forma a dúvida. Este estado de dúvida pode conduzir à baixa produtividade e ao aparecimento de conflitos internos.

#### **I.4.5 - Formação Profissional**

Presentemente, as organizações despendem, anualmente, verbas avultadas na formação dos seus colaboradores, esperando obviamente alguma retribuição. Frequentemente as organizações são questionadas pelo facto de proporcionarem formação aos seus colaboradores, no entanto, vários autores defendem e justificam a existência da mesma. Fuller e Farrington (2001, cit por António, 2014), explicam que se promove a formação para que as pessoas tenham um melhor desempenho. Alertam para a importância de aumentar a capacidade de trabalho. Sousa *et al.* (2006, cit. por António, 2014), referencia que a formação fornece informação sobre as tarefas a desempenhar. Segundo Peretti (2001, cit. por António, 2014), a formação corresponde, simultaneamente, aos desejos dos colaboradores e às necessidades da organização, contribuindo para o alcance dos seus objetivos: satisfação profissional e performance económica. As organizações deveriam olhar para formação como um investimento e não como uma despesa.

Segundo Caetano *et al.* (2000), a formação, deve incidir sobre todas as atividades desenvolvidas para que os colaboradores estejam devidamente qualificados para desempenhar as suas funções. Este método só será eficaz se a organização adotar a rotatividade de funções com o objetivo de tornar o maior número possível de pessoas capazes de preencher posições chave dentro da organização. Cada vez mais as organizações têm mais exigências e a formação tem que evoluir para dar resposta a essas exigências.

A par da formação que cada colaborador deve ter sobre a sua área funcional, é necessário que possua um conhecimento global da organização e que tenha competências interpessoais. Em organizações baseadas no conhecimento, o comportamento do próprio colaborador é um fator competitivo.

Segundo Sparrow e Hiltrop (1994, cit. por Caetano, 2000), a principal razão invocada para as organizações formarem os seus colaboradores é, precisamente, a eliminação ou antecipação de deficiências no desempenho organizacional. As organizações recorreram à formação profissional, devido às mudanças tecnológicas associadas à mudança de produtos e dos processos de trabalho. Existem ainda outros fatores tais como, o alcance e objetivos do negócio e a valorização das competências dos colaboradores.

Fuller e Farrington (2001, cit por António, 2014), defendem que a direção pretende melhorar o desempenho dos seus colaboradores e da organização na sua globalidade, consequentemente, a organização promove a formação para que estes obtenham aperfeiçoamento no seu desempenho.

## CAPÍTULO II- CARACTERIZAÇÃO DOS CONCELHOS/REGIÕES

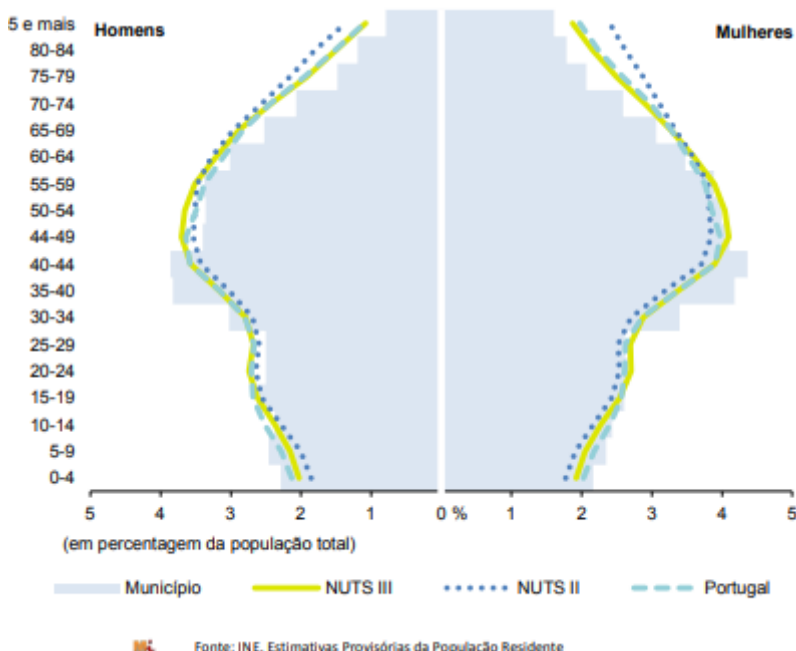
Considerando que este trabalho pretende analisar três Organizações Sem Fins Lucrativos situadas em diferentes regiões/conselhos do país considera-se fundamental efetuar uma breve caracterização dessas mesmas regiões. Assim, iremos iniciar a nossa caracterização pela região de Ílhavo, seguindo-se Foz Côa e Armamar.

### II.1. – Ílhavo

O concelho de Ílhavo pertence ao distrito de Aveiro e encontra-se limitado, a Norte e a Este, pelo Município de Aveiro, a Sul, pelo de Vagos e, a Oeste, pelo Oceano Atlântico. Este município é constituído por 4 freguesias: S. Salvador, a maior delas e sede do Município, Gafanha da Nazaré, Gafanha da Encarnação e Gafanha do Carmo (CMI, 2009)

De acordo com as informações constantes no Instituto Nacional de Estatística (dezembro 2017), o Município detém uma densidade populacional de 77 241hab/Km<sup>2</sup>.

**Figura 1 - Estrutura Etária da População**



Fonte: INE, dezembro 2017

Podemos constatar, a existência de uma grande tendência para o envelhecimento da população concelhia, uma vez que, a par de um decréscimo do número de jovens, assistimos a um peso crescente exercido pelo grupo etário dos adultos e idosos, sendo necessário, portanto, precaver situações de isolamento e criar mecanismos de suporte às redes primárias de solidariedade (família) através de respostas institucionais (apoio domiciliário, centros de dia, lares) (Ílhavo, 2009).

Conforme dados retirados do Diagnóstico Social podemos constatar que em 2016 a População residente com idade igual ou superior a 65 anos é de 7 125 habitantes.

O concelho de Ílhavo tem 16 IPSS, com respostas sociais adequadas aos diversos grupos etários, mas simplesmente três direcionadas para os idosos do concelho. Algumas IPSS, encontram-se direcionadas para a realização de algumas atividades com os idosos, nomeadamente colónia, atelier entre outras.

O quadro a baixo descrito foi criado com os dados fornecidos pelas diferentes IPSS:

**Tabela 3 - Identificação de Respostas Sociais do Concelho de Ílhavo**

INSTITUIÇÃO	RESPOSTA SOCIAL	CAPACIDADE	LISTA DE ESPERA
CASCI	Creche- Ílhavo	49	26
	Pré-escolar- Ílhavo	69	10
	Lar Residencial- Ílhavo	32	19
	Lar de Idosos- Ílhavo	53	41
	Centro de Dia-Ílhavo	15	1
	Creche – Barra	30	28
	Pré-escolar- Barra	66	0
	ATL- Barra	40	0
	Creche – Costa nova	35	8
	Pré-escolar- Costa Nova	70	09
	ATL- Costa Nova	80	0
	CAO – costa nova	50	13
	Formação Profissional Costa Nova	45	11
	Emprego Protegido Costa Nova	39	10
Centro Social e Paroquial N.ª Sr.ª da Nazaré	Lar de Idosos	67	23
	Centro de Dia	20	0
	Serviço de Apoio	35	0

	Domiciliário		
<b>Centro Paroquial de Assistência e Formação D. Manuel Trindade Salgueiro</b>	Creche	42	26
	Pré-escolar	66	5
<b>Centro social e Paroquial da Gafanha da Encarnação</b>	Creche	40	12
	Pré-escolar	60	0
	ATL	30	0
<b>Obra da Providência</b>	Creche	40	32
	Pré-escolar	44	4
	Atelier Sénior	Sem Acordo com o Centro Distrital de Aveiro, do ISS, IP.	
<b>Património dos Pobres da Freguesia de Ílhavo</b>	Lar de Menores	30	8
	Lar de Idosos	54	28
	Centro de Dia	20	0 Sem acordo com o Centro Distrital de Aveiro, do ISS
	Casa Abrigo	40	15
<b>Santa Casa da Misericórdia de Ílhavo</b>	Creche da Lagoa 30 40 32		
	Pré-Escolar	44	3
	Espaço Sénior	10	Sem Acordo com o Centro Distrital de Aveiro, do ISS, IP.
	Creche	42	9
	Creche Familiar*	92	7
	Pré-escolar - Ílhavo	60	0
	Pré-escolar (Gafanha Nazaré)	44	0
	Serviço de Apoio Domiciliário	90	12
	Apoio Domiciliário Integrado	10	0
	Protocolo de RSI	100	

**Fonte: Diagnóstico social do Concelho de Ílhavo Maio 2009**

\* A Santa Casa da Misericórdia de Ílhavo tem Acordo para 23 amas, sendo que, atualmente, dispõe de apenas 18, o que perfaz as 72 crianças. Desta feita, esta resposta social, para o número atual de amas, encontra-se lotada.

## II.2. – Vila Nova de Foz Côa

O concelho de V. N. de Foz Côa fica situado no extremo norte do Distrito da Guarda, distando da capital de Distrito, 80 Km. O Concelho tem uma área total de 398,2 Km<sup>2</sup>, distribuídos pelas atuais 14, após a Reorganização Administrativa Territorial, ocorrida em 2013, com a redução de 3 freguesias, Mós, Murça e Santo Amaro.

Podemos verificar o abandono da atividade agrícola, assim como a fraca dinâmica económica, tudo isto traduz-se em aldeias pouco povoadas. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística em 2017, o concelho de V.N de Foz Côa apresenta uma densidade populacional de 16,8 hab/Km<sup>2</sup>, podemos ainda verificar que existem 2 114 habitantes com idade igual e superior a 65 anos. Esta fraca densidade populacional é seguida de perto pelos quatro concelhos limítrofes.

**Tabela 4 - Identificação de respostas sociais do concelho de Vila Nova de Foz Côa**

<b>EQUIPAMENTOS SOCIAIS DE APOIO A IDOSOS FREGUESIA</b>	<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>RESPOSTA SOCIAL</b>	<b>Nº UTENTES</b>	<b>CAPACIDADE</b>	<b>LOTAÇÃO DE ACORDO</b>
<b>Almendra</b>	Centro Social Paroquial de Almendra	-Centro de Dia -Apoio Domiciliário - ERPI	2 18 22	15 30 22	7 18 16
<b>Castelo Melhor</b>	Centro Social de Castelo Melhor	-Centro de Dia -Apoio Domiciliário	11 18	20 30	11 9
<b>Cedovim</b>	Casa da Freguesia de Cedovim	-Centro de Dia -Apoio Domiciliário - ERPI	10 10 18	20 10 18	10 10 18
<b>Chãs</b>	Centro Social Paroquial de Chãs	-Centro de dia -ERPI	10 36	- -	16 32
<b>Custóias</b>	Irmandade Nossa Senhora do Viso	-Centro de dia -Apoio Domiciliário	9 12	10 12	10 12
<b>Freixo de Numão</b>	Centro Social Paroquial de Freixo de Numão	-Centro de Dia -Apoio Domiciliário	12 31	- -	12 31
<b>Muxagata</b>	Centro Social Paroquial de Muxagata	-Centro de Dia -Apoio Domiciliário	10 11	- -	-
<b>Numão</b>	Centro de Apoio Social e Cultural de Numão	-Centro de Dia -Apoio Domiciliário	5 12	30 15	12 -

<b>Santa Comba</b>	Associação de Bem-Fazer de Santa Comba	-Centro de Dia -Apoio Domiciliário - ERPI	3 9 23	30 10 23	4 7 14
<b>Sebadelhe</b>	Centro Social Paroquial de Sebadelhe	-Centro de Dia -Apoio Domiciliário - ERPI	1 10 10	10 40 10	5 10 9
<b>Seixas</b>	- Associação Cultural Recreativa e de Assistência de Seixas	-Apoio Domiciliário	11	16	12
<b>V. N. Foz Côa</b>	- Santa Casa da Misericórdia de V. N. de Foz Côa	-Centro de Dia -Apoio Domiciliário - ERPI	15 25 45	- - -	- - -
<b>*Mós</b>	Centro Social Paroquial de Mós	-Centro de Dia -Apoio Domiciliário	10 20	- -	- -

Fonte: Diagnóstico Social de Vila Nova de Foz Côa 2016

### II.3. – Armamar

Armamar localiza-se na zona Interior Norte de Portugal, região natural da Beira Douro, sendo um dos 24 Concelhos do Distrito de Viseu. Faz fronteira com os Concelhos de Peso da Régua a Norte, confronta com Tabuaço a Nascente, com Lamego a Poente e com Moimenta da Beira e Tarouca respetivamente a Sul e Sudoeste. Situado nas encostas do Douro, está inserido numa região de rara beleza, classificada pela UNESCO, em 14 de dezembro de 2001, como Património da Humanidade, na categoria de paisagem cultural, sob o nome de Região Vinhateira do Alto Douro. Com área aproximada de 117 Km<sup>2</sup>, encontra-se dividido administrativamente em 19 Freguesias, tendo 5853 habitantes na sua totalidade. No que diz respeito ao índice de envelhecimento, realização pelo Agrupamento de Centros de Saúde Douro II – ACES Douro Sul, constata-se que Armamar é o 3º município com maior índice de envelhecimento com cerca de 180 %, só ultrapassado pelos municípios de Sernancelhe e Penedono, segundo dados recolhidos em 2011. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (dezembro 2017), o Município tem 1 593 habitantes com mais de 65 anos. Podemos verificar que o Município de Armamar tem uma densidade populacional de 50,1 /Km<sup>2</sup>, seguindo dados do Instituto Nacional de Estatística de Dezembro de 2017.

À semelhança dos valores apresentados para o índice de envelhecimento, Penedono, Sernancelhe e Armamar são os municípios com **índices de dependência de idosos** mais

elevados. Contudo, os dados referentes a 2010 mostram uma realidade a nível nacional muito próxima da existente a nível concelhio (31.2% para Armamar e 27.7% para o Continente). Armamar tem oito Instituições Particulares de Solidariedade Social, das quais só 5 funcionam com valências com acordos de cooperação com a segurança social, apoiando um total de cerca de 400 utentes/clientes.

**Tabela 5 - Identificação de Respostas Sociais do Concelho de Armamar**

Respostas Sociais	Nº Equipamentos	Capacidade	Nº utentes Apoiados	Nº utentes C/ acordo	Vagas	Lista de Espera
Lar de Idosos	5	141	140	115	1	157
Lar de Idosos Acamados	1	30	12	10	0	5
Centro de Dia	1	81	50	50	0	0
SAD	4	145	112	95	11	35
CATL	1	20	10	10	10	0
Pré-Escolar	1	44	39	39	5	0
Creche	2	59	29	26	33	7
<b>Total</b>	16	520	392	345	60	204

**Fonte: Várias IPSS do município, abril 2011**

Verifica-se um grande investimento nesta região na área dos idosos, no que diz respeito à melhoria das condições assim como o aumento da capacidade das mesmas. Existe uma grande preocupação com a população alvo.

## **CAPÍTULO III- ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

Este trabalho pretende proceder à análise das práticas de Gestão de Recursos Humanos em algumas Organizações Sem Fins Lucrativos e, para tal, importa perceber quais as necessidades de RH e quais as suas especificidades, nunca esquecendo que este tipo de organização assume uma grande importância na sociedade pela natureza social e humana das atividades desenvolvidas.

Este trabalho de investigação pretende estudar, assim, as práticas de GRH em Organizações Sem Fins Lucrativos, vão ser estudadas as seguintes Instituições: Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo (CASCI), Fundação Gaspar e Manuel Cardoso e Centro Social e Paroquial de Chãs (CSPC). Pretende-se assim verificar a existência, ou não, de práticas de Recursos Humanos comuns às três organizações em estudo.

Assim, neste capítulo serão apresentados os objetivos específicos bem como a metodologia adotada para a prossecução dos mesmos, salientando as técnicas de recolha de informação utilizadas para o desenvolvimento do mesmo.

### **III.1 - Objetivos**

Para o desenvolvimento destes estudos de caso, como referido anteriormente, foram escolhidas as organizações: Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo (CASCI), Fundação Gaspar e Manuel Cardoso e Centro Social e Paroquial de Chãs (CSPC). Esta escolha deveu-se ao facto de as referidas organizações assumiram uma importância fundamental na região onde se inserem, nomeadamente Ílhavo, Vila Nova de Foz Côa e Armamar. Além da razão anteriormente invocada pretendeu-se estudar organizações com dimensões e com enquadramentos socioeconómicos diferentes.

O objetivo geral deste trabalho é estudar as práticas de GRH em algumas OSFL, dado que as mesmas requerem muitos RH para dar resposta às necessidades sociais existentes na região onde se inserem e simultaneamente são organizações cuja gestão ainda é vista por alguns setores da sociedade como sendo pouco “profissional”. É de extrema relevância o desenvolvimento deste estudo, dado o papel preponderante que estas organizações assumem, não só na economia regional como também na economia nacional.

Como objetivos específicos deste trabalho temos: a) caracterizar o setor não lucrativo; b) caracterizar as OSFL alvo de análise e c) caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos das OSFL alvo de estudo.

Com estes objetivos pretendemos dar resposta à questão: Será que as OSFL possuem práticas de GRH?

### **III.2 – Metodologia**

Após a definição dos objetivos é importante efetuar uma reflexão sobre a metodologia a aplicar. Assim, neste trabalho, e de acordo com os objetivos definidos, a metodologia a adotar compreende a fase de exploração de campo, a escolha do espaço de pesquisa, escolha do grupo de pesquisa, estabelece os critérios de amostragem e construção de estratégias para a entrada em campo, assim como a definição de ferramentas e procedimentos para a análise dos dados (Deslandes, 1999, cit. por Fernandes, 2011).

Com esta dissertação, pretende-se adquirir conhecimentos que permitam conhecer a forma como as organizações gerem os seus Recursos Humanos, nomeadamente quais as práticas que implementam na sua organização.

A metodologia adotada assentará, sobretudo, no paradigma da **investigação qualitativa, tendo em conta a metodologia do estudo de caso**. Esta escolha revela-se a mais adequada, uma vez que é necessário abordar este fenómeno dentro das organizações, para obtenção de dados mais reais e concretos, que permitirão obter uma informação mais credível.

Á semelhança de outros tipos de investigação, nos estudos de caso os dados também são recolhidos de forma sistemática, obedecendo a um plano metodicamente definido.

Os estudos de caso trazem uma grande vantagem ao investigador, uma vez que este poder concentrar-se numa situação específica ou até mesmo partindo de um princípio, onde as organizações têm as suas características próprias e únicas.

Recorreu-se à metodologia qualitativa de estudo de caso, em que a técnica de recolha de dados foi a entrevista realizada nas organizações, sendo transcrito de forma integral, foram ainda consultados documentos relacionados com a GRH próprios da organização e dados encontrados no site das mesmas.

Segundo McClintock *et al.* (1983, p. 150, cit. por António, 2014), os objetivos do estudo de caso “...são capturar o esquema de referência e a definição de um dado participante..., permitir um

exame detalhado do processo organizacional e esclarecer fatores particulares ao caso levando a um maior entendimento da causalidade”.

Este tipo de estudo requer técnicas de investigação que ajudarão na busca de respostas, nomeadamente: a investigação qualitativa e a recolha de dados.

Na investigação qualitativa, segundo Moreira (1994, cit. por Fernandes, 2011), é necessário um envolvimento mais completo e mais flexível do investigador com o fenómeno em estudo.

Flick (2005, cit. por Fernandes, 2011), refere que a investigação qualitativa permite um entendimento diferente da investigação em geral, uma vez que vai para além da decisão de utilizar uma entrevista narrativa ou um questionário, implicando que o entendimento do assunto a estudar e o método a usar.

Através da investigação qualitativa, os sujeitos da investigação, têm uma compreensão privilegiada sobre os problemas. Bogdan e Biklen (1994 cit. por Santana, 2018), defendem que esta abordagem permite descrever um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados e dos estados subjetivos dos sujeitos. Nestes estudos, há sempre uma tentativa compreender, com rigor, os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto. O principal objetivo deste tipo de estudo é particularizar e compreender os sujeitos e os fenómenos na sua complexidade e singularidade.

Segundo Yin (2003, Fernandes, 2011), existem três fatores que influenciam a escolha entre o estudo de caso e outros métodos empíricos, nomeadamente, a natureza do problema em estudo, o nível de controlo que o indivíduo tem sobre os acontecimentos e o grau de importância dos eventos atuais em contraposição aos eventos históricos.

O estudo de caso oferece inúmeras possibilidades de estudo, compreensão e melhoria da realidade social e profissional, por isso no campo da investigação em educação o uso deste método é crescente (Serrano, 2008). O estudo de caso é uma abordagem metodológica, uma vez que é possível analisar e aprofundar determinados aspetos de um problema: o caso. Stake (2005,.) refere que o estudo de caso consiste no “estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular para chegar a compreender a sua complexidade”.

Existem várias fontes a que o investigador pode recorrer no estudo de caso, nomeadamente, documentos, registos de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e objetivos físicos, no entanto a sua decisão dependerá dos objetivos pretendidos com a investigação (Stake, 1995; Yin, 2003).

Neste estudo são utilizadas as técnicas de análise documental, registos de arquivo e as entrevistas (entrevista semiestruturada), sendo que estas são as fontes de informação mais importantes num estudo de caso.

A entrevista é um “sistema de interação social entre duas pessoas em que uma delas é o entrevistador, que tem por objetivo reter informações por parte do outro, que se designa como o entrevistado” (Haguette *in* Boni e Quaresma, 2005: 72, cit por Fernandes, 2011).

Com esta técnica, os entrevistadores pretendem recolher informações objetivas e subjetivas. Este tipo de entrevista combina perguntas abertas e fechadas através de um guião elaborado antecipadamente, em que o entrevistador pode desenvolver o tema proposto (Fernandes, 2011). A entrevista surge de numa conversação informal, o entrevistador é o orientador da conversa.

Segundo o mesmo autor a análise documental ajudará a conhecer a história, a estrutura e o modo de funcionamento da organização, especificamente ao nível da gestão de recursos humanos. Os registos de arquivo facilitarão o trabalho de caracterização da organização ao nível do número de colaboradores, funções, formação académica, idade, antiguidade etc. Com as entrevistas será possível conhecer a perspetiva das chefias sobre o tema a abordar. Esta investigação iniciou-se numa primeira fase com um estudo exploratório sobre o setor e temática proposta para a análise. Recorreu-se à pesquisa bibliográfica, sobre o tema, desde estudos científicos, onde ilustra-se uma visão atual sobre este tema.

Numa segunda fase, realizou-se uma recolha de informação sobre a caracterização deste tipo de Instituições. Recorreu-se a pesquisa documental, legislação, estatutos, relatórios de atividades entre outros.

O processo da investigação pospor-se com a fase correspondente à análise/interpretação dos dados, servindo para sistematizar, ordenar/contar e avaliar os resultados, do problema em questão (Dias, 2009:143, cit por Fernandes, 2011).

O trabalho de investigação terminará com a apresentação das principais conclusões, onde se evidenciam os resultados encontrados com o desenvolvimento do trabalho e as respostas para as questões formuladas.

### III.3 – Tipo de Estudo

Para uma melhor contextualização e perceção das temáticas a abordar iremos proceder a uma breve caracterização das organizações alvo de estudo. Este estudo foi realizado em três IPSS, no CASCI, Fundação Gaspar e Manuel Cardoso e CSPC.

Estas IPSS, não se encontram na mesma localidade, separadas por bastantes quilómetros.

### III.4 – Delimitação do Universo

Estas três Organizações foram selecionadas, para que possamos verificar a forma como a GRH é realizada em diferentes zonas do país, apresentando também diferenças no que diz respeito à dimensão e estrutura da organização.

As organizações em estudo possuem respostas sociais similares sendo, no entanto, de dimensões diferentes. Fruto da diferença dimensional e estrutural, possuem um número de colaboradores bastante díspar, o que se reflete nos gastos com pessoal (Tabela 5). Podemos, no entanto, verificar que estes gastos representam uma percentagem bastante significativa dos gastos da organização. Estes valores alertam-nos para a importância que os Recursos Humanos têm nas organizações, daí a necessidade de estudar as diferentes práticas de recursos humanos verificar as diferenças existentes na sua aplicação.

**Tabela 6 - Apresentação das partes da Entrevista e respetivos objetivos**

INSTITUIÇÃO	GASTOS COM PESSOAL	ANO	% de Orçamento usado nos RH
CASCI	2.958.030 €	31 Dezembro de 2017	30%
Fundação Gaspar e Manuel Cardoso	84.828€	31 de DEzembro2014	25%
CSPC	174.000€	31 de Dezembro2018	15%

Fonte: Relatório de contas das IPSS

### III.5 – Técnicas de Recolha de Dados e de Apresentação dos Mesmos

A escolha das técnicas de recolha de dados está condicionada à tipologia de estudo que pretendemos desenvolver, assim como às características das organizações que irão estar na génese deste trabalho.

Considerando o anteriormente referido, para se proceder à recolha de dados, uma das técnicas utilizadas foi a entrevista semiestruturada, cujas questões passaremos a explicar.

É de realçar que esta entrevista se encontra validada, para entidades lucrativas e adaptada para OSFL, estando anexada nesta dissertação.

A entrevista é dividida em 7 partes, na primeira parte do questionário pretende-se conhecer a organização, história, objetivos, missão e valores, estrutura organizacional, para assim conduzir a entrevista.

Na segunda e terceira parte da entrevista, pretende-se saber quais os serviços que a Organização possui, assim como a constituição das equipas e da forma como as funções são executadas, bem como a forma como se procede ao recrutamento dos colaboradores que integram as diferentes equipas.

A quarta e quinta parte da entrevista, é mais direcionada para formação profissional e respetiva avaliação de desempenho. Pretende-se ainda averiguar numa última parte qual a política de remuneração praticada na organização, assim como, tentar perceber se existem mecanismo de motivação nos colaboradores.

**Tabela 7 - Apresentação das partes da Entrevista e respetivos objetivos**

<b>Categoria</b>	<b>Objetivos a atingir</b>
<b>Parte I- Caraterização da Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir devidamente a IPSS em estudo;</li> <li>▪ Conhecer a estrutura da IPSS;</li> <li>▪ Conhecer a estrutura dos RH</li> </ul>
<b>Parte II- Organização do Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecer os serviços disponibilizados pela IPSS;</li> <li>▪ Conhecer a orgânica dos RH/estrutura de trabalho;</li> <li>▪ Conhecer como se realiza a coordenação das tarefas</li> </ul>
<b>Parte III- Práticas de Gestão de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perceber como se realizam o recrutamento e seleção dos RH;</li> <li>▪ Conhecer como é definido o perfil dos candidatos;</li> </ul>
<b>Parte IV- Formação Profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perceber se existe formação anual na IPSS;</li> <li>▪ Perceber como se realiza a formação dos RH ;</li> <li>▪ Perceber quem são os destinatários da formação</li> </ul>
<b>Parte V- Avaliação Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perceber se é uma prática destas IPSS;</li> <li>▪ Saber como esta se realiza, assim como quais os fins que cada IPSS pretende com a prática da mesma.</li> </ul>
<b>Parte VI- Remuneração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar se existe a prática de diferenciação entre os RH;</li> <li>▪ Verificar se existem benefícios</li> </ul>
<b>Parte VII- Mecanismos de Participação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar se existem mecanismos para que os RH possam expor as suas opiniões;</li> <li>▪ Verificar se existe abertura das IPSS para que os RH possam dar a sua participação.</li> </ul>

**Fonte: Elaboração Própria**

## **CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Após a recolha dos dados proceder-se-á à apresentação dos resultados obtidos para cada um dos estudos de caso analisados, veja-se CASCI (Estudo de Caso 1), Fundação Gaspar e Manuel Cardoso (Estudo de Caso 2) e CSPC (Estudo de Caso 3).

Com a análise dos dados recolhidos, pretende-se verificar a existência de pontos comuns entre as IPSS estudadas, verificando assim os diferentes tipos de gestão de RH, retirando assim os pontos fortes de cada uma das IPSS.

Através deste estudo, iremos verificar qual a forma de cada uma de gerir os seus RH, assim como a metodologia usada para o recrutamento e seleção.

### **IV.1 – Estudo de Caso 1**

Vamos iniciar a apresentação dos resultados obtidos referentes ao CASCI. Assim este ponto estará subdividido nos seguintes subpontos: caracterização da organização, Missão, Visão e Valores, estrutura organizacional, estrutura dos Recursos Humanos, práticas de Gestão de Recursos Humanos (recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional, avaliação de desempenho e remunerações e incentivos (Onofre, 2014).

#### **IV.1.1 – Caracterização do CASCI**

O CASCI é uma Organização de grande dimensão, cuja fundadora possui uma grande história de luta pelos direitos humanos, principalmente crianças, idosos e pessoas com deficiência. É uma organização com 38 anos, fundada pela Dra. Maria José Senos da Fonseca, que deu início a esta obra na Barra aproveitando um donativo de uns barracões onde instalou um Centro de Infância.

O CASCI é, assim, uma Instituição Particular de Solidariedade Social, com Estatutos aprovados e registados, em 21 de novembro de 1980, sendo publicitado em nota de escritura no Diário da República III Série, n.º 6 de 08 de janeiro de 1981. Estes mesmos Estatutos foram alvo de remodelação a 29 de março de 2010.

O CASCI encontra-se registado a título definitivo na Direção Geral de Segurança Social, da Família e da Criança, sendo-lhe conferido o estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública.

O desenvolvimento desta organização passa pelo crescimento da sua estrutura, conquistando novos parceiros e alargando o seu raio de intervenção. No ano de 2010 conseguiu a certificação da Organização, evidenciando a conformidade do Sistema de Gestão de Qualidade, implementado com a Norma ISO 9001:2008, projeto este cofinanciado pelo Fundo Social Europeu (FSE), ao abrigo do Programa Operacional Potencial Humano (POPH- Tipologia 6.4.).

Atualmente, o CASCI presta atendimento aproximadamente a 900 clientes provenientes do concelho de Ílhavo e dos concelhos limítrofes de Aveiro e Vagos, possuindo ao seu serviço cerca de 230 funcionários.

O crescimento desta organização teve por base o desenvolvimento de Respostas Sociais quer em número quer em tipo de apoio prestado, conquistando parceiros e alargando o raio de intervenção. Às duas Respostas Sociais originais - Creche e Pré-escolar, a sua fundadora adicionou, um Lar Residencial para pessoas com deficiência, três Centros de Atividades de Tempos Livres e uma Escola de Ensino Especial (ambas encerradas, em momentos diferentes, por imposições legais), três Centros de Atividades Ocupacionais, duas Estruturas Residenciais para Idosos, um Centro de Dia, um Centro Comunitário, uma Cantina Social, a Rede Local de Inserção Social (RLIS), o Centro de Recursos para a Inclusão e o Centro de Reabilitação Profissional, instalado numa quinta agrícola, onde funciona o centro de emprego protegido, que abastece parcialmente a instituição de frutos e legumes. Atualmente, além da Agropecuária, a quinta dispõe de unidades produtivas de serração e carpintaria, costura, doçaria e olaria, empregando jovens adultos com deficiência, com apoio do Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP (IEFP). É também neste centro que se desenvolve a formação profissional para as pessoas com deficiência ou incapacidade.

O CASCI, desde a sua constituição, tem subjacente a promoção e defesa dos direitos de cidadania e resolução dos problemas dos grupos mais desfavorecidos do concelho de Ílhavo e limítrofes, regendo-se pelos princípios da igualdade de direitos, atendendo às necessidades da comunidade envolvente, dando respostas compatíveis às problemáticas sociais emergentes, nas áreas da infância, da juventude, da terceira idade e das famílias carenciadas. Tem sido com este espírito que as sucessivas direções têm gerido a instituição, tendo sempre presente o objetivo de ajustar os recursos internos, às necessidades da comunidade. A certificação, em 2010, do CASCI pela NP ISO 9001:2008 assim como a transição ISO

9001:2015, já realizada, em muito tem contribuído para este processo de adaptação e melhoria contínua.

As várias respostas sociais do CASCI estão dispersas por vários locais do concelho (Ílhavo, Praias da Barra e da Costa Nova e Colónia Agrícola), com o objetivo de disponibilizar um serviço de proximidade à comunidade, em particular à mais vulnerável. Com este objetivo, o CASCI dispõe de infraestruturas vocacionadas para o apoio à infância (creche e pré-escolar), à terceira idade (estruturas residenciais para idosos, centros de dia), bem como à população em situação de desfavorecimento ou exclusão socioeconómica (centro comunitário e cantina social).

No que concerne à população com deficiência e incapacidade, o CASCI dispõe de três Centros de Atividades Ocupacionais I, II, III, um Centro de Recursos para a Inclusão, um Lar Residencial e um Centro de Reabilitação Profissional. Neste Centro de Reabilitação, localizado na Colónia Agrícola, no concelho de Ílhavo, estão em funcionamento as Unidades Produtivas, ao abrigo da Medida Emprego Protegido, financiada pelo IEFP, que dão resposta a indivíduos com deficiência e incapacidade, e desenvolve-se a formação profissional, financiada pelas Tutelas e/ ou FSE. Para este efeito, o CASCI dispõe de infraestruturas especificamente direcionadas para o desenvolvimento dos cursos de formação, sendo de destacar a existência de oficinas, de uma estufa e de uma cozinha equipada para o desenvolvimento da componente simulada da formação tecnológica dos cursos ministrados, paralelamente à existência de uma sala equipada para a formação teórica.

O número e diversidade de respostas sociais que o CASCI integra, associado ao número de clientes e ao de colaboradores, faz desta instituição, uma das maiores Organizações Sem Fins Lucrativos do País, sendo aliás uma das poucas que, em Portugal, tem em funcionamento um Centro de Emprego Protegido.

O Centro de Atividades Ocupacionais é propriedade da Organização e autónoma em relação às restantes Respostas Sociais. É um estabelecimento que se destina a acolher pessoas com deficiência grave ou profunda, maiores de 16 anos e funciona sob a autoridade e responsabilidade da Organização. O Centro de Atividades Ocupacionais (CAO), doravante designado por Resposta Social (RS) desenvolve as suas atividades com obediência estrita às normas legais e administrativas de funcionamento de estabelecimentos congéneres, estabelecidas pelo Ministério da Segurança Social e do Trabalho.

#### IV.1.2 – Missão, Visão e Valores do CASCI

Os estatutos da Organização foram reformulados pela segunda vez, com o objetivo de tornar a gestão consentânea com as necessidades atuais de uma gestão cada vez mais eficiente e com a realidade deste tipo de Organizações. Também com este objetivo, se procedeu à reformulação, no passado ano letivo de 2014/ 2015, da Missão, Visão e Valores do CASCI adequando-os à história e forma de atuação da organização.

Assim, a *missão* desta organização é:

*“Habilitamos para a inclusão social pessoas com deficiência, idosos, crianças e públicos em risco, promovendo a concretização do seu potencial”.* (Casci)

Em coerência com a missão temos a *Visão* do CASCI:

*“Ser uma referência na intervenção social do concelho.”*

Os valores foram apresentados pela organização da seguinte forma:

***Confiança:*** *trabalhamos para cumprir com credibilidade e transparência os compromissos assumidos.*

***Dedicação:*** *acolhemos quem usufrui dos nossos serviços com atenção, cuidado e afetividade.*

***Competência:*** *temos um saber sólido, alicerçado na experiência e conhecimentos técnico-científicos atualizados.*

***Cooperação:*** *acreditamos no estabelecimento de parcerias que promovam o desenvolvimento de todos os intervenientes.*

***Inovação:*** *criamos, implementamos e avaliamos novas práticas nas nossas áreas de atuação, numa lógica de melhoria continua.* (UA)

A entrevista realizada permitiu verificar que estamos perante uma organização que trabalha com um número de colaboradores bastante significativo, ou seja, 230 colaboradores, espalhados pelas várias Respostas Sociais e pelas diferentes categorias profissionais. A afetação do número de colaboradores às respostas sociais pode ser comprovada através da seguinte tabela:

**Tabela 8 - Afetação de Colaboradores por Resposta Social do CASCI**

Resposta Social	Nº de Colaboradores
CEP	42
ERPI	54
Lar Residencial	31
CAO I, II, III	30
Centro de Reabilitação Profissional	26
Centro de Dia	6
Pré-Escolar	17
Creche	18
Serviços de Apoio e Serviços administrativos	23
<b>Total</b>	<b>230</b>

Fonte: Mapa de afetação de RH do CASCI

*“A nossa grande preocupação, enquanto organização, é sem sombra de dúvida melhorar a qualidade de vida dos nossos clientes. Esta situação só é possível de termos uma adequada GRH que articule com a estratégia previamente definida. O planeamento é fundamental para nós, até porque, devido à nossa atual dimensão, temos uma responsabilidade acrescida em termos de sustentabilidade pois temos muitos clientes que dependem de nós. A consciencialização da necessidade de possuímos uma gestão «mais profissional», foi algo progressivo, que acompanhou o nosso crescimento.”( DG - CASCI)*

#### **IV.1.3 – Estrutura Organizacional**

“Efetivamente a estrutura orgânica adotada permite uma adequada gestão, no nosso ponto de vista, da organização”.

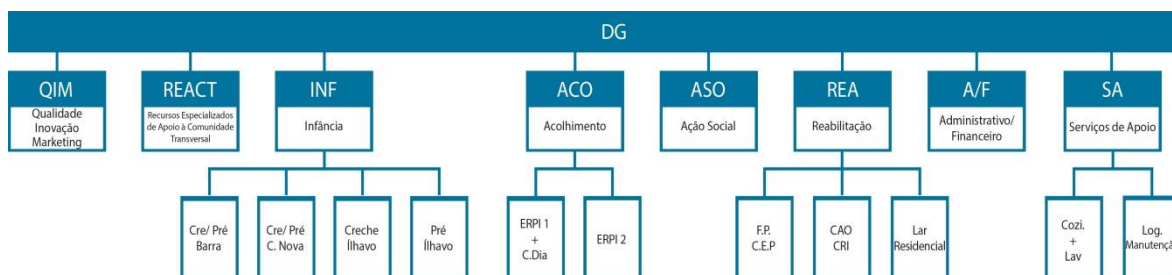
Organicamente o CASCI é constituído por uma Mesa Administrativa, em que um dos atuais membros desempenha a função de Diretora Geral, desempenhando estas mesmas funções há 8 anos.

A Diretora Geral tem como principal função gerir toda a organização, quer do ponto de vista financeiro, quer a nível dos Recursos Humanos ou mesmo das Infraestruturas. Todos os assuntos têm que passar pela Direção Geral, para que, em conjunto, sejam tomadas todas as decisões vitais para o funcionamento da organização.

Como podemos constatar pela Figura nº2 esta organização está estruturada por Departamentos, nomeadamente, Infância, Reabilitação, Acolhimento, Ação Social, Serviços de Apoio e Administrativo/financeiro.

Esta Organização do ponto de Funcionamento respeita o seguinte organograma:

**Figura 2 - Organograma CASCI**



**Fonte: Manual de Funções do CASCI**

Estes departamentos têm uma política de articulação, do ponto de vista de tomada de decisão, entre eles para o bom funcionamento da organização. Realizam-se reuniões de núcleo mensais/quinzenais, onde estão presentes, todos os departamentos e a Diretora Geral, para colocarem os colegas ao corrente de todas as situações. Estas reuniões são usadas, por vezes, para a tomada de decisão. *“Não concebemos uma organização «muda», para nós o diálogo entre os vários departamentos é fundamental para o nosso bom funcionamento. As reuniões, que regularmente realizamos, permitem ter uma organização coesa que consegue ultrapassar todos os problemas com que nos deparamos e ultrapassar as nossas debilidades. Só assim conseguimos melhorar a qualidade dos vários serviços que prestamos aos nossos clientes”.* (DG - CASCI)

#### **IV.1.4 – Estrutura dos Recursos Humanos**

*“Só com colaboradores de excelência podemos prestar serviços de qualidade daí a GRH ser uma área fundamental para a nossa organização.”* (DG - CASCI)

No que diz respeito aos RH a organização tem duas pessoas responsáveis pelos mesmos. Assim, estes dois colaboradores possuem, entre outras, a função de verificar se os colaboradores da organização são dotados de experiência, formação e competências necessárias ao bom desempenho das funções que exercem. Podemos constatar que as equipas de trabalho obedecem ao estipulado para o quadro de pessoal dos Acordos de Cooperação

ou das candidaturas e as tarefas são atribuídos pela equipa e pela hierarquia. Os colaboradores não estão sempre afetos ao mesmo setor, podendo exercer funções noutros setores onde as competências associadas à sua categoria profissional possam ser desenvolvidas.

A organização, em cada uma das suas diferentes RS, tem exposto um manual com a descrição de cada uma das funções inerentes à prestação do serviço em causa. É importante referir que, no ato da contratação, a cada colaborador é concedido um manual com a descrição da função que irá exercer.

A coordenação/controlo do trabalho é feita por todos, pelo que é considerado um verdadeiro trabalho em equipa. A organização pretende evoluir para o trabalho por objetivos, mediante cada RS e as necessidades existentes.

#### **IV.1.5 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

##### **IV.1.5.1 – Recrutamento e Seleção**

A organização, como foi referido anteriormente, possui dois colaboradores responsáveis pelos RH, estes são também responsáveis pelo recrutamento e seleção, mas unicamente na parte de formalização das candidaturas e admissão.

Quem define o perfil é o Diretor de Departamento em conjunto com o Diretor Técnico da RS/Serviço. As competências valorizadas nos candidatos são quer de cariz técnico, quer de cariz social. Relativamente ao tipo de recrutamento utilizado é importante referir que o mesmo difere consoante as necessidades da organização, podendo ser tanto interno como externo. A organização, sempre que necessita de recrutar, utiliza como fonte de recrutamento os colaboradores da própria Instituição, banco interno de oferta (que se encontra organizado por categoria) e ofertas do IIEFP. Aquando da seleção é utilizado um guião de entrevista que a própria organização elaborou de acordo com as competências necessárias ao exercício das funções. *“Colocar a pessoa certa no lugar certo é fundamental para o sucesso da nossa organização. Esta adequação dos colaboradores reflete-se na melhoria da qualidade de vida proporcionada aos nossos clientes. Para o CASCI a elaboração de um correto guião*

*da entrevista é fundamental conseguimos efetuar a seleção dos candidatos de forma mais adequada às necessidades da organização.” (DG - CASCI)*

#### **IV.1.5.2 – Acolhimento e Integração**

A organização possui um manual de acolhimento e integração que fornece ao novo colaborador. Além da concepção do manual, o acolhimento do novo colaborador é realizado de forma individualizada, pelos técnicos dos RH, Diretor de Departamento, Direção Técnica e colegas.

Com esta metodologia de acolhimento, a organização pretende dar a conhecer todo o funcionamento da mesma e, em especial, da RS onde o novo colaborador irá desempenhar funções.

Para o CASCI *“o sucesso da integração dos nossos colaboradores passa pelo modo como efetuamos o acolhimento destes. Este acolhimento passa por dar-lhes a conhecer a cultura da organização, o modo como a mesma funciona, dando, obviamente, mais ênfase à resposta social onde o mesmo vai exercer funções. Daí a preocupação da organização em efetuar um acolhimento personalizado de forma a conciliar de forma mais rápida e eficaz as expectativas do colaborador com as da organização.” (DG - CASCI)*

#### **IV.1.5.3 – Formação Profissional**

No que concerne à formação dos colaboradores, a organização cumpre os requisitos legais, ou seja, existe um programa de formação anual que abrange todos os colaboradores da organização e que inclui formação interna e externa. A formação é administrada por formadores externos (na maior parte das vezes, uma vez que a organização se candidata a projetos de formação), mas também tem formações internas que são administradas pelos psicólogos da organização. Com a metodologia de formação adotada, a organização, pretende dotar todos os colaboradores de um maior conhecimento/competências da sua área funcional, organizacional e social.

*“A formação, além de um imperativo legal, é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços que prestamos aos nossos clientes. Só assim os nossos colaboradores podem*

*efetivamente melhorar os seus conhecimentos e reforçar/melhorar as competências para melhor desempenharem as funções que executam. Daí a preocupação do CASCI em proporcionar e desenvolver planos de formação adequados às necessidades/expectativas de cada colaborador” (DG – CASCI).*

#### **IV.1.5.4 – Avaliação de Desempenho**

O CASCI tem implementado o sistema de avaliação de desempenho já há alguns anos. Esta avaliação é realizada uma vez por ano, em ficha própria para o efeito. Anualmente são designadas equipas para proceder à avaliação dos diversos colaboradores. É importante referir que os colaboradores avaliados têm conhecimento da sua avaliação através de entrevista individualizada. O CASCI, com a prática da avaliação de desempenho pretende melhorar o desempenho da organização e dos colaboradores. Assim, as avaliações efetuadas dão a possibilidade aos colaboradores de refletirem sobre os pontos fracos, para que possam ser colmatados, continuando assim a desenvolver e a melhorar a sua prestação na organização. Pretende-se que os colaboradores trabalhem para a excelência, melhorando assim, a sua performance através do desenvolvimento dos seus pontos fortes (tornando-os ainda mais fortes) e ultrapassadas as suas debilidades.

*“Não queremos que os nossos colaboradores encarem a avaliação de desempenho como penalizadora ou uma crítica destrutiva, mas sim que a vejam como uma oportunidade de melhorarem e, eventualmente, ultrapassarem algumas debilidades que possam ter demonstrado da execução das tarefas associadas às funções que desempenham.” (DG – CASCI)*

#### **IV.1.5.5 – Remunerações e Incentivos**

Os resultados da avaliação de desempenho, considerando o anteriormente referido, não se refletem nas remunerações dos colaboradores penalizando-os ou beneficiando-os. A organização possui um sistema de recompensas, para as melhores avaliações, que se limita à concessão de dias extra de férias. No entanto, apenas para as três melhores classificações (podendo incluir diversos colaboradores).

Como forma dos colaboradores se sentirem parte da organização, estes têm à sua disposição diversos instrumentos de participação, como, caixa de sugestões, notas de serviço, reuniões gerais com a direção (decorrem, no mínimo, duas por ano).

## **IV.2 – ESTUDO DE CASO 2**

### **IV.2.1 – Caracterização da Fundação Gaspar e Manuel Cardoso**

A Fundação Gaspar e Manuel Cardoso, teve origem num testamento efetuado por Manuel Cardoso Pereira, datado de 24 de outubro de 1921. Esta organização foi formalmente constituída em 18 de outubro de 1956 com a aprovação dos seus primeiros Estatutos por despacho superior da mesma data. No entanto, o início da atividade da organização sofreu alguns atrasos, dado que, esteve condicionado devido à contestação do testamento. Assim, a obra não se iniciou de imediato, conforme intenção do benemérito pelo que a inauguração do hospital apenas se realizou a 27 de novembro de 1966.

O Hospital funcionou, como tal, até inícios de 1979, com consultas, banco de urgências, internamento, especialidades correntes, com destaque para a Cirurgia Geral e Obstetrícia, sendo depois oficializado pelo Estado e transformado em Centro de Saúde integrado na Administração Regional de Saúde (ARS) de Viseu, com as atribuições e atividades legalmente definidas para a generalidade dos Centros de Saúde com internamento. No fim de 1991, após encerramento do internamento do Centro de Saúde a ARS de Viseu devolveu à organização parte do edifício.

Analisadas as necessidades da população da região, concluiu-se ser prioritário a criação de um Lar de Idosos e Lar de Idosos Dependentes utilizando as instalações devolvidas. Em maio de 1992 foi celebrado um acordo de cooperação entre a Administração Regional de Saúde de Viseu e a Fundação Gaspar e Manuel Cardoso onde são definidas as áreas utilizadas pela Organização para o funcionamento do Lar de Idosos e as áreas utilizadas pela ARS para funcionamento do Centro de Saúde, sem internamento, assim como, a relação de pessoal e equipamento cedido à Fundação.

O primeiro acordo entre o Centro Regional de Segurança Social de Viseu (atualmente Centro Distrital de Viseu) e a Fundação Gaspar e Manuel Cardoso para Centro de Dia foi celebrado

a 29 de novembro de 1991. Verificando-se a pouca frequência de idosos no Centro de Dia, a organização pediu a cessação do Acordo de Cooperação, para esta resposta social, solicitando a revisão do acordo do Lar de Idosos. No dia 30 de novembro de 1992 foi celebrado, também, o primeiro acordo de cooperação entre o Centro Regional de Segurança Social de Viseu e a Fundação Gaspar e Manuel Cardoso para Lar de Idosos abrangendo 20 utentes.

Anteriormente no dia 1 de outubro de 1986 foi assinado o acordo de cooperação entre a Fundação e o Centro Regional de Segurança Social para a Creche e Jardim de Infância da Fundação para 75 utentes.

Atualmente a Fundação tem como resposta social, ERPI, Creche e Pré-escolar.

#### **IV.2.2 – Missão, Visão e Valores da Fundação Gaspar e Manuel Cardoso**

A *missão* da Fundação Gaspar e Manuel Cardoso pode ser descrita da seguinte forma:

*“A Fundação Gaspar e Manuel Cardoso tem como Missão, prestar respostas sociais de modo a promover para o desenvolvimento integral da comunidade, sobretudo ao concelho de Armamar, dando prioridade aos idosos sem situação mais desfavorecida e em isolamento social e familiar bem como às crianças, através de um acompanhamento personalizado e contínuo, tendo como pilar o espírito da solidariedade social.”*

Segundo a organização a sua *Visão* é redigida da seguinte forma:

*“- Contribuir com uma resposta social certificada e mais abrangente ao nível dos serviços para a comunidade;*  
*- Alargar a resposta social às necessidades sentidas pela comunidade envolvente;*  
*- Estabelecer mais parcerias com entidades competentes de forma a responder às necessidades da comunidade;*  
*- Constituir-se num pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade envolvente.”*

A Fundação Gaspar e Manuel Cardoso tem como valores:

*“- Solidariedade;*

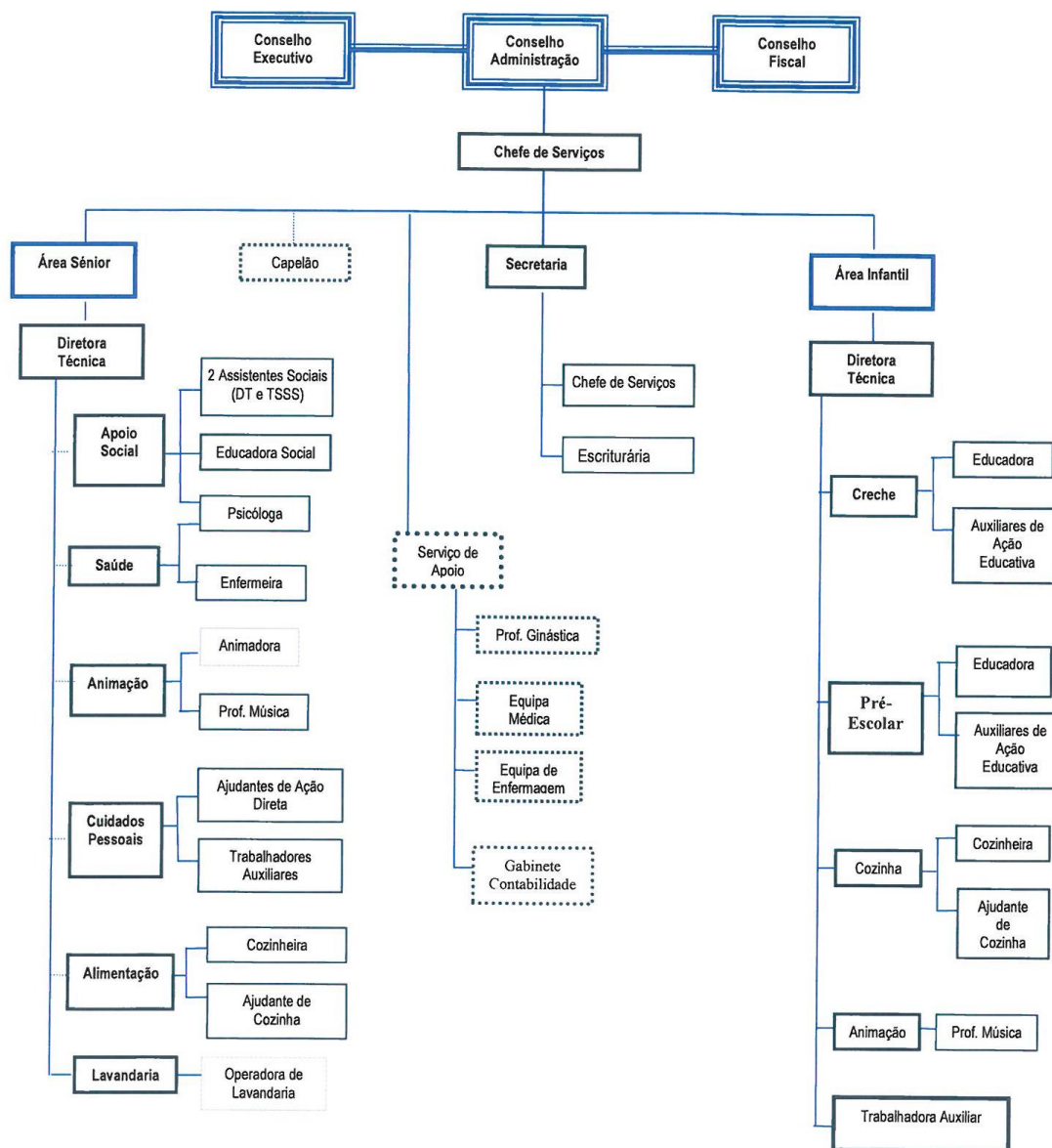
- *Cooperação;*
- *Respeito pelos Direitos Humanos.*”

*“Penso que qualquer organização na área social tem como preocupação as necessidades dos seus clientes, prestar-lhes serviços de qualidade que permitam melhorar a sua qualidade de vida. Como podemos verificar pela análise da missão, visão e valores da nossa fundação.” (DT – FGMC)*

#### **IV.2.3 – Estrutura Organizacional**

A Fundação Gaspar e Manuel Cardoso, encontra-se organicamente estruturada de acordo com o seguinte organograma:

**Figura 3 - Organograma da Fundação Gaspar e Manuel Cardoso**



**Fonte:** Plano de Atividades e Orçamento 2018

Como podemos comprovar a Fundação organicamente é constituída pelo conselho fiscal, conselho executivo e conselho administrativo, compostos por pessoas externas à organização.

Esta Fundação tem um chefe de serviços, responsável por toda a gestão da organização, quer no que diz respeito à logística e quer no que concerne à gestão dos RH.

Como podemos verificar as respostas sociais existentes, possuem cada uma delas, uma diretora técnica que é responsável por toda a atividade desenvolvida na resposta social a ela afeta. A análise do organograma apresentado permite verificar que todas as RS têm um quadro técnico adequado ao seu funcionamento.

*“Pensamos que a estrutura orgânica adotada pela nossa organização é aquela que, cumprindo os requisitos legais, mais se adequa à nossa «filosofia» organizacional e permite uma melhor implementação das estratégias definidas para a organização.” (DT – FGMC)*

#### **IV.2.4 – Estrutura dos Recursos Humanos**

No que diz respeito aos RH, a organização tem 66 colaboradores de ambos os gêneros, respeitando o acordo de cooperação estipulado entre a organização e a ISS. As equipes são constituídas tendo em atenção as categorias dos colaboradores, assim como as tarefas são atribuídas de acordo com as referidas categorias. A organização tem um manual de descrição de funções, onde se encontram descritas todas as funções associadas a cada colaborador.

O trabalho desenvolvido pelos colaboradores é coordenado pelo responsável superior hierárquico.

*“Para a nossa fundação a existência de um manual, onde estão descritas as funções a executar por cada colaborador, permite que cada um dos colaboradores saiba exatamente as tarefas que tem que executar e evita «vazios» na execução de algumas tarefas e «atropelos» na execução de outras. Além disso permite que os colaboradores saibam a quem reportam.” (DT – FGMC)*

## IV.2.5 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

### IV.2.5.1 – Recrutamento e Seleção

No que diz respeito ao recrutamento e seleção, a organização acha importante melhorar a empregabilidade da Vila de Armamar, como tal, recruta a maior parte dos seus colaboradores na região, candidatando-se excepcionalmente a medidas de estímulo ao emprego, entre outras, mas só em último caso. A mesa Administrativa avalia os *Curricula Vitae* dos candidatos e verifica se os mesmos se adequam à categoria para a qual a organização tem necessidade de contratar.

*“Estando a nossa Fundação inserida numa região do interior do país que se caracteriza pela desertificação e por carências sociais, possui uma responsabilidade acrescida, que vai muito para além da sua preocupação com os clientes (melhorar a sua qualidade de vida), ou seja, possui uma responsabilidade social perante a região, contribuindo para a melhoria da empregabilidade na região e tentando diminuindo a desertificação da região onde estamos inseridos. Esta situação leva-nos a procura dentro da própria região candidatos qualificados para o exercício das funções, para as quais pretendemos recrutar, e só em última análise, recrutaremos fora da região.” (DT – FGMC)*

### IV.2.5.2 – Acolhimento e Integração

Esta Fundação, já fez algumas tentativas para obter a certificação, nomeadamente em 2011, onde tinham implementado um plano de gestão de acolhimento. Atualmente a Fundação encontra-se a iniciar novamente um processo de certificação, através da implementação de uma plataforma eletrónica, pelo que no momento não têm utilizado uma prática de acolhimento e integração. A Fundação na atualidade utiliza o responsável de serviços para efetuar a integração do novo RH. O responsável fica encarregue de transmitir as funções para o qual foi recrutado.

*“Apesar de considerarmos, o acolhimento e todo o processo de integração, fundamental para que o colaborador mais rapidamente assimile a cultura da organização e apreenda quais*

*as funções e como as executar com sucesso de forma mais célere, neste momento limitamo-nos a fazê-lo através, unicamente, do responsável dos serviços.” (DT – FGMC)*

#### **IV.2.5.3 – Formação Profissional**

A Fundação preocupa-se muito com a formação dos colaboradores, no entanto, não tem plano de formação anual, estando sempre atenta à oferta de formação no mercado. Por vezes os responsáveis pelas várias RS's alertam os colaboradores para a importância que a formação possui no desempenho das suas funções, nomeadamente nos cuidados prestados.

*“A formação é fundamental para melhorar a «performance» dos nossos colaboradores, no entanto, não conseguimos ter recursos humanos que permitam desenvolver internamente planos de formação personalizados que permitam colmatar as debilidades aperfeiçoar/desenvolver os conhecimentos/competências de forma a que os mesmos tenham um melhor desempenho das suas funções. Assim, estamos atentos ao mercado e informamos os nossos colaboradores de todas as ofertas formativas que tenhamos conhecimento.” (DT – FGMC)*

#### **IV.2.5.4 – Avaliação de Desempenho**

A organização apesar da sua dimensão não tem implementado nenhum tipo de avaliação de desempenho, a Direção reconhece que era muito importante para que existisse uma diferenciação entre colaboradores, mas ainda não foi capaz de proceder à sua implementação.

*“Apesar da Fundação já possuir uma dimensão considerável ainda não conseguiu implementar um sistema de avaliação de desempenho. Existem várias razões que fundamentam esta decisão de não implementação, uma delas é a falta de recursos qualificados/disponíveis para delinear e implementar este sistema, outra o facto de os colaboradores ainda encararem este tipo de avaliação como punitivo e não como uma forma de melhorarem a sua performance, colmatando as suas debilidades e melhorando os seus*

*pontos fortes. Esta visão punitiva podia gerar conflitos internos e prejudicar a prestação de serviços aos nossos clientes.” (DT – FGMC)*

No que concerne ao desempenho da organização, os colaboradores têm a possibilidade de dar o seu contributo/sugestões para melhorar o desempenho da organização, quer no decurso das várias reuniões realizadas durante o ano, quer recorrendo à caixa de sugestões.

#### **IV.2.5.5 – Remunerações e Incentivos**

A Fundação não possui uma prática de remunerações e incentivos, definida e implementada. A Direção reconhece que ainda tem um longo caminho a percorrer, no que diz respeito à gestão dos RH, mas encontram-se a reunir esforços para que possam implementar uma gestão de recursos humanos mais profissional.

*“Efetivamente ainda estamos muito aquém do desejável no que concerne à GRH. Gostaríamos de possuir uma «verdadeira» GRH onde conseguíssemos implementar todas as práticas a ela associadas. Ainda temos à nossa «frente» um longo e difícil trabalho para desenvolver nesta área. Ao responder às suas questões tomamos efetivamente consciência da dimensão do trabalho a desenvolver, pois não temos implementadas praticamente nenhuma das práticas que questionou.” (DT – FGMC)*

### **IV.3 – ESTUDO DE CASO 3**

#### **IV.3.1 – Caraterização DO CSPC**

O CSPC foi fundado pelo pároco da freguesia e iniciou a sua atividade em dezembro de 1998. Situa-se na freguesia de Chãs, concelho de Vila Nova de Foz Côa, distrito de Guarda. Trata-se de uma pessoa jurídica canónica de natureza pública, sujeita de obrigações e de direitos consentâneos com a índole de Instituto da Igreja Católica, sem fins lucrativos de acordo com os seus Estatutos. Foi criado por iniciativa da Fábrica da Igreja Paroquial da Freguesia e ereta canonicamente por decreto do Bispo da Diocese. Os seus Estatutos foram aprovados pela autoridade eclesiástica, a que o Estado Português reconhece personalidade

jurídica civil, gozando dos mesmos direitos e benefícios atribuídos às Instituições Particulares de Solidariedade Social, nos termos dos artigos 10.º, 11.º e 12.º da Concordata de 2004.

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

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

O CSPC, tem como resposta social, ERPI e CD.

#### **IV.3.2 – Missão, Visão e Valores da CSPC**

##### **Missão**

*O Centro Social Paroquial de Chãs é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, situada na região de Foz Coa, que tem as respostas sociais de Centro de Dia e ERPI. Pretende prestar serviços diferenciados e especializados nas suas respostas tendo em conta as necessidades dos idosos nas áreas da saúde, higiene, social, psicológica, lúdica e cultural. A excelência dos nossos serviços será alcançada através dos nossos recursos humanos, da responsabilidade social, da ética profissional e da sustentabilidade financeira com que nos prezamos.*

##### **Visão**

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

## Valores

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

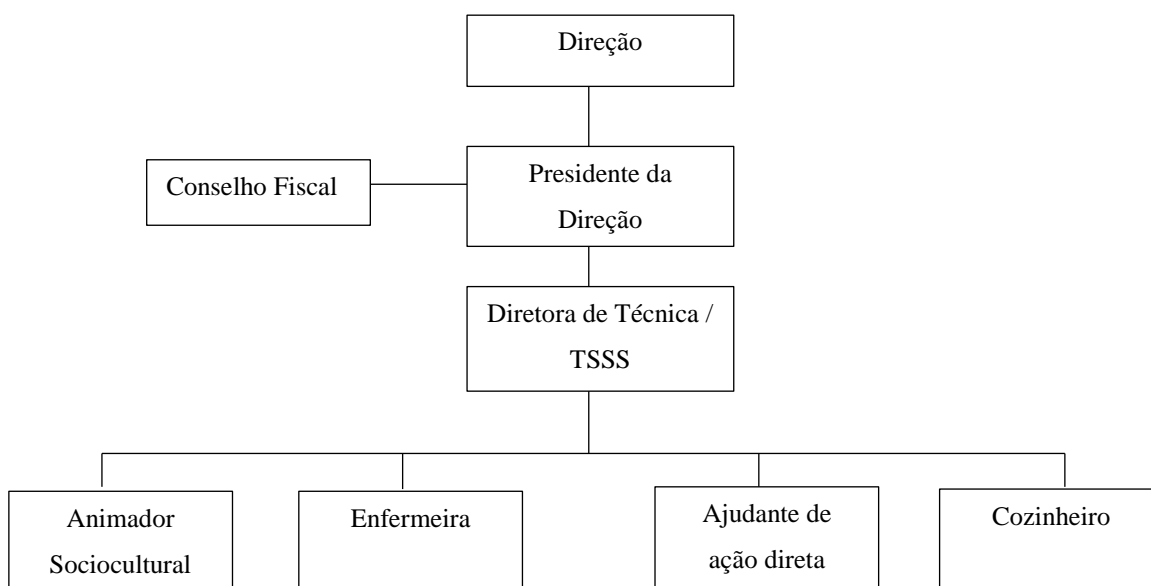
### IV.3.3 – Estrutura Organizacional

Esta organização é composta organicamente por uma mesa administrativa, nenhum dos elementos da mesa exerce funções diretamente no CSPC. Esta organização possui uma Diretora Técnica que gere toda a atividade desenvolvida pela mesma, situação que pode ser comprovada pelo organograma infra (Figura 3). Esta Organização é composta por uma Direção, onde temos um presidente e um Conselho Fiscal ligados, estando em constante contacto com a DT, o que facilita imenso a comunicação e a tomada de decisões.

É um quadro de pessoal estreito, uma vez que as RS são poucas assim como os utentes.

As colaboradoras, encontram-se em constante contacto com a DT, assim como com o restante pessoal técnico (enfermeira e animadora sociocultural).

**Figura 4 - Organograma do Centro Social e Paroquial das Chãs**



Fonte: Manual de Acolhimento e Integração dos Colaboradores (Ribeiro, 2018)

#### **IV.3.4 – Estrutura dos Recursos Humanos**

O CSPC tem duas respostas sociais, ou seja, uma Estrutura Residencial Para Idosos (ERPI) com 35 utentes e um Centro de Dia (CD) com 16 utentes. Estas respostas sociais acolhem utentes de ambos os géneros. No que diz respeito à estrutura dos RH, esta respeita o acordo de cooperação estabelecido entre a organização e a Segurança Social da Guarda, possuindo neste momento tem 15 colaboradores (3 técnicos e 12 colaboradores das diferentes categorias). Os colaboradores desempenham as suas funções conforme a descrição que consta no manual de descrição de funções. A organização possui um manual de acolhimento onde se encontra descrito os procedimentos e normas de comportamento dos colaboradores. Neste manual estão assim definidas as regras básicas da organização, assim como uma apresentação da mesma para que os novos colaboradores percebam como se encontra organizado o CSPC.

A organização tem como prática a coordenação do trabalho desenvolvido diariamente, através do superior direto e dos registos diários.

#### **IV.3.5 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

##### **IV.3.5.1 – Recrutamento e Seleção**

O CSPC, sempre que sente necessidade de contratar primeiro verifica qual a categoria que necessita contratar e opta sempre pelo recrutamento externo. Esta vaga é divulgada através das redes sociais e jornal local. O perfil do candidato é definido simultaneamente pela Diretora Técnica e pela Mesa Administrativa. Os *Curricula* são analisados pela Diretora Técnica e pelo Presidente da Mesa e, após esta análise, são selecionados os candidatos para a entrevista. Esta organização valoriza primeiramente as competências morais e sociais e, posteriormente as técnicas.

*“A seleção de candidatos é algo que valorizamos muito, no entanto, valorizamos não só os conhecimentos/competências profissionais, mas também valorizamos o perfil que mais se adequa à cultura da organização, nomeadamente os valores éticos, morais e sociais. Somos uma organização com uma dimensão reduzida, inseridos numa região interior, pelo que a preservação da cultura da organização é um aspeto fundamental.” (DT – CSPC)*

#### **IV.3.5.2 – Acolhimento e Integração**

Após se selecionar o candidato é feito o acolhimento, de forma individualizada, acompanhado pela Diretora Técnica e pelo Presidente. No acolhimento é entregue ao novo colaborador um exemplar do manual de acolhimento, assim como uma folha com a descrição das funções que irá exercer.

*“O acolhimento para nós é algo que valorizamos, pois acelera o processo de integração e ajuda o colaborador a interiorizar mais facilmente a cultura da organização.” (DT – CSPC)*

#### **IV.3.5.3 – Formação Profissional**

No que concerne à formação, e apesar de não existir um plano de formação anual na organização, a direção preocupa-se e incentiva os colaboradores a terem formação para melhorar a sua eficiência. Assim a Diretora Técnica vai procurando formação para os colaboradores mediante as necessidades existentes, não cumprindo por vezes as 35 horas anuais de formação. Como a organização está sediada numa vila pequena, torna-se mais difícil obter formação, uma vez que esta é exclusivamente externa.

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

*“A nossa organização tem uma dimensão muito reduzida pelo que é impossível, dado os poucos recursos que temos, desenvolver ações de formação internas para os nossos colaboradores. Assim limitamo-nos fomentar-lhes o desejo de aprendizagem contínua e a incentivar, os mesmos, a frequentar ações de formação externas. Efetivamente, gostávamos de conseguir desenvolver planos individuais de formação pois temos consciência de sua importância para a melhoria de desempenho quer dos colaboradores quer da organização.” (DT – CSPC)*

#### **IV.3.5.4 – Avaliação de Desempenho**

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

Anualmente é realizado um parecer qualitativo pela diretora de serviços sobre o desempenho realizado pelos colaboradores. De acordo com o parecer é atribuído um prémio monetário. Todos os colaboradores têm conhecimento da sua nota através de reunião individualizada.

A CSPC considera muito importante a avaliação de desempenho, uma vez que através desta a organização pode distinguir e valorizar os colaboradores.

*“A grande preocupação da organização foi, desde sempre, conotar a avaliação de desempenho a um conceito construtivo e nunca penalizador. Assim, esta é encarada dentro da organização como uma oportunidade de melhoria e não como algo punitivo.” (DT – CSPC)*

#### **IV.3.5.5 – Remunerações e Incentivos**

No CSPC, não existe implementado uma política de diferenciação salarial entre os colaboradores. As retribuições têm por base a categoria profissional que é enquadrada em níveis de remuneração (BTE, Cláusula n.º 60). Os níveis de remuneração constam do BTE anexo V (BTE, Cláusula n.º61).

O cálculo da remuneração horária determina-se da seguinte maneira:  $(R_m \times 12) / (52 \times n)$ , sendo que  $R_m$  =retribuição mensal e  $n$  = período de trabalho semanal (BTE, Cláusula n.º62.1).

Os colaboradores desta organização podem apresentar sugestões através das reuniões que são realizadas, podendo sempre comunicar diretamente com a Diretora Técnica.

É uma organização de pequena dimensão quer em infraestruturas quer em termos do número de colaboradores, o que facilita a comunicação, dado que a transmissão de informação se efetua de uma forma mais direta

#### **IV.4 – SÍNTESE DOS ESTUDOS DE CASOS**

As três Instituições entrevistadas são IPSS, situadas em localidades diferentes e com dimensões também elas diferentes, tanto nas suas infraestruturas, como a nível de RH, aqui estudados nesta dissertação.

Em todas as entrevistas é evidente a preocupação com a busca da eficiência, tendo sempre em conta a situação económica que cada uma tem.

Segundo Santos (2008) a busca de eficiência é algo que não se pode dissociar destas organizações, assim devem efetuar uma correta otimização dos recursos, e, sempre que possível, assegurar o excedente financeiro indispensável à sua sobrevivência (criando recursos complementares às participações públicas de que dependem) e, se possível, ao reinvestimento na sua própria atividade (através da inovação de produtos e serviços, na formação dos seus RH, desenvolvimento de tecnologia, etc.).

Estas OSFL têm histórias diferentes, mas têm o mesmo objetivo, a Ação Social.

São IPSS's, organicamente diferente, como podemos constatar através dos Organogramas de cada uma. Estes organogramas refletem o facto da grande responsabilidade de decisão se encontrar assente na Direção, dificultando um pouco a comunicação.

As OSFL alvo de análise possuem respostas sociais diferentes, mas todas elas se regem pelas mesmas regras, têm os mesmos tutores principais, ou seja, o ISS, pelo que o quadro de pessoal é definido pelos tutores, mas verifica-se que todas as organizações em estudo (FGMC, CASCI, CSPC) possuem RH em número superior ao exigido pela tutela. A gestão destes recursos humanos não é uma tarefa fácil de concretizar pois é necessário que estes se mantenham empenhados, na prestação de serviços, de modo a serem atingidos os objetivos propostos.

Quando se fala em gerir pessoas, temos que ir para além do simples controlo de procedimentos por estes executados, ou seja, devemos ter em conta todo o envolvimento dos membros da Organização, dado que esta se importa com a aprendizagem que envolve a adequação de mecanismos de motivação, criatividade e inovação para que os serviços por estes prestados seja diferenciado das outras organizações (Sousa *et al.*, 2006, cit. por António, 2014).

Verificámos que as três organizações em estudo possuem a descrição de funções, ou seja, encontram-se definidas as funções a desempenhar por cada categoria profissional e divulgam

esta informação ao colaborador através do manual de funções. Todos estes colaboradores são acolhidos na organização de modo a facilitar a sua integração, para tal, é-lhes dado a conhecer não só as instalações como também a própria cultura e orgânica da instituição.

As organizações estudadas demonstram a existência de algumas práticas de GRH, nomeadamente, recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sistema de recompensas e relações entre trabalhadores que, no entanto, carecem de ser trabalhadas e articuladas de modo a serem facilitadoras da implementação das estratégias organizacionais. Assim, constatou-se que estas OSFL, possuem diferentes formas de implementação das práticas de GRH. Relativamente ao recrutamento e seleção, a FGMC recorre muito ao recrutamento local, ou contratação através de iniciativas do IEF, e as restantes organizações recorrem mais aos jornais locais, redes sociais, entre outras fontes de recrutamento. Todas têm como prática a análise dos Curricula Vitae, e da realização da entrevista.

O acolhimento do colaborador, nas organizações mais pequenas (FGMC, CSPC), é feito pelas Diretoras Técnicas da instituição, o que não se verifica no CASCI, dado que o mesmo é efetuado pela Diretora de Departamento e pela Diretora Técnica da resposta social onde o mesmo vai desempenhar funções. No processo de acolhimento é-lhe fornecido o manual de acolhimento. Em todas as organizações o acolhimento é realizado de forma individualizada, para que o novo colaborador se inteire da cultura, funcionamento e orgânica da IPSS. As organizações em estudo colocam assim em prática a teoria defendida por Sousa *et al.* (2006, cit. por António, 2014), segundo o qual acolher um novo colaborador é fornecer-lhe as melhores condições de integração para que o mesmo se sinta membro da organização.

Apesar de todas as OSFL estudadas defenderem a importância da avaliação de desempenho, apenas o CASCI, a tem implementada. Esta organização sente necessidade de a realizar pelo menos uma vez no ano, para que possa verificar as lacunas existentes e valorizar/distinguir o colaborador. Assim, o mesmo percebe a importância do trabalho que desenvolve e o impacto que o mesmo possui na Organização. A organização recorre à prática de recompensa (dando mais dias de férias, entre outros) como forma de motivação dos seus colaboradores. Os resultados da avaliação de desempenho são dados a conhecer individualmente, e em primeira mão, aos colaboradores sendo posteriormente divulgados pela DT aos restantes colaboradores da respetiva resposta social. O CASCI, traça anualmente objetivos para as suas RS, não deixando de lado a importância que os RH têm no funcionamento da mesma.

Esta OSFL possui um plano estratégico e é uma entidade certificada demonstrando, portanto, uma grande preocupação pela definição de uma estratégia para a organização como forma facilitadora de satisfação dos seus clientes mantendo a sustentabilidade da mesma.

A FGMC já iniciou um processo de certificação de qualidade, no entanto, não conseguiu terminar este processo dado que surgiram dificuldades na motivação e envolvimento dos colaboradores neste processo. Este processo só terá sucesso se, para tal, todas as partes interessadas estiverem verdadeiramente envolvidas.

No que concerne à formação, apenas o CASCI aposta na formação como uma estratégia, pelo que desenvolve anualmente um plano de formação. As outras duas organizações em estudo apenas recorrem à formação externa quando sentem necessidade, quer por exigências da parte das tutelas ou eventual lacuna detetada. Assim apenas o CASCI aplica verdadeiramente a teoria defendida por Fuller e Farrington (2001). Segundo estes autores a formação proporciona melhorias de desempenho dos colaboradores.

Para que possamos aumentar a dinâmica organizacional é necessário envolver os trabalhadores, através de uma melhor comunicação descendente, colocando ao corrente os trabalhadores sobre os planos e objetivos de negócio da organização. Esta comunicação deve ser realizada através de reuniões formais e informais. Para que a comunicação funcione é necessário implementar um sistema de gestão que permita a participação ativa dos trabalhadores na tomada de decisão.

A FGMC e CSPC, utilizam a perspetiva da Gestão de Recursos Humanos como uma função de suporte à estratégia económica da organização, visa alinhar as políticas de RH de forma a garantir o equilíbrio interno da estratégia económica da organização.

O CASCI, utiliza a perspetiva da Gestão de Recursos Humanos como atividade estratégica tem como grande objetivo gerir os RH como recursos estratégicos (Dessler, 2003), ou seja, a estratégia da organização é vista como um todo.

É imperativo que a GRH se adapte à estratégia organização, é necessário que o terceiro setor evolua neste sentido.

Considerando a análise anteriormente efetuada será apresentado seguidamente um quadro que sintetiza a informação referente às três organizações alvo de estudo.

**Tabela 9 - Quadro Síntese de Dados das IPSS em Estudo**

Instituições	Nº RS	Nº Colaboradores	Localização	Política de Recrutamento	Avaliação Desempenho	Plano de Formação
<b>Centro de Ação Social do Concelho de Ílhavo</b>	8	230	Ílhavo Distrito de Viseu	Banco interno de oferta (que se encontra organizado por categoria) e ofertas do IIEFP  Redes sociais  Página da Instituição	Sim e com sistema de recompensa	Sim, com formação interna e externa
<b>Fundação Gaspar e Manuel Cardoso</b>	3	66	Armamar Distrito de Viseu	Medidas de estímulo a emprego do IIEFP  Empregabilidade local	Não	Não, mas sempre que se verifique a necessidade de formação a Instituição procura
<b>Centro Social Paroquial de CHÃS</b>	2	15	Chãs Foz Côa Distrito da Guarda	Redes sociais e jornal local	Não, tem unicamente um parecer quantitativo	Não, mas sempre que se verifique a necessidade de formação a Instituição procura

**Fonte:** Informação Interna das IPSS

Neste quadro podemos constatar que são OSFL de diferentes dimensões, que no que diz respeito à sua dimensão, número de RS e número de colaboradores a laborar. Estas diferenças também se refletem na forma como gerem os seus RH, verificamos que existem diferentes práticas no que concerne à gestão dos RH.

Estas organizações têm os seus RH, estruturados de diferente forma, podendo verificar através dos organogramas das mesmas. A própria prática de recrutamento e seleção é diferente, entre as Organizações estudadas. Verifica-se que o CASCI, faz um investimento anual nos seus RH, no que diz respeito à formação dos seus colaboradores, nas restantes Organizações estas vão gerindo as necessidades existentes.

## CONCLUSÃO

As organizações sem fins lucrativos assumiram, nos últimos anos, uma importância acrescida fruto da crise económico-financeira verificada a nível mundial. Estas organizações enquadradas no setor cooperativo e social têm motivado o desenvolvimento de diversos estudos dado o impacto económico-financeiro e social que têm nas regiões onde estão inseridas. Assim, esta dissertação analisou a implementação de práticas de recursos humanos em três organizações distintas (Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo, Fundação Gaspar e Manuel Cardoso e Centro Social e Paroquial de Chãs).

Seguidamente iremos, numa primeira fase, apresentar as principais conclusões resultantes desta investigação, ao nível dos contributos deste trabalho para o estudo da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais nas OSFL e numa segunda fase expor algumas das limitações sentidas no desenvolvimento da investigação, assim como apresentar perspetivas para o desenvolvimento de estudos futuros.

A importância dos Recursos Humanos nas OSFL foi o mote para o desenvolvimento deste trabalho que pretendeu efetuar uma reflexão sobre a implementação de práticas de gestão de recursos humanos, veja-se Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Avaliação de Desempenho, Sistema de Recompensa e Formação Profissional neste tipo de organizações e eventuais reflexos no desempenho das referidas organizações.

A evolução sem precedentes que se registou na GRH, devido às mudanças na sociedade e na economia, caracterizadas pela informação e conhecimento implicou que as OSFL enfrentassem realidades diferentes o que implicou uma obrigatoriedade das mesmas se adaptarem, reestruturarem políticas, técnicas e práticas de GRH para melhorarem a sua performance. Em resultado destas alterações as organizações sentem a necessidade de adotarem novas formas de pensar a gestão de pessoas, nomeadamente a dinamização do potencial criativo, empreendedor e conhecimento/competências dos colaboradores.

A implementação deste modelo de GRH inovador, dirigido para o plano estratégico da organização, efetiva a função estratégica da GRH no que concerne ao reconhecer nos RH um investimento e nunca um custo para a organização. Esta situação reflete-se na instituição CASCI que apresenta uma gestão de recursos humanos centrada neste novo modelo, designado por Gestão Estratégica de Recursos Humanos uma vez que apresenta diferenças significativas relativamente às restantes organizações alvo de estudo, nomeadamente, no que

concerne ao planeamento, a encarar os colaboradores como um recurso estratégico da organização, ao coordenar a GRH com a estrutura formal da organização em sintonia com os objetivos estratégicos e, por último, tem em conta a seleção, avaliação, formação e desenvolvimento, assim como sistemas de recompensa dos colaboradores de forma coordenada com o plano estratégico da organização.

É, portanto, um modelo de GRH centrado no colaborador dado que este é parte integrante dos ativos essenciais ao funcionamento da organização. Assim, eleva-se a importância dos RH, uma vez que, sem estes, os objetivos da organização não são exequíveis. A melhoria do desempenho dos colaboradores passa pela motivação dos mesmos, fazendo-os sentir-se parte integrante da organização, valorizados, reconhecendo o seu trabalho e recompensando-o. No CASCI os colaboradores, considerando a análise efetuada, encontram-se focados e sintonizados em torno dos objetivos estabelecidos pela organização.

Neste estudo, apesar de não termos incidido a nossa análise sobre a satisfação dos clientes, ela está sempre patente, de forma implícita, dado que a preocupação com os colaboradores, acaba por melhorar o desempenho dos mesmos e consequentemente a qualidade do serviço prestado.

Os resultados obtidos, ressalvadas as devidas limitações, apontam para a evidência do impacto das práticas de gestão de recursos humanos nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Segundo Michaels, Handfield-Jones e Axelrod, (2001), uma boa GRH deve ter em consideração variáveis individuais como a motivação, satisfação, pois só assim será possível obter bons resultados.

A legislação atualmente em vigor em Portugal associada à diversidade de respostas sociais que as três organizações alvo de estudo possuem, obriga a um quadro de pessoal específico, qualificado e em número proporcional ao número de clientes. No entanto, constatamos que todas elas possuem recursos humanos em número superior ao legalmente exigido. Apesar de, neste tipo de organizações, os colaboradores necessitam ter uma formação específica, serem pessoas credíveis e capazes, os planos de formação, com exceção do CASCI, encontram-se relegados para segundo plano, ou seja, nas outras organizações apenas se realiza formação por imperativos legais ou quando se sente necessidade devido a deficiências/lacunas na execução das tarefas.

Este tipo de organização é “gerido” diretamente por uma Direção Técnica, sendo a mesma obrigada a efetuar o diagnóstico da organização. Esta situação revela alguma consonância

com Sanchez e Bellido (2002), que defendem que o responsável de um grupo neste tipo de organizações deve ser credível na hora de planejar as tarefas a desenvolver pelos colaboradores e que, quem dirige deve ser detentor de uma formação adequada para o cargo e conhecer bem a organização, pelo que será valorizado pelos restantes RH o que implica que as suas orientações sejam bem aceites/respeitadas pelos RH.

Assim, as Diretoras Técnicas das três organizações estudadas têm sempre presente a missão, visão e valores da organização e têm que coordenar estas com aquilo que os dirigentes (mesa administrativa) da organização pretendem para a mesma.

Podemos verificar que as IPSS têm vindo a sofrer algumas mudanças, decorrentes dos desafios que a sociedade atual apresenta, nomeadamente, do risco e da incerteza, da crise, da diversidade e do pluralismo. Tem-se verificado que a emergência e persistência de um contexto muito competitivo, tem exigido que as IPSS, reaprendam a lidar com o meio envolvente, que introduzam alterações na sua estrutura e funcionamento interno. Sente-se cada vez mais a necessidade de realinhamento da estrutura, dos processos de gestão, sistema de informação, dos sistemas de RH com a estratégia da organização (Galbraith *et al.*, 1995).

Das organizações estudadas apenas o CASCI sente verdadeiramente essa necessidade de mutação, reconhecendo essa imperatividade efetivando essas adaptações. As restantes organizações reconhecem a importância de adaptação às mudanças do meio envolvente, no entanto, como se encontram sedeadas no interior do país, em regiões mais isoladas e desertificadas não sentem tanto essa obrigatoriedade pois a concorrência não é tão “feroz” como no litoral.

Esta situação pode, inclusivamente, verificar-se através da análise dos organogramas das organizações, dado que, para acompanharem estas mudanças tendem a tornar-se mais ágeis e flexíveis, hierarquicamente mais achatadas, mais centralizadas ao nível da tomada de decisão o que se verifica no CASCI.

Verificamos, portanto, que as organizações sem fins lucrativos estão em mutação relativamente à cultura organizacional, pois estão a tomar consciência que é imperativo acompanhar as alterações culturais, sociais, económicas, que ocorrem na região onde se inserem.

Efetivamente nas três organizações estudadas podemos constatar que nem todas se encontram neste patamar, podem sentir que têm que mudar, mas ainda não se muniram das

ferramentas necessárias para efetivar a mudança. Estas organizações, para além de serem de diferentes regiões do país, têm dimensões distintas e apesar de possuírem respostas sociais idênticas (não com o mesmo número de utentes), regem-se pela mesma legislação. Apenas a reformulação dos RH poderá originar mudanças nestas organizações, dado que existem colaboradores a trabalharem nestas há mais de dez anos, que ainda se encontram presos ao passado e a métodos também esses antigos. Assim, podemos dizer que estas organizações possuem um longo caminho pela frente, no entanto, são confrontadas com a rigidez dos instrumentos legais, a responsabilidade pela GRH é partilhada entre a direção técnica e os órgãos sociais, condicionada pelo estilo de liderança e relação de confiança entre si, sendo esta por vezes pouco clara, principalmente na Fundação Gaspar e Manuel Cardoso e no Centro Social e Paroquial de Chãs.

O CASCI, já realizou algumas mudanças no que diz respeito aos RH, uma vez que se encontra numa zona com grande competitividade, optou pela certificação. A Certificação levou a que esta se munisse de RH devidamente qualificados para que esta fosse uma organização diferente de todas as outras, pautando-se pela qualidade e diferença na prestação de serviços. Aqui constatamos que as causas e fontes externas levaram a que esta organização acompanhasse as mutações verificadas, pelo que, acompanhou os clientes e o mercado, fornecedores, colaboradores, valores socioculturais, tecnologia e a economia.

O CASCI encontra-se em verdadeira consonância com Storey (1995:5, cit. in Fonseca, 2004) que define a gestão de recursos humanos como “uma abordagem marcante da gestão dos trabalhadores, que visa alcançar uma maior competitividade, através de um trabalho estratégico, empenhado da força de trabalho usando técnicas culturais, estruturais e pessoais”.

Verifica-se que o CASCI aposta na inovação, onde considera que os seus RH são criativos, participativos, tendo adotado uma GRH assente na gestão de recompensas, apostando na qualidade, realizando a avaliação de desempenho para cada vez mais ter colaboradores mais eficazes e eficientes.

Shameem e Khan (2012) mencionam a importância para o reconhecimento do contributo dos RH, começando por analisar que os trabalhadores são ativos e muito valiosos no funcionamento da mesma, como tal é muito importante a criação do departamento de Recursos Humanos, uma vez que estes fazem parte integrante da estratégia da organização.

As restantes organizações alvo de estudo (FGMC, CSPC) não sentem tanto estes fatores, uma vez que se encontram em meios mais rurais, onde não existe tanta concorrência, onde não existem organizações já certificadas, onde conseguem ter todas as vagas ocupadas devido à grande procura existente. Esta procura deve-se ao grande envelhecimento no norte e interior.

Pela análise do Relatório e Contas, das três organizações, alvo de análise, e anteriormente referidos, pudemos constatar que os RH são para estas organizações um gasto muito pesado, para a orgânica destas, sendo isto refletido no orçamento da organização.

Quando questionamos estas OSFL, sobre as práticas diárias de gestão de recursos humanos, é perceptível a ausência de planificação, a qual é justificada por se trabalhar com pessoas e para pessoas, pelo que não é possível controlar todo o processo dado que a principal preocupação é o cliente. Constata-se que existe uma gestão por improviso, gerem-se as necessidades diárias.

No que se refere à formação, ainda se mantém um grande entrave baseado na dificuldade assumida pela Fundação Gaspar e Manuel Cardoso e Centro Social e Paroquial de Chãs em dispensarem os seus colaboradores para frequentarem formação em horário de trabalho

Estas duas organizações comprovam as afirmações proferidas pelos autores Price (1997, cit. por Fonseca, 2014) e Cabral-Cardoso (1999), que afirmam que a Gestão de Pessoal se limita a dar resposta a problemas concretos e imediatos, sem qualquer preocupação de natureza estratégica da organização, baseando a sua atuação no cumprimento de normas e regulamentos de “bom senso”.

As entrevistas realizadas permitiram perceber que a responsabilidade pela GRH nas OSFL é assumida pelas direções, ou seja, os órgãos sociais assumem um papel fundamental nesta área. Aos dirigentes é imputada desta forma a responsabilidade, nomeadamente, nos processos de seleção e recrutamento de colaboradores.

Atualmente a Gestão de Recursos Humanos, assenta no facto do desempenho das organizações depender da atuação dos RH que compõem a mesma. Esta atuação espelha a forma como a organização se encontra estruturada, assim como o investimento que é feito para o melhor Desempenho Organizacional.

Verificou-se, também, que para além dos dirigentes a responsabilidade diária na gestão de pessoas passa pela direção técnica, dependendo em grande medida do grau de autonomia

concedido, o qual parece depender da confiança na direção técnica como podemos comprovar na Fundação Gaspar e Manuel Cardoso e no Centro Social e Paroquial de Chãs.

Todas as conclusões retiradas deste estudo revelam, essencialmente, que as práticas de gestão de recursos humanos, constituem um canal catalisador de resultados organizacionais direcionados para a função essencial do serviço prestado: servir os clientes, da melhor forma, por forma a garantir a satisfação dos mesmos.

É importante referir que o presente trabalho resulta das observações realizadas e disponíveis, pelo que, esta estratégia evidencia como limitação outras possíveis observações existentes que não foram aqui abordadas, mas que poderão ser alcançáveis em próximos estudos.

Assim, sugere-se a realização de pesquisas que permitam aprofundar o estudo de métodos, estratégias e modelos de GRH, apropriados às OSFL, que sejam mais eficazes e inovadoras no desenvolvimento organizacional no terceiro setor.

Reforçamos que esta dissertação, teve como principais limitações a dificuldade de acesso a determinada informação nas OSFL, só obtivemos a informação que os Órgãos Sociais e Direção Técnica nos forneceram. Uma outra limitação foi o facto de não termos acesso aos colaboradores para estudar o feedback dos mesmos relativamente às práticas de GRH já implementadas das respetivas organizações.

A falta de interesse e disponibilidade para participar neste estudo, por parte de outras OSFL contactadas, condicionou muito a análise que pretendíamos desenvolver e, esta foi, talvez a maior limitação com que nos deparámos

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social. Governação e Terceiro Sector*. Coimbra: Almedina.
- Alves, M. (s/d). *Terceiro Setor: as origens do conceito*. Obtido em 21 de maio de 2018, de [http://www.ufjf.br/virgilio\\_oliveira/files/2014/10/01-b-Alves-2002.pdf?fbclid=IwAR2lSxJQwwWLABuinpsoAVQDCt8QH4vhHE1LpNDp6o78scHcBnI4br0jZzI](http://www.ufjf.br/virgilio_oliveira/files/2014/10/01-b-Alves-2002.pdf?fbclid=IwAR2lSxJQwwWLABuinpsoAVQDCt8QH4vhHE1LpNDp6o78scHcBnI4br0jZzI)
- António, T. (2014). *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do setor petrolífero: em estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal. Obtido em Agosto de 2018, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8195/1/Tese%20de%20Mestrado.pdf>
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais E Políticas.
- Bonfim, C., Vacas, M., & Martins, M. (5 de janeiro de 2019). <http://www.seg-social.pt>. Obtido de <http://www.seg-social.pt>: [http://www.seg-social.pt/documents/10152/51554/Colonia\\_ferias/9c63968e-2bab-4a52-ba46-126d1dbdc977](http://www.seg-social.pt/documents/10152/51554/Colonia_ferias/9c63968e-2bab-4a52-ba46-126d1dbdc977)
- Brandão, A. M., & Parente, C. (1998). Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso Português. *Revista Organizações e Trabalho*. Obtido em junho de 2018, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/22709/2/cristinaparente1000091703.pdf>
- Caetano, A., & (coord). (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Campos, L. (Dezembro de 2017). *Práticas de Recursos Humanos- Fundação Gaspar e Manuel Cardoso*. (S. Macedo, Entrevistador) Armamar.
- Campos, M. (2013). *O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas IPSS*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas, Covilhã. Obtido em 22 de maio de 2018, de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2013-marco->

campos.pdf?fbclid=IwAR1hPheUsIxsjDRKhwYNGsu-gCpUINevjWddk-  
YSOiHgLxms\_CGejqzGw4U

- Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*. Mestre em Psicologia- Ramo Social e das Organizações, ISPA, Lisboa. Obtido em 21 de maio de 2018, de <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4017/1/15087.pdf>
- Carvalho, C. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Relatório de Estágio Curricular, Universidade de Coimbra, Coimbra. Obtido em 23 de maio de 2018, de <http://hdl.handle.net/10316/18097>
- Casci. (s.d.). Manual de Funções. Ílhavo.
- Cercipom. (s.d.). *CAO- Centro de Atividades Ocupacionais*. Obtido em 23 de Setembro de 2018, de [www.cercipom.org.pt](http://www.cercipom.org.pt): <http://www.cercipom.org.pt/PT/servicos-cao-centro-de-atividades-ocupacionais>
- Chãs, C. S. (2015). Estatutos do Centro Social Paroquial de Chãs . . Vila Nova de Foz Côa.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus Editora.
- Côa, C. M. (Junho de 2016). Diagnóstico Social de Vila Nova Foz Côa.
- Constituição da República Portuguesa*. (s.d.). Obtido em 24 de Setembro de 2018, de <http://www.parlamento.pt/parlamento/documentos/crp1976.pdf>
- Costa, N. (2017). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ISLA, Vila Nova de Gaia. Obtido em 21 de maio de 2018, de <http://hdl.handle.net/10437/8205>
- Cunha, M. (dezembro de 2017). Práticas de Recursos Humanos- Casci. (S. Macedo, Entrevistador) Ílhavo.
- Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos: o caso da APPACDM do Porto*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 23 de março de 2018, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>
- Filho, C. (2002). *Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos*. Tese de Doutoramento, São Paulo. Obtido em

10 de outubro de 2018, de [www.ibgc.org.br/https://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/MACHADOFILHO,CAP\\_2002\\_Responsabilidade...tese.pdf?fbclid=IwAR1lpb-S98HpEbH7cqJgIv-xSWYnt9XOzUzfbCeUYptuLFNp\\_\\_AlfMK2ePw](http://www.ibgc.org.br/https://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/MACHADOFILHO,CAP_2002_Responsabilidade...tese.pdf?fbclid=IwAR1lpb-S98HpEbH7cqJgIv-xSWYnt9XOzUzfbCeUYptuLFNp__AlfMK2ePw)

Fonseca, E. (2014). *Gestão de Recursos Humanos*. Relatório de Estágio na Adecco RH Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.

Franco, R., & et al. (2005). *O Sector não lucrativo Português: numa perspectiva comparada*. Universidade Católica Portuguesa.

Fundação Gaspar e Manuel Cardoso. (2014). *Orçamento*. Armamar: Fundação Gaspar e Manuel Cardoso.

Fundação Gaspar e Manuel Cardoso. (2018). *Plano de Atividades e Orçamento 2018*. Armamar: Fundação Gaspar e Manuel Cardoso.

Gomes, A., Keating, J., Caetano, A., & Cunha, M. (Junho de 2000). *Organizações em Transição: Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade. Obtido em 21 de maio de 2018, de <https://digitalis-dsp.uc.pt/jspui/bitstream/10316.2/32726/1/Organiza%C3%A7%C3%B5es%20em%20Transi%C3%A7%C3%A3o%20%282000%29%20Caetano%20e%20Tavares.pdf>

Gonçalves, W., Corrêa, D., Spers, V., & Medeiros, I. (Maio-Agosto de 2014). *Perspectivas Teóricas da Gestão de Pessoas: (Re)Desenhando e (Re)Parametrizando suas Práticas*. *Revista de Administração IMED*, v. 4 (n. 2 ). doi:<https://doi.org/10.18256/2237-7956.2014.v4i2>

Ílhavo, C. M. (Maio de 2009). *Diagnóstico Social do Concelho de Ílhavo*. Obtido de <https://www.cm-ilhavo.pt/>

Instituto de Segurança Social, I.P. (s.d.). *Manual de Processos-Chave Centro de Atividades Ocupacionais*. Obtido de [www.seg-social.pt:www.seg-social.pt/documents/10152/13475/gqrs\\_cao\\_processos-chave/4b052a99-b321-494f-9735-16332f7d1a41](http://www.seg-social.pt:www.seg-social.pt/documents/10152/13475/gqrs_cao_processos-chave/4b052a99-b321-494f-9735-16332f7d1a41)

Instituto Nacional de Estatística. (20 de dezembro de 2016). *A Economia Social representa 2,8% do VAB Nacional- 2013*. Obtido em setembro de 2017, de

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUE\\_Sdest\\_boui=278817467&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUE_Sdest_boui=278817467&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)

Instituto Nacional de Estatística. (2017). Retorno de Informação personalizada dos Municípios. Obtido em 8 de janeiro de 2018, de <https://www.ine.pt/documentos/municipios/0105.pdf>

Madeira, A. (2015). *Avaliação de Desempenho na CERCITOP, CRL*. Relatório de Estágio-Trabalho Final de Mestrado, Lisboa. Obtido em agosto de 2018, de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10403/1/DM-ARCM-2015.pdf>

Marques, G. (2014). Indicadores de Recursos Humanos. Obtido de <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=529091&method=getFile>

Marques, M. A. (2009). Flexibilidade organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso numa empresa de fabrico de componentes para automóveis. *Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia*, pp. 66-67.

Marques, S. (2014). *Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, Coimbra. Obtido em 21 de maio de 2018, de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27778/1/TESE%20-%20Sara%20Marques.pdf>

Nogueira, R. (2014). *Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Coimbra. Obtido em 22 de maio de 2018, de <http://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/627>

Onofre, F. (2014). *Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos à luz da Norma Portuguesa 4427:2004 – Estudo Multi-Caso*. Obtido em 24 de maio de 2018, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7681/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20F%C3%A1tima%20Onofre.pdf>

Pereira, S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Mestrado em Gestão das Organizações- Ramo de Gestão de Empresas, Porto. Obtido em 22 de maio de 2018, de [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1976/1/DM\\_SusanaPereira\\_2013.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1976/1/DM_SusanaPereira_2013.pdf)

- Ribeiro, A. (2018). *A Gestão de Recursos Humanos: A necessidade de Autorregulação nas Organizações Sociais*. Dissertação de Mestrado em Organizações Sociais, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Lamego.
- Ribeiro, T. (2009). *A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. Instituto de Psicologia Aplicada, Lisboa. Obtido em agosto de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.12/856>
- Santana, S. (dezembro de 2017). *Práticas de Recursos Humanos- Centro Social e Paroquial das Chãs*. (S. Macedo, Entrevistador) Chãs - Vila Nova de Foz Côa.
- Santana, S. (2018). *A Vulnerabilidade das Direções na Gestão das Organizações Sociais*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Lamego.
- Schuler, R., & Jackson, S. (fevereiro de 1995). Understanding Human Resource Management in the context of Organisations and their Environments. *Annual Review of Psychology, Vol. 46*. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>
- Serrano, G. (2008). *Elaboração de Projetos Sociais: Casos Práticos*. Porto: Porto Editora.
- Serrano, M. (2009). *Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Estudos de caso numa rede de empresas*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa. Obtido em 23 de maio de 2018, de <http://hdl.handle.net/10400.5/925>
- Serrano, M. (2010). A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos. (nº 1). Obtido em 23 de maio de 2018, de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1864>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos* (10ª ed.). Lisboa: Lidel.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE 1 – ENTREVISTA**

**A – Entrevistador**

**AB – Entrevistado**

**A – Qual é a história da Organização?**

**A – Quais são os objetivos, a missão, e os valores da Organização?**

**A- Quais são as Respostas Sociais que a Organização tem?**

**A – Qual é a estrutura organizacional?**

**A - Estruturas de recursos humanos?**

#### **Parte 2 - Organização do trabalho**

**A – Quais os serviços que a Organização dispõem?**

**A – Como são constituídas as equipas de trabalho?**

**A – Como são atribuídas as tarefas ou estabelecimento de objetivos (pelos membros da equipa/pela hierarquia)?**

**A - Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos e normas de comportamento das pessoas?**

**A - Como é feito o controlo e/ou coordenação do trabalho (supervisão direta, relações informais entre trabalhadores, pela própria equipa)?**

#### **Parte 3 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

**A – Como é feito o recrutamento e a seleção dos trabalhadores?**

**A - Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)?**

**A - Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais)?**

**A - Tipo de recrutamento e seleção (Interno / externo)?**

**A - Fontes de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)?**

**A - Processo de seleção (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)?**

**A - O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo?**

**A - Quem o realiza (técnicos de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, etc.)?**

**A – Existe programa/manual de acolhimento?**

#### **Parte 4 - Formação profissional**

**A - A Organização dispõe de um programa anual de formação profissional?**

**A - A formação é realizada interna ou externamente?**

**A - Os formadores são internos ou externos? No caso de serem internos quem são?**

**A - Quem são os destinatários dessa formação?**

**A – Quais são os objetivos e conteúdos da formação?**

#### **Parte 5 - Avaliação de desempenho**

**A - A Organização dispõe de um sistema formalizado de avaliação de desempenho?**

**A - Que tipo de instrumento utiliza?**

**A - Com que periodicidade é realizada?**

**A - Como é dado feedback aos avaliados?**

**A - Quais os objetivos da avaliação do desempenho (determinar necessidades de formação, promover os melhores, proceder a diferenciação salarial, etc.)?**

#### **Parte 6 - Remuneração**

**A - Existe uma política de diferenciação salarial?**

**A - Quais os critérios para essa diferenciação salarial? (produtividade; assiduidade; avaliação de desempenho, etc.)**

**A – Que tipo de benefícios são atribuídos aos trabalhadores?**

**A - Existem incentivos coletivos? Se sim, quais e em que circunstâncias são atribuídas?**

**A - A frequência de ações de formação tem efeito sobre as remunerações dos trabalhadores?**

#### **Parte 7 - Mecanismos de participação dos trabalhadores**

**A - Existem formas institucionalizadas de participação e consulta aos trabalhadores? (caixa de sugestão, grupos de resolução de problemas, etc.) Quais? Sobre que matérias?**

## **APÊNDICE 2 - GUIÃO DE ENTREVISTA**

### **1. - Caracterização da empresa**

#### **Parte 1- Caracterização da empresa**

##### **1.1 - Breve história**

##### **1.2 - Missão, objetivos e valores**

##### **1.3 – Respostas Sociais**

##### **1.4 - Estrutura organizacional**

##### **1.5 - Estruturas de recursos humanos**

### **2. Organização do trabalho**

#### **2.1 Tipo de serviços**

#### **2.2 Processo de constituição das equipas de trabalho**

**2.3 Processo de atribuição de tarefas ou estabelecimento de objetivos (pelos membros da equipa/pela hierarquia)**

**2.4 Conteúdo do trabalho (rotação, alargamento e enriquecimento de tarefas)**

**2.5 Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos ou modos operatórios e normas de comportamento das pessoas?**

**Existem para cada resposta social e para cada função.**

**2.6 Como é feito o controlo e/ou coordenação do trabalho (supervisão direta, relações informais entre trabalhadores, pela própria equipa)**

**2.7 Tendências de evolução da organização do trabalho**

**Trabalho por objetivos**

### **3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

#### **3.1 Recrutamento e seleção**

**3.1.1 Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)**

**3.1.2 Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais)**

**3.1.3 Tipo de recrutamento e seleção (Interno / externo)**

**3.1.4 Fontes de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)**

**3.1.5 Processo de seleção (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)**

#### **3.2 Acolhimento e integração**

**3.2.1 Existe um programa/manual formalizado de acolhimento?**

**3.2.2 O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo?**

**3.2.3 Quem o realiza (técnicos de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, etc.)**

**3.2.4 Objetivos e conteúdos do programa de acolhimento**

### **4. Formação profissional**

**4.1 A Organização dispõe de um programa anual de formação profissional**

**4.2 A formação é realizada interna ou externamente**

**4.3 Os formadores são internos ou externos? No caso de serem internos quem são?**

**4.4 Quem são os destinatários dessa formação?**

**4.5 Objetivos e conteúdos da formação**

**5. Avaliação de desempenho**

**5.1 A empresa dispõe de um sistema formalizado de avaliação de desempenho?**

**5.2 Que tipo de instrumento utiliza?**

**5.3 Quem procede a avaliação de desempenho**

**5.4 Com que periodicidade é realizada**

**5.5 Como é dado feedback aos avaliados**

**5.6 Quais os objetivos da avaliação do desempenho (determinar necessidades de formação, promover os melhores, proceder a diferenciação salarial, etc.)**

**6. Remuneração**

**6.1 Existe uma política de diferenciação salarial?**

**6.2 Quais os critérios para essa diferenciação salarial? (produtividade; assiduidade; avaliação de desempenho, etc.)**

**6.3 Tipo de benefícios atribuídos?**

**6.4 Existem incentivos coletivos? Se sim, quais e em que circunstâncias são atribuídas?**

**6.5 A frequência de ações de formação tem efeito sobre as remunerações dos trabalhadores?**

**7. Mecanismos de participação dos trabalhadores**

**7.1 Existem formas institucionalizadas de participação e consulta aos trabalhadores? (caixa de sugestão, grupos de resolução de problemas, etc.) Quais? Sobre que matérias?**

## **APÊNDICE 3: RESPOSTAS À ENTREVISTA CASCI**

**A: Entrevistador Susana Macedo**

**B: Entrevistado: Mafalda Cunha, Diretora Geral**

### **1. - Caracterização da empresa**

#### **1.1 - Breve história**

**B:** O CASCI é uma Instituição Particular de Solidariedade Social do concelho de Ílhavo, com estatutos aprovados e registados no Registo do Cartório Notarial de Ílhavo, a 21 de Novembro de 1980. Os estatutos foram alvo de uma primeira remodelação a 29 de Março de 2010, encontrando-se atualmente em revisão. Posteriormente foi registada a título definitivo na Direção Geral de Segurança Social, da família e da Criança, sendo-lhe conferido o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública. No ano letivo de 1981/82, o CASCI iniciou a sua atividade pelas mãos da sua Fundadora Dra. Maria José Senos da Fonseca que, aproveitando a oferta de uns barracões devolutos e sem utilização, na Barra, aí instalou o Centro de Infância.

Ainda nesse ano (1981), a CMI cede ao CASCI, os terrenos onde viria a ser instalado o Centro de Infância e Reabilitação da Costa-Nova.

Em 1987 tem início o funcionamento do Centro de Infância de Ílhavo, no edifício da Sede.

O tempo foi passando e o CASCI foi crescendo, as respostas Sociais foram aumentando em número e tipo de apoio prestado, conquistou parceiros e alargou o raio de intervenção, e às duas Respostas Sociais originais - Creche e Pré-escolar, a sua fundadora adicionou, um Lar Residencial para pessoas com deficiência, três Centros de Atividades de Tempos Livres e uma Escola de Ensino Especial (ambas encerradas, em momentos diferentes, por imposições legais), três Centros de Atividades Ocupacionais, duas Estruturas Residenciais para Idosos, um Centro de Dia, um Centro Comunitário, uma Cantina Social, a RLIS (rede local de inserção social), o Centro de Recursos para a Inclusão e o Centro de Reabilitação Profissional, instalado numa quinta agrícola, onde funciona o centro de emprego protegido, que abastece parcialmente a instituição de frutos e legumes. Atualmente, além da Agropecuária, a quinta dispõe de unidades produtivas de serração e carpintaria, costura, doçaria e olaria, empregando jovens adultos com deficiência, com apoio do Instituto de

Emprego e Formação Profissional. É também neste centro que se desenvolve a formação profissional para as pessoas com deficiência ou incapacidade.

O CASCI, desde a sua constituição, tem subjacente a promoção e defesa dos direitos de cidadania e resolução dos problemas dos grupos mais desfavorecidos do concelho de Ílhavo e limítrofes, regendo-se pelos princípios da igualdade de direitos, atendendo às necessidades da comunidade envolvente, dando respostas compatíveis às problemáticas sociais emergentes, nas áreas da infância, da juventude, da terceira idade e das famílias carenciadas. Tem sido com este espírito que as sucessivas direções têm gerido a instituição, tendo sempre presente o objetivo de ajustar os recursos internos, às necessidades da comunidade. A certificação, em 2010, do CASCI pela NP ISO 9001:2008 assim como a transição ISO 9001:2015, já realizada, em muito tem contribuído para este processo de adaptação e melhoria contínua.

Os estatutos da Instituição, foram reformulados pela segunda vez, com o objetivo de tornar a gestão consentânea com as necessidades atuais de uma gestão cada vez mais eficiente e com a realidade deste tipo de Organizações. Também com este objetivo, se procedeu à reformulação, no passado ano letivo de 2014/ 2015, da Missão, Visão e Valores do CASCI adequando-os à história e forma de atuação da organização.

## **1.2 - Missão, objetivos e valores**

**MISSÃO** – Habilitamos para a inclusão social pessoas com deficiência, idosos, crianças e públicos em risco, promovendo a concretização do seu potencial.

Valores:

**CONFIANÇA** – Trabalhamos por cumprir com credibilidade e transparência os compromissos assumidos.

**DEDICAÇÃO** – Acolhemos quem usufrui dos nossos serviços com atenção, cuidado e afetividade.

**COMPETÊNCIA** – Temos um saber sólido, alicerçado na experiência e conhecimentos técnico-científicos atualizados.

**COOPERAÇÃO** – Acreditamos no estabelecimento de parcerias que promovam o desenvolvimento de todos os intervenientes.

**INOVAÇÃO** – Criamos, implementamos e avaliamos novas práticas nas nossas áreas de atuação, numa lógica de melhoria contínua.

*“A nossa grande preocupação, enquanto organização, é sem sombra de dúvida melhorar a qualidade de vida dos nossos clientes. Esta situação só é possível de termos uma adequada GRH que articule com a estratégia previamente definida. O planeamento é fundamental para nós, até porque, devido à nossa atual dimensão, temos uma responsabilidade acrescida em termos de sustentabilidade pois temos muitos clientes que dependem de nós. A consciencialização da necessidade de possuímos uma gestão «mais profissional», foi algo progressivo, que acompanhou o nosso crescimento.” ( DG - CASCI)*

### **1.3 – Respostas Sociais**

**B:** ERPI, Centro de Dia, Lar Residencial, CAO, Formação Profissional, Emprego Protegido, Creche, Pré-Escolar, Centro de Recursos para a Inclusão, Centro Comunitário, RLIS, Cantina Social, POAMPC

### **1.4 - Estrutura organizacional**

**B:** A estrutura funcional da organização está assente em departamentos: Departamento da Infância, Reabilitação, Acolhimento, Ação Social, Serviços de Apoio e Administrativo/financeiro.

*“Não concebemos uma organização «muda», para nós o diálogo entre os vários departamentos é fundamental para o nosso bom funcionamento. As reuniões, que regularmente realizamos, permitem ter uma organização coesa que consegue ultrapassar todos os problemas com que nos deparamos e ultrapassar as nossas debilidades. Só assim conseguimos melhorar a qualidade dos vários serviços que prestamos aos nossos clientes.” (DG - CASCI)*

### **1.5 - Estruturas de recursos humanos**

**B:** A estrutura de recursos humanos, assegura que todos os colaboradores, são dotados de experiência, formação e competências necessárias ao bom desempenho das suas funções.

*“Só com colaboradores de excelência podemos prestar serviços de qualidade daí a GRH ser uma área fundamental para a nossa organização.” (DT - CASCI)*

## **2. Organização do trabalho**

### **2.1 Tipo de serviços**

**B:** A Instituição presta aos seus utentes os seguintes serviços: higiene, atividades de animação, tratamento de roupa (que também dispomos do serviço aberto ao exterior),

formação (para os alunos da nossa formação profissional), cabeleireiro, enfermagem, alimentação entre outros.

## **2.2 Processo de constituição das equipas de trabalho**

**B:** As equipas de trabalho obedecem ao estipulado para o quadro de pessoal dos Acordos de Cooperação ou das candidaturas.

## **2.3 Processo de atribuição de tarefas ou estabelecimento de objetivos (pelos membros da equipa/pela hierarquia)**

**B:** Por ambos

## **2.4 Conteúdo do trabalho (rotação, alargamento e enriquecimento de tarefas)**

**B:** Os colaboradores rodam pelos setores em que a sua categoria profissional possa desempenhar.

## **2.5 Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos ou modos operatórios e normas de comportamento das pessoas?**

**B:** Existem para cada resposta social e para cada função.

## **2.6 Como é feito o controlo e/ou coordenação do trabalho (supervisão direta, relações informais entre trabalhadores, pela própria equipa)**

**B:** Por todos

## **2.7 Tendências de evolução da organização do trabalho**

**B:** Trabalho por objetivos

## **3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

### **3.1 Recrutamento e seleção**

#### **3.1.1 Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)**

**B:** O Diretor Técnico de cada uma das respostas/serviços. Os perfis estão previamente identificados.

*“Colocar a pessoa certa no lugar certo é fundamental para o sucesso da nossa organização. Esta adequação dos colaboradores reflete-se na melhoria da qualidade de vida proporcionada aos nossos clientes. Para o CASCI a elaboração de um correto guião da entrevista é fundamental conseguimos efetuar a seleção dos candidatos de forma mais adequada às necessidades da organização.” (DT - CASCI)*

**3.1.2 Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais)**

**B:** Ambas

**3.1.3 Tipo de recrutamento e seleção (Interno / externo)**

**B:** Ambas

**3.1.4 Fontes de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)**

**B:** Trabalhadores da própria organização, banco interno de oferta, oferta IEFP.

**3.1.5 Processo de seleção (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)**

**B:** Entrevista com guião.

**3.2 Acolhimento e integração**

**3.2.1 Existe um programa/manual formalizado de acolhimento?**

**B:** Sim.

Para o CASCI “o sucesso da integração dos nossos colaboradores passa pelo modo como efetuamos o acolhimento destes. Este acolhimento passa por dar-lhes a conhecer a cultura da organização, o modo como a mesma funciona, dando, obviamente, mais ênfase à resposta social onde o mesmo vai exercer funções. Daí a preocupação da organização em efetuar um acolhimento personalizado de forma a conciliar de forma mais rápida e eficaz as expectativas do colaborador com as da organização.” (DT - CASCI)

**3.2.2 O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo?**

**B:** Individualizado

**3.2.3 Quem o realiza (técnicos de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, etc.)**

**B:** Todos os mencionados

**3.2.4 Objetivos e conteúdos do programa de acolhimento**

**B:** Dar a conhecer ao colaborador o funcionamento da organização, da sua resposta social da sua função.

**4. Formação profissional**

**4.1 A Organização dispõe de um programa anual de formação profissional**

**B:** Sim.

*“A formação, além de um imperativo legal, é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços que prestamos aos nossos clientes. Só assim os nossos colaboradores podem efetivamente melhorar os seus conhecimentos e reforçar/melhorar as competências para melhor desempenharem as funções que executam. Daí a preocupação do CASCI em proporcionar e desenvolver planos de formação adequados às necessidades/expectativas de cada colaborador” (DT – CASCI).*

#### **4.2 A formação é realizada interna ou externamente**

**B:** Ambas

#### **4.3 Os formadores são internos ou externos? No caso de serem internos quem são?**

**B:** Ambos. Os internos são nomeadamente psicólogos.

#### **4.4 Quem são os destinatários dessa formação?**

**B:** Colaboradores

#### **4.5 Objetivos e conteúdos da formação**

**B:** Dotar os colaboradores de um maior conhecimento da sua área funcional, organizacional e social.

### **5. Avaliação de desempenho**

#### **5.1 A empresa dispõe de um sistema formalizado de avaliação de desempenho?**

**B:** Sim.

*“Não queremos que os nossos colaboradores encarem a avaliação de desempenho como penalizadora ou uma crítica destrutiva, mas sim que a vejam como uma oportunidade de melhorarem e, eventualmente, ultrapassarem algumas debilidades que possam ter demonstrado da execução das tarefas associadas às funções que desempenham.” (DT – CASCI)*

#### **5.2 Que tipo de instrumento utiliza?**

**B:** Ficha

#### **5.3 Quem procede a avaliação de desempenho?**

**B:** As diferentes equipas, que previamente foram designadas.

#### **5.4 Com que periodicidade é realizada?**

**B:** Anual

#### **5.5 Como é dado feedback aos avaliados**

**B:** Em entrevista pessoal

**5.6 Quais os objetivos da avaliação do desempenho (determinar necessidades de formação, promover os melhores, proceder a diferenciação salarial, etc.)**

**B:** A avaliação de desempenho tem servido sobretudo para ajudar os colaboradores a refletir sobre os seus pontos fracos, como os ultrapassar e dar-lhes incentivo para continuarem a desenvolver e melhorar os seus pontos fortes.

**6. Remuneração**

**B: Ponto fraco da Organização, em fase de organização e implementação**

**6.1 Existe uma política de diferenciação salarial?**

**6.2 Quais os critérios para essa diferenciação salarial? (produtividade; assiduidade; avaliação de desempenho, etc.)**

**6.3 Tipo de benefícios atribuídos?**

**6.4 Existem incentivos coletivos? Se sim, quais e em que circunstâncias são atribuídas?**

**6.5 A frequência de ações de formação tem efeito sobre as remunerações dos trabalhadores?**

**7. Mecanismos de participação dos trabalhadores**

**7.1 Existem formas institucionalizadas de participação e consulta aos trabalhadores? (caixa de sugestão, grupos de resolução de problemas, etc.) Quais? Sobre que matérias?**

**B:** Os colaboradores, tem à sua disposição diversos instrumentos de participação, caixa de sugestões, notas de serviço, reuniões de equipa setoriais, reuniões gerais com a direção.

## APÊNDICE 4- RESPOSTAS À ENTREVISTA CSPC

**A – Susana Macedo**

**AB – Sandra Santana Diretora Técnica**

### **1.1 – Qual é a história da Organização?**

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

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

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

### **1.2- Quais são os objetivos, a missão, e os valores da Organização?**

**B-** Encaminhou para o manual de acolhimento, uma vez que este é divulgado por toda a equipa da Instituição, sendo este do conhecimento geral. Visão

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

Missão- A instituição Centro Social Paroquial de Chãs é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, situada na região de Foz Coa, que tem as respostas sociais de Centro de Dia e ERPI. Pretende prestar serviços diferenciados e especializados nas suas respostas tendo em conta as necessidades dos idosos nas áreas da saúde, higiene, social, psicológica, lúdica e cultural. A excelência dos nossos serviços será alcançada através dos nossos recursos humanos, da responsabilidade social, da ética profissional e da sustentabilidade financeira com que nos prezamos.

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

Fins e objetivos- O CSPC tem como finalidade a concessão de bens, a prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, nomeadamente nos seguintes domínios:

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

### **1.3- Quais são as Respostas Sociais que a Organização tem?**

**B-** O Centro tem ERPI e Centro de Dia.

### **1.4- Qual é a estrutura organizacional?**

**B-** O Centro possui uma Direção que delega todas as responsabilidades à diretora Técnica, esta é autónoma nas decisões diárias. A DT articula com a restante equipa Animador, Enfermeiro, Ação Direta e cozinha. Só algumas situações a DT, não decide primeiramente sem articular com a Direção.

### **1.5- Estruturas de recursos humanos?**

O Centro vai formando os seus colaboradores para que possam estar qualificados para o desempenho da sua atividade.

### **2.1 Tipos de Serviços?**

**B-** Temos tratamento de roupas, higiene pessoal, alimentação, enfermagem, compras (para utentes de CD) e animação sociocultural.

### **2.2- Como são constituídas as equipas de trabalho?**

**B-** As equipas são constituídas pela DT, onde temos diariamente, cozinheira, ajudante cozinha, e trabalhadoras de ação direta. Tendo depois o quadro técnico de segunda a sexta, DT, enfermagem e animador.

### **2.3- Como são atribuídas as tarefas ou estabelecimento de objetivos (pelos membros da equipa/pela hierarquia)?**

**B-** Os colaboradores são distribuídos pela função, para a qual foram contratados, desempenhando-a diariamente.

### **2.4- Conteúdos do trabalho (rotação, alargamento e enriquecimento de tarefas)**

**B-** Não existe essa necessidade.

### **2.5- Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos e normas de comportamento das pessoas?**

**B-** Sim, encontram-se no manual de acolhimento que é distribuído pelo colaborador assim que é contratado, caso seja feita alguma alteração no manual este é de imediato transmitido ao colaborador.

### **2.6- Como é feito o controlo e/ou coordenação do trabalho (supervisão direta, relações informais entre trabalhadores, pela própria equipa)?**

**B-** Este controlo é feito pelo superior hierárquico e através dos registos diários.

### **2.7- Tendências de evolução da Organização do trabalho?**

**B-** Por objetivos

### **3.1- Como é feito o recrutamento e a seleção dos trabalhadores?**

**B-** A DT, verifica a necessidade de contratar, quais as funções a desempenhar e apresenta à Direção.

### **3.1.1- Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)?**

**B-** Quem define o perfil é a DT juntamente com a Direção.

### **3.1.2- Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais)?**

**B-** As competências mais valorizadas são mais as sociais e depois as técnicas.

**3.1.3- Tipo de recrutamento e seleção (Interno / externo)?**

**B-** A Direção opta sempre por contratação externa, não utiliza a prática de requalificar.

*“A seleção de candidatos é algo que valorizamos muito, no entanto, valorizamos não só os conhecimentos/competências profissionais, mas também valorizamos o perfil que mais se adequa à cultura da organização, nomeadamente os valores éticos, morais e sociais. Somos uma organização com uma dimensão reduzida, inseridos numa região interior, pelo que a preservação da cultura da organização é um aspeto fundamental.” (DT – CSPC)*

**3.1.4- Fontes de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)?**

**B-** Utilizamos as redes sociais e o jornal local.

**3.1.5- Processo de seleção (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)?**

**B-** É utilizada a entrevista, feita pela DT e a Direção.

**3.2- Acolhimento e integração**

**3.2.1- Existe um programa/manual formalizado de acolhimento?**

**B-** Sim

**3.2.2- O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo?**

**B-** O acolhimento é feito de forma individualizada.

*“O acolhimento para nós é algo que valorizamos, pois acelera o processo de integração e ajuda o colaborador a interiorizar mais facilmente a cultura da organização.” (DT – CSPC)*

**3.2.3 Quem o realiza (técnicos de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, etc.)?**

**B-** É feito pela DT e a Direção.

**3.2.4- Objetivos e conteúdos do programa de acolhimento?**

**B-** Dar a conhecer a Instituição de uma forma geral.

**4.1- A Organização dispõe de um programa anual de formação profissional?**

**B-** A Instituição não tem plano de formação delineado, a DT procura formação conforme as necessidades que vai sentindo.

**4.2- A formação é realizada interna ou externamente?**

**B-** Toda a formação é realizada no exterior.

*“A nossa organização tem uma dimensão muito reduzida pelo que é impossível, dado os poucos recursos que temos, desenvolver ações de formação internas para os nossos colaboradores. Assim limitamo-nos fomentar-lhes o desejo de aprendizagem contínua e a incentivar, os mesmos, a frequentar ações de formação externas. Efetivamente, gostávamos de conseguir desenvolver planos individuais de formação pois temos consciência de sua importância para a melhoria de desempenho quer dos colaboradores quer da organização.”*  
(DT – CSPC)

**4.3- Os formadores são internos ou externos? No caso de serem internos quem são?**

**B- Externos.**

**4.4- Quem são os destinatários dessa formação?**

**B- Todos os colaboradores que se verifique a necessidade.**

**4.5- Quais são os objetivos e conteúdos da formação?**

**B- Formar os nossos colaboradores, para uma melhor execução das tarefas diárias.**

**5.1 A Organização dispõe de um sistema formalizado de avaliação de desempenho?**

**B- Sim, conhecido institucionalmente, não há documentação específica para o efeito.**

**5.2- Que tipo de instrumento utiliza?**

**B- Anualmente é realizado um parecer qualitativo pela diretora de serviços sobre o desempenho realizado pelos colaboradores. De acordo com o parecer é atribuído um prémio monetário.**

*“A grande preocupação da organização foi, desde sempre, conotar a avaliação de desempenho a um conceito construtivo e nunca penalizador. Assim, esta é encarada dentro da organização como uma oportunidade de melhoria e não como algo punitivo.”* (DT – CSPC)

**5.3- Quem procede à avaliação de desempenho?**

**B- A direção em conjunto com a DT.**

**5.4- Com que periodicidade é realizada?**

**B- Anualmente**

**5.5- Como é dado feedback aos avaliados?**

**B- É comunicado, em reunião individual.**

**5.6- Quais os objetivos da avaliação do desempenho (determinar necessidades de formação, promover os melhores, proceder a diferenciação salarial, etc.)?**

**B-** A Instituição pode distinguir e valorizar os colaboradores

**6.1- Existe uma política de diferenciação salarial?**

**B-** No CSPC, não existe implementado uma política de diferenciação salarial entre os colaboradores.

**6.2- Quais os critérios para essa diferenciação salarial? (produtividade; assiduidade; avaliação de desempenho, etc.)**

**B-** A assiduidade, produtividade e qualidade do trabalho prestado.

**6.3- Que tipo de benefícios, são atribuídos aos trabalhadores?**

**B-** Nada a referir.

**6.4- Existem incentivos coletivos? Se sim, quais e em que circunstâncias são atribuídas?**

**B-** Não

**6.5- A frequência de ações de formação tem efeito sobre as remunerações dos trabalhadores?**

**B-** Não

**7.1- Existem formas institucionalizadas de participação e consulta aos trabalhadores? (caixa de sugestão, grupos de resolução de problemas, etc.) Quais? Sobre que matérias?**

**B-** Sim são realizadas reuniões onde os colaboradores podem dar sugestões para melhoria das condições de trabalho. Que posteriormente são debatidas entre a DT e a Direção.

## **APÊNDICE 5- RESPOSTAS À ENTREVISTA FUNDAÇÃO GASPAR E MANUEL CARDOSO**

**A – Susana Macedo**

**AB – Lurdes Diretora de Serviços**

### **1.1 - Breve história**

**B- A Fundação Gaspar e Manuel Cardoso, teve origem num testamento feito por, Manuel Cardoso Pereira, datado de 24 de Outubro de 1921.** Esta Instituição é organizada por uma mesa administrativa.

A Instituição nasceu oficialmente em 18 de Outubro de 1956 com a aprovação dos seus primeiros Estatutos por despacho superior da mesma data. A obra não arrancou de imediato conforme intenção do benemérito, porque os familiares pretendiam a anulação do testamento, sem êxito. Demorado incidente atrasou o início do funcionamento do **Hospital**, tendo sido inaugurado em 27 de Novembro de 1966 pelo Exmo. Sr. Ministro da Saúde e Assistência Dr. Neto de Carvalho. O Hospital funcionou como tal até inícios de 1979, com consultas, banco de urgências, internamento, especialidades correntes, com destaque para a Cirurgia Geral e Obstetrícia, sendo depois oficializado pelo Estado e transformado em Centro de Saúde integrado na ARS de Viseu, com as atribuições e atividades legalmente definidas para a generalidade dos Centros de Saúde com internamento. No fim de 1991, após encerramento do internamento do Centro de Saúde a ARS de Viseu devolveu à Instituição parte do edifício. Estudada a situação, concluiu-se ser prioritário a criação de um Lar de Idosos e Lar de Idosos Dependentes utilizando as instalações devolvidas. Em Maio de 1992 faz-se acordo de cooperação entre a Administração Regional de Saúde de Viseu e a Fundação Gaspar e Manuel Cardoso onde são definidas as áreas utilizadas pela Instituição para o funcionamento do Lar de Idosos e as áreas utilizadas pela ARS para funcionamento do Centro de Saúde sem internamento assim como relação de pessoal e equipamento cedido à Fundação.

Em 29 de Novembro de 1991 faz-se o primeiro acordo entre o Centro Regional de Segurança Social de Viseu (atualmente Centro Distrital de Viseu) e a Fundação Gaspar e Manuel

Cardoso para Centro de Dia . Verificando-se a pouca frequência de idosos no Centro de Dia, a Instituição pediu a cessação do Acordo de Cooperação para esta valência pedindo revisão do acordo do Lar de Idosos.

Em 30 de Novembro de 1992 faz-se também **primeiro acordo de cooperação entre o Centro Regional de Segurança Social de Viseu e a Fundação Gaspar e Manuel Cardoso** para Lar de Idosos abrangendo 20 utentes.

No dia 1 de Outubro de 1986 foi assinado o acordo de cooperação entre a Fundação e o Centro Regional de Segurança Social para a Creche e Jardim de Infância da Fundação para 75 utentes

## **1.2 - Missão, objetivos e valores?**

**B-** A missão da Fundação Gaspar e Manuel Cardoso pode ser descrita da seguinte forma: “A Fundação Gaspar e Manuel Cardoso tem como Missão, prestar respostas sociais de modo a promover para o desenvolvimento integral da comunidade, sobretudo ao concelho de Armamar, dando prioridade aos idosos sem situação mais desfavorecida e em isolamento social e familiar bem como às crianças, através de um acompanhamento personalizado e contínuo, tendo como pilar o espírito da solidariedade social.”

Segundo a organização a sua Visão é redigida da seguinte forma:

- “- Contribuir com uma resposta social certificada e mais abrangente ao nível dos serviços para a comunidade;
- Alargar a resposta social às necessidades sentidas pela comunidade envolvente;
- Estabelecer mais parcerias com entidades competentes de forma a responder às necessidades da comunidade;
- Constituir-se num pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade envolvente.”

A Fundação Gaspar e Manuel Cardoso tem como valores:

- “- Solidariedade;
- Cooperação;
- Respeito pelos Direitos Humanos.”

*“Penso que qualquer organização na área social tem como preocupação as necessidades dos seus clientes, prestar-lhes serviços de qualidade que permitam melhorar a sua qualidade*

*de vida. Como podemos verificar pela análise da missão, visão e valores da nossa fundação.” (DT – FGMC)*

### **1.3 – Respostas Sociais?**

**B-** Tem ERPI, Pré-escolar, creche

### **1.4 - Estrutura organizacional**

**B-** Temos uma mesa e uma diretora de serviços que orientam todo o funcionamento da Instituição. Posteriormente é a diretora de serviços que orienta as DT.

*“Pensamos que a estrutura orgânica adotada pela nossa organização é aquela que, cumprindo os requisitos legais, mais se adequa à nossa «filosofia» organizacional e permite uma melhor implementação das estratégias definidas para a organização.” (DT – FGMC)*

### **1.5 - Estruturas de recursos humanos?**

**B-** A Instituição assegura que todos os colaboradores têm qualificação para o desempenho da função.

*“Para a nossa fundação a existência de um manual, onde estão descritas as funções a executar por cada colaborador, permite que cada um dos colaboradores saiba exatamente as tarefas que tem que executar e evita «vazios» na execução de algumas tarefas e «atropelos» na execução de outras. Além disso permite que os colaboradores saibam a quem reportam.” (DT – FGMC)*

### **2.1 Tipo de serviços?**

**B-** Presta serviços de higiene, tratamento de roupas, cabeleireiro, alimentação, animação, nas crianças presta cuidados a nível de higiene alimentação e atividades de desenvolvimento.

### **2.2 Processo de constituição das equipas de trabalho?**

**B-** As equipas são constituídas pelo responsável pelo horário, este tem como funções colocar os colaboradores devidos para que o respetivo turno funcione, ter equipa de limpeza, ação direta, cozinheira enfermeiro e equipa técnica nos dias de semana.

**2.3 Processo de atribuição de tarefas ou estabelecimento de objetivos (pelos membros da equipa/pela hierarquia)?**

**B-** É feito pelo responsável de turno.

### **2.4 Conteúdo do trabalho (rotação, alargamento e enriquecimento de tarefas)?**

**B-** Os colaboradores rodam pelos pisos da ERPI, e executando as respectivas tarefas que corresponde à sua categoria profissional.

**2.5 Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos ou modos operatórios e normas de comportamento das pessoas?**

**B-** Sim existe manual de funções, um pouco antigo uma vez que a Instituição deixou de investir na qualidade, e como agora tem implementado um sistema informático de gestão da qualidade não se fez a revisão. A equipa técnica encontra-se em fase de adaptação a este sistema, não podendo ainda desenvolver outras aptidões.

**2.6 -Como é feito o controlo e/ou coordenação do trabalho (supervisão direta, relações informais entre trabalhadores, pela própria equipa)?**

**B-** Pelo superior hierárquico através da supervisão dos registos diários efetuados.

**2.7 Tendências de evolução da organização do trabalho?**

**B-** A Instituição encontra-se a apostar em sistemas informáticos, para que os nossos colaboradores consigam proceder aos respetivos registos/controlos de uma forma mais rápida e eficaz, podendo assim desta forma melhorar e aperfeiçoar os cuidados, pois cada vez mais os nossos utentes necessitam de cuidados, isto tanto se aplica aos nossos idosos como às nossas crianças.

**3.1 Recrutamento e seleção**

**B-** A DT em conjunto com a chefe de serviços verifica a necessidade de contratar um novo colaborador, após isto é levado à mesa para que dê o seu parecer sobre a contratação, por vezes já são levadas algumas soluções para a contratação, mas a mesa é quem decide a forma.

**3.1.1 Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)**

**B-** O perfil dos candidatos, tudo tem a ver com o que cada categoria profissional exige, a DT da RS tem que ter isto sempre presente, para que a função seja bem desenvolvida.

**3.1.2 Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais)**

**B-** São valorizadas claro as competências técnicas para as quais vai ser contratado, mas temos sempre que valorizar as competências sociais.

**3.1.3 Tipo de recrutamento e seleção (Interno / externo)**

**B-** A Direção, entende que devemos apostar na empregabilidade local, como tal recruta a maior parte dos seus colaboradores na zona, uma ou outra vez candidata-se a medidas de estímulo ao IEFP entre outras, mas só em último caso. A mesa Administrativa, avalia o CV e verifica se é adequado para a categoria na qual se sente necessidade.

*“Estando a nossa Fundação inserida numa região do interior do país que se caracteriza pela desertificação e por carências sociais, possui uma responsabilidade acrescida, que vai muito para além da sua preocupação com os clientes (melhorar a sua qualidade de vida), ou seja, possui uma responsabilidade social perante a região, contribuindo para a melhoria da empregabilidade na região e tentando diminuindo a desertificação da região onde estamos inseridos. Esta situação leva-nos a procura dentro da própria região candidatos qualificados para o exercício das funções, para as quais pretendemos recrutar, e só em última análise, recrutaremos fora da região.” (DT – FGMC)*

### **3.1.4 Fontes de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)**

**B-** Como referi anteriormente, é preferencialmente interno, por vezes as pessoas da localidade atempadamente deixam os seus dados e nestas alturas são consultados os CV existentes. No caso de não termos para a categoria aí sim vamos à candidatura ao IEFP.

### **3.1.5 Processo de seleção (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)**

**B-** Entrevista

### **3.2 Acolhimento e integração?**

**B-** Quando o novo colaborador é contratado é-lhe dada a folha de funções, assim como é apresentada a toda a equipa pelo superior hierárquico, para que se possa integrar de todas as tarefas para as quais foi contratado.

*“Apesar de considerarmos, o acolhimento e todo o processo de integração, fundamental para que o colaborador mais rapidamente assimile a cultura da organização e apreenda quais as funções e como as executar com sucesso de forma mais célere, neste momento limitamo-nos a fazê-lo através, unicamente, do responsável dos serviços.” (DT – FGMC)*

#### **3.2.1 Existe um programa/manual formalizado de acolhimento?**

**B-** Não.

### **3.2.2 O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo?**

B- O acolhimento é feito individualmente.

### **3.2.3 Quem o realiza (técnicos de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, etc.)**

B- A DT e o responsável de turno.

### **3.2.4 Objetivos e conteúdos do programa de acolhimento**

B- Integrar o novo colaborador da melhor forma na equipa da Instituição.

### **4.1 A Organização dispõe de um programa anual de formação profissional?**

B- A Instituição não tem nenhum plano de formação afixado, mas tem uma prática incutida, em que os superiores hierárquicos verificam a necessidade de formação para um determinado colaborador/equipa e procura formação para satisfazer a mesma necessidade. A mesa é a primeira a incentivar para a participação.

### **4.2 A formação é realizada interna ou externamente?**

B- Externamente.

*“A formação é fundamental para melhorar a «performance» dos nossos colaboradores, no entanto, não conseguimos ter recursos humanos que permitam desenvolver internamente planos de formação personalizados que permitam colmatar as debilidades aperfeiçoar/desenvolver os conhecimentos/competências de forma a que os mesmos tenham um melhor desempenho das suas funções. Assim, estamos atentos ao mercado e informamos os nossos colaboradores de todas as ofertas formativas que tenhamos conhecimento.” (DT – FGMC)*

### **4.3 Os formadores são internos ou externos? No caso de serem internos quem são?**

B- Externos.

### **4.4 Quem são os destinatários dessa formação?**

B- Todos os colaboradores, desde que os mesmos também estão dispostos.

### **4.5 Objetivos e conteúdos da formação?**

B- Qualificar os colaboradores.

### **5. Avaliação de desempenho?**

**B-** A Instituição apesar da sua dimensão não tem implementado nenhum tipo de avaliação de desempenho, a Direção reconhece que era muito importante para que existisse uma diferenciação entre colaboradores, mas ainda não foi capaz de implementar.

*“Apesar da Fundação já possuir uma dimensão considerável ainda não conseguiu implementar um sistema de avaliação de desempenho. Existem várias razões que fundamentam esta decisão de não implementação, uma delas é a falta de recursos qualificados/disponíveis para delinear e implementar este sistema, outra o facto dos colaboradores ainda encararem este tipo de avaliação como punitivo e não como uma forma de melhorarem a sua performance, colmatando as suas debilidades e melhorando os seus pontos fortes. Esta visão punitiva podia gerar conflitos internos e prejudicar a prestação de serviços aos nossos clientes.” (DT – FGMC)*

#### **5.1 A empresa dispõe de um sistema formalizado de avaliação de desempenho?**

**B-** A Instituição apesar da sua dimensão não tem implementado nenhum tipo de avaliação de desempenho, a Direção reconhece que era muito importante para que existisse uma diferenciação entre colaboradores, mas ainda não foi capaz de implementar.

#### **5.2 Que tipo de instrumento utiliza?**

**B-** Nenhum.

#### **5.3 Quem procede a avaliação de desempenho?**

**B-** Nada a referir.

#### **5.4 Com que periodicidade é realizada?**

**B-** Nada a referir.

#### **5.5 Como é dado feedback aos avaliados?**

**B-** Nada a referir.

#### **5.6 Quais os objetivos da avaliação do desempenho (determinar necessidades de formação, promover os melhores, proceder a diferenciação salarial, etc.)**

**B-** Nada a referir.

#### **6.1 Existe uma política de diferenciação salarial?**

**B-** Não.

*“Efetivamente ainda estamos muito aquém do desejável no que concerne à GRH. Gostaríamos de possuir uma «verdadeira» GRH onde conseguíssemos implementar todas as práticas a ela associadas. Ainda temos à nossa «frente» um longo e difícil trabalho para desenvolver nesta área. Ao responder às suas questões tomamos efetivamente consciência da dimensão do trabalho a desenvolver, pois não temos implementadas praticamente nenhuma das práticas que questionou.” (DT – FGMC)*

**6.2 Quais os critérios para essa diferenciação salarial? (produtividade; assiduidade; avaliação de desempenho, etc.)**

B- Nada a referir

**6.3 Tipo de benefícios atribuídos?**

B- Nada a referir

**6.4 Existem incentivos coletivos? Se sim, quais e em que circunstâncias são atribuídas?**

B- Nada a referir.

**6.5 A frequência de ações de formação tem efeito sobre as remunerações dos trabalhadores?**

B- Não

**7.1 Existem formas institucionalizadas de participação e consulta aos trabalhadores? (caixa de sugestão, grupos de resolução de problemas, etc.) Quais? Sobre que matérias?**

B- A Instituição permite aos colaboradores, que deem o seu contributo/sugestões para o melhor desempenho da mesma, através das reuniões e caixa de sugestões.

## APÊNDICE 6- TABELA ORIENTADORA PARA CONSTRUÇÃO DA ENTREVISTA

GRUPO DE PERGUNTAS	ENTREVISTA EXEMPLO	ENTREVISTA FINAL
<b>Grupo 1- Caracterização da Empresa</b>	1. - Caracterização da empresa	
	1.1 - Breve história	Qual é a história da Organização?
	1.2 - Missão, objetivos e valores	Quais são os objetivos, a missão, e os valores da Organização?
	1.3 - Produtos e mercados	Quais são as Respostas Sociais que a Organização tem?
	1.4 - Tecnologias	
	1.5 - Estrutura organizacional	Qual é a estrutura organizacional?
	1.6 - Estruturas de recursos humanos	Estruturas de recursos humanos?
<b>Grupo 2 - Organização do trabalho</b>	2.1 Tipo de produção (grandes series, pequenas series, unidade, protótipo, por encomenda, etc.)	Quais os serviços que a Organização dispõe?
	2.2 Modelos de produção adotados (trabalho em equipa/ outro)	
	2.3 Processo de constituição das equipas de trabalho	Como são constituídas as equipas de trabalho?
	2.4 Processo de atribuição de tarefas ou estabelecimento de objetivos (pelos membros da equipa/pela hierarquia)	Como são atribuídas as tarefas ou estabelecimento de objetivos (pelos membros da equipa/pela hierarquia)?
	2.5 Conteúdo do trabalho (rotação, alargamento e enriquecimento de tarefas)	
	2.6 Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos ou modos operatórios e normas de comportamento das pessoas?	Há definição formal das características do posto de trabalho, dos procedimentos e normas de comportamento das pessoas?

	2.7 Como é feito o controlo e/ou coordenação do trabalho (supervisão direta, relações informais entre trabalhadores, pela própria equipa)	Como é feito o controlo e/ou coordenação do trabalho (supervisão direta, relações informais entre trabalhadores, pela própria equipa)?
	2.8 Tendências de evolução da organização do trabalho	
<b>Grupo 3- Práticas de Gestão de Recursos Humanos</b>	3.1 Recrutamento e seleção	Como é feito o recrutamento e a seleção dos trabalhadores?
	3.1.1 Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)	Modo de definição do perfil dos candidatos (quem define e como define; que instrumentos de suporte são utilizados)?
	3.1.2 Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais)	Que competências são valorizadas nos candidatos (competências técnicas e sociais)?
	3.1.3 Tipo de recrutamento e seleção (Interno / externo)	Tipo de recrutamento e seleção (Interno / externo)?
	3.1.4 Fontes de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)	Fontes de recrutamento (anúncio, empresa de consultadoria, candidatura espontânea, trabalhadores da própria empresa, empresa de trabalho temporário, etc.)?
	3.1.5 Processo de seleção (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)	Processo de seleção (entrevista, testes psicotécnicos, provas de simulação, etc.)?
	3.2 Acolhimento e integração	
	3.2.1 Existe um programa formalizado de acolhimento?	Existe programa/manual de acolhimento?
3.2.2 O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo?	O acolhimento é realizado de forma individualizada ou em grupo?	

	3.2.3 Quem o realiza (técnicos de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, etc.)	Quem o realiza (técnicos de recursos humanos, responsável de departamento, chefia direta, colegas, etc.)?
	3.2.4 Objetivos e conteúdos do programa de acolhimento	
<b>Grupo 4- Formação profissional</b>	4.1 A empresa dispõe de um programa anual de formação profissional	A Organização dispõe de um programa anual de formação profissional?
	4.2 A formação é realizada interna ou externamente	A formação é realizada interna ou externamente?
	4.3 Os formadores são internos ou externos? No caso de serem internos quem são?	Os formadores são internos ou externos? No caso de serem internos quem são?
	4.4 Quem são os destinatários dessa formação?	Quem são os destinatários dessa formação?
	4.5 Objetivos e conteúdos da formação	Quais são os objetivos e conteúdos da formação?
<b>Grupo 5- Avaliação de desempenho</b>	5.1 A empresa dispõe de um sistema formalizado de avaliação de desempenho?	A Organização dispõe de um sistema formalizado de avaliação de desempenho?
	5.2 Que tipo de instrumento utiliza?	Que tipo de instrumento utiliza?
	5.3 Quem procede a avaliação de desempenho	
	5.4 Com que periodicidade é realizada	Com que periodicidade é realizada?
	5.5 Como é dado feedback aos avaliados	Como é dado feedback aos avaliados?
	5.6 Quais os objetivos da avaliação do desempenho (determinar necessidades de formação, promover os melhores, proceder a diferenciação salarial, etc.)	Quais os objetivos da avaliação do desempenho (determinar necessidades de formação, promover os melhores, proceder a diferenciação salarial, etc.)?

Grupo 6- Remuneração	6.1 Existe uma política de diferenciação salarial?	A - Existe uma política de diferenciação salarial?
	6.2 Quais os critérios para essa diferenciação salarial? (produtividade; assiduidade; avaliação de desempenho, etc.)	Quais os critérios para essa diferenciação salarial? (produtividade; assiduidade; avaliação de desempenho, etc.)
	6.3 Tipo de benefícios atribuídos?	Que tipo de benefícios são atribuídos aos trabalhadores?
	6.4 Existem incentivos coletivos? Se sim, quais e em que circunstâncias são atribuídas?	Existem incentivos coletivos? Se sim, quais e em que circunstâncias são atribuídas?
	6.5 Comparativamente com as empresas concorrentes, como classifica a política salarial?	
	6.6 A frequência de ações de formação tem efeito sobre as remunerações dos trabalhadores?	A frequência de ações de formação tem efeito sobre as remunerações dos trabalhadores?
Grupo 7- Mecanismos de participação dos trabalhadores	7.1 Existem formas institucionalizadas de participação e consulta aos trabalhadores? (caixa de sugestão, grupos de resolução de problemas, etc.) Quais? Sobre que matérias?	Existem formas institucionalizadas de participação e consulta aos trabalhadores? (caixa de sugestão, grupos de resolução de problemas, etc.) Quais? Sobre que matérias?

Fonte: Elaboração própria

## **VIII- ANEXOS**

### **ANEXO 1- MANUAL DE ACOLHIMENTO CSPC**

# Centro Social Paroquial de Chãs

Manual de Acolhimento e Integração dos Colaboradores

## **Carta de Apresentação**

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

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

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

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

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

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

---

(A Direção)

# ÍNDICE

I – Apresentação da instituição.....	113
I.1 – Visão, Missão, Valores .....	113
I.1.1 – Visão .....	113
I.1.2 – Missão .....	113
I.1.3 – Valores.....	114
I.1.4 – Fins e objetivos.....	114
II – Funcionamento.....	115
II.1 – Estrutura orgânica atual .....	115
II.2 – Localização e caracterização do espaço .....	115
III – Respostas Sociais.....	116
III.1 – ERPI .....	116
III.2 – Centro de Dia.....	117
IV – Identificação geral dos colaboradores .....	117
IV.1 – Cartão de identificação.....	117
IV.2 – Fardamento.....	117
IV.3 – Registo de assiduidade/pontualidade.....	118
IV.4 – Horários .....	118
IV.4.1 – Trabalho por turnos rotativos .....	119
IV.4.2 – Trabalho noturno .....	119
IV.4.3 – Feriados.....	119
IV.4.4 – Descanso semanal.....	119
V – Direitos dos colaboradores .....	120
V.1 – Período experimental .....	120
V.2 – Retribuições .....	120
V.2.1 – Retribuição mínima mensal de base.....	120
V.2.2 – Retribuição trabalho noturno .....	120
V.2.3 – Retribuição do subsídio de natal.....	121
V.2.4 – Retribuição do período de férias e subsídio de férias.....	121

V.2.5 – Retribuição do trabalho prestado em dia de feriado.....	121
V.2.6 – Diuturnidades.....	121
V.3 – Refeições e pausas .....	122
V.4 – Férias .....	122
V.5 – Formação profissional .....	123
VI – Deveres dos colaboradores.....	124
VII – Faltas .....	124
VII.1 – Faltas justificadas .....	124
VII.2 – Faltas injustificadas .....	126
VIII – Higiene, segurança e saúde no trabalho.....	126
IX – Avaliação de desempenho .....	126
X – Condução de veículos da instituição.....	128
XI – Comunicação .....	128
XI.1 – Passagem de turno.....	129
XII – Celebrações .....	129
XIII – Poder disciplinar .....	129
XIV – Conclusão .....	130
XV – Revisão e entrada em vigor do manual.....	130

## **I – APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

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

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

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

### **I.1 – Visão, Missão, Valores**

#### **I.1.1 – Visão**

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

#### **I.1.2 – Missão**

A instituição Centro Social Paroquial de Chãs é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, situada na região de Foz Coa, que tem as respostas sociais de Centro de Dia e ERPI. Pretende prestar serviços diferenciados e especializados nas suas respostas tendo em conta as necessidades dos idosos nas áreas da saúde, higiene, social, psicológica, lúdica e cultural. A excelência dos nossos serviços será alcançada através dos nossos recursos humanos, da responsabilidade social, da ética profissional e da sustentabilidade financeira com que nos prezamos.

### **I.1.3 – Valores**

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

### **I.1.4 – Fins e objetivos**

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

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

## II – FUNCIONAMENTO

### II.1 – Estrutura orgânica atual

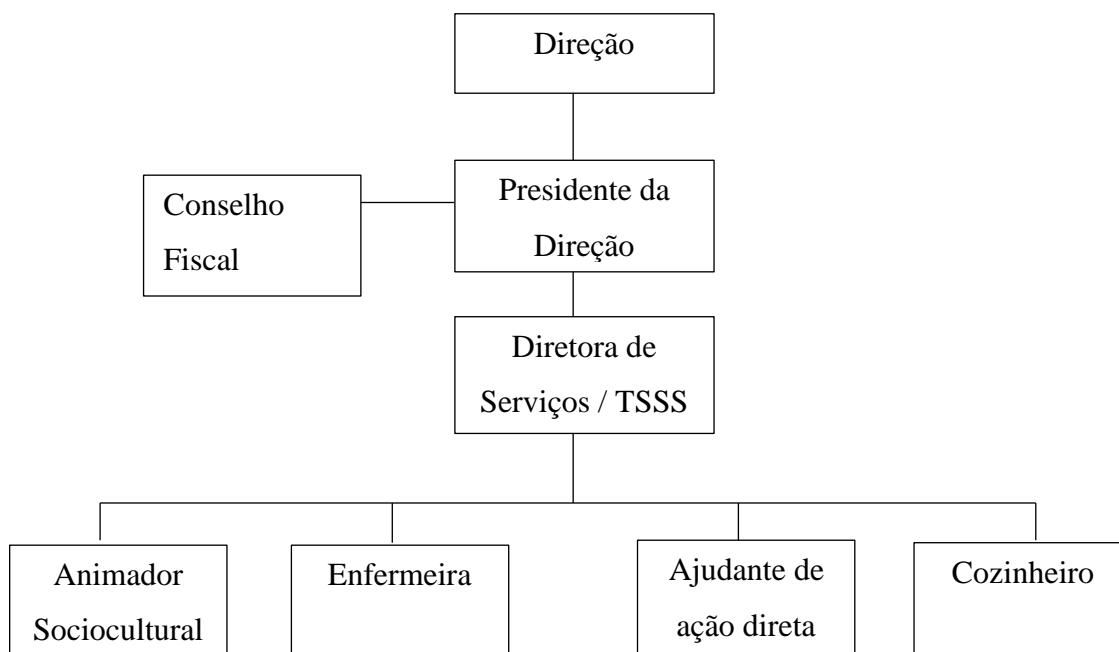


Figura 5 – Organograma

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

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

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

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

O Centro de Dia tem as seguintes instalações:

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

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

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

### **III – RESPOSTAS SOCIAIS**

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

#### **III.1 – ERPI**

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

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

Esta resposta tem como objetivos principais:

- Prestar serviços de forma permanente e de acordo com a condição de cada indivíduo;
- Promover a autoestima;
- Desenvolver um processo de envelhecimento ativo;
- Facilitar condições que proporcionem a relação intrafamiliar e a própria integração social;
- Promover a autonomia.

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

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

### **III.2 – Centro de Dia**

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

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

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

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

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

### **IV.2 – Fardamento**

Os colaboradores são a imagem da instituição. Portanto, é importante a perceção da qualidade através da apresentação cuidada, atendendo aos requisitos de higiene e segurança.

Cada colaboradora possui duas fardas, sendo uma utilizada no período da primavera/verão e a outra farda no outono/inverno. A farda de primavera/verão é constituída por bata azul e rosa, e a farda de outono/inverno é composta por calça e casaca azul e amarela. A cor da farda das categorias enfermeiro, animador sociocultural e cozinheiro difere das restantes categorias.

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

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

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

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

### **IV.4 – Horários**

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

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

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

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

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

A prestação de trabalho por turnos rotativos diz respeito à organização do trabalho em equipa no qual os colaboradores ficam sujeitos à variação contínua ou descontínua dos seus períodos de trabalho pelas diferentes partes do dia. O colaborador só poderá mudar de turno após ter gozado o dia de descanso semanal. Poderão ser permitidas trocas de turnos entre os colaboradores da mesma categoria profissional sempre que a diretora de serviços autorizar (BTE, Cláusula n.º39.1; 39.2;39.4).

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

#### **IV.4.2 – Trabalho noturno**

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

#### **IV.4.3 – Feriados**

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

#### **IV.4.4 – Descanso semanal**

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

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

## **V – DIREITOS DOS COLABORADORES**

### **V.1 – Período experimental**

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

O período experimental tem a duração de trinta dias.

### **V.2 – Retribuições**

Retribuição é a contrapartida do trabalho do colaborador por direito, nos termos do contrato. Faz parte da contrapartida do trabalho a retribuição base e todas as prestações regulares e periódicas feitas, direta ou indiretamente em dinheiro ou em espécie (BTE, Cláusula n.º59.1 e 59.2).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **V.2.6 – Diuturnidades**

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

conta o tempo de serviço prestado anteriormente noutras IPSS, desde que devidamente comprovadas.

### **V.3 – Refeições e pausas**

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

A ementa semanal poderá ser consultada no placard central.

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

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

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

### **V.4 – Férias**

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

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

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

- mais três dias de férias até ao máximo de uma falta ou dois meios dias;
- mais dois dias de férias até ao máximo de duas faltas ou quatro meios dias;
- mais um dia de férias até ao máximo de três faltas ou seis meios dias (BTE, Cláusula n.º 44.1; 44.3).

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

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

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

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

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

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

## **V.5 – Formação profissional**

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

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

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

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

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

## VI – DEVERES DOS COLABORADORES

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

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

## VII – FALTAS

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

### VII.1 – Faltas justificadas

Falecimento do cônjuge não separado de pessoas e bens ou da pessoa que viva em união de facto	5 dias consecutivos	No caso de o colaborador ter prestado já o 1º período de trabalho
---	---------------------	---

Falecimento pais, filhos, mesmo que adotivos, madrastas, padrastos, enteados, sogros, genros e noras	5 dias consecutivos	aquando do conhecimento de tais situações, o período de faltas a considerar só começa a contar a partir do dia seguinte.
Falecimento de avós, bisavós, netos e bisnetos, irmãos e cunhados	2 dias consecutivos	
Falecimento de outras pessoas que vivam em comunhão de vida e habitação com o colaborador	2 dias consecutivos	
Casamento	15 dias seguidos	
<b>Outras faltas/licenças justificadas</b>		
Motivadas por doença, acidente ou cumprimento de obrigações legais;		
Motivadas pela prestação de assistência inadiável e imprescindível, até 15 dias por ano, a cônjuge, avô, bisavô do colaborador ou do seu cônjuge), a filho, adotado ou enteado com mais de 12 anos de idade;		
Motivadas pela detenção ou prisão preventiva, caso se não venha a verificar decisão condenatória		
As motivadas pelas ausências não superiores a quatro horas e só pelo tempo estritamente necessário para deslocação à escola do responsável pela educação de menor, uma vez por trimestre		
Faltas dadas pelos trabalhadores eleitos para as estruturas de representação coletiva		
Faltas dadas por candidatos a eleições para cargos públicos, durante o período legal da respetiva campanha eleitoral;		
Faltas dadas pelo período adequado à dádiva de sangue		
Faltas dadas ao abrigo do regime jurídico do voluntariado social;		

(BTE, Cláusula n.º 51.2; 51.3;)

As faltas acima descritas devem ser comunicadas obrigatoriamente, quando previsíveis, à diretora de serviços com a antecedência de cinco dias. Quando não previsíveis, devem ser comunicadas logo que possível (BTE, Cláusula n.º 52.1; 52.2).

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

## **VII.2 – Faltas injustificadas**

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

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

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

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

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

## **IX – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

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

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

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

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

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

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

- durante 2 dias úteis procede-se à autoavaliação;
- nos 2 dias seguintes às autoavaliações, estas são analisadas e é elaborada uma avaliação provisória;
- nos 3 dias seguintes à realização da avaliação provisória, acontecem reuniões entre o avaliador e a colaboradora avaliada, onde analisam a autoavaliação e a avaliação provisória;
- nos 3 dias seguintes, a diretora de serviços reúne individualmente com as colaboradora onde apresenta a nota final (reunião de avaliação). Nesse momento são

definidas estratégias para melhorar o desempenho e corroborar com novos objetivos definidos para a instituição e colaboradora.

- posteriormente os resultados das avaliações são enviados à Direção.

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

As colaboradoras avaliadas, podem apresentar reclamação escrita ao avaliador face aos resultados da avaliação de desempenho no prazo de 2 dias imediatos à reunião de avaliação, competindo à Direção no prazo de 5 dias úteis analisar e proferir a decisão final.

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

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

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

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

## **XI – COMUNICAÇÃO**

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

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

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

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

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

## **XI.1 – Passagem de turno**

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

## **XII – CELEBRAÇÕES**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **XIII – PODER DISCIPLINAR**

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

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

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

Em última instância, as situações serão resolvidas através dos procedimentos legais.

#### **XIV – CONCLUSÃO**

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

E não se esqueça que...

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

**Valoriza cada pessoa e incentiva-a a melhorar sempre a sua função”.**

(Darlei Zanon *in* Ilumina o meu dia)

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

Sempre que a Direção da instituição, juntamente com a diretora de serviços, achar pertinente, ou caso seja obrigado por imperativo legal, reverá este manual e reserva-se a si mesmo o direito das suas alterações.

Este Manual de Acolhimento e Integração entra em vigor no dia imediato à sua aprovação em reunião de Direção.

## **ANEXO 2- MANUAL DE ACOLHIMENTO CASCI**

# MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DO COLABORADOR



CASCI

Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo

<b>Elaborado</b>	<b>Aprovado</b>	<b>Data</b>	<b>Revisão Nº</b>	<b>Conteúdo da revisão</b>
QIM	DG: Ana Mafalda Cunha	06/11/14	00	Redação da versão original
QIM	PCA: Felisbela Bernardo	15/4/15	01	Actualização do organograma

## ÍNDICE

PARTE 1 – INTRODUÇÃO .....	137
CARTA DE BOAS VINDAS	138
HISTÓRIA E APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	139
LISTA DE ACRÓNIMOS	140
A ORGANIZAÇÃO	141
ORGANIGRAMA	143
MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLITICA DA QUALIDADE	144
CULTURA ORGANIZACIONAL	145
CARATERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS	146
SERVIÇOS COMPLEMENTARES INTERNOS	148
Serviços Administrativos e Financeiros	148
Serviços Manutenção e Compras	148
Serviços de Transportes	148
Serviços de Alimentação	149
PARTE 2 .....	149
INFORMAÇÕES GERAIS (Direitos/deveres/legalidades)	149
Direitos dos Colaboradores	150
Deveres dos colaboradores	150
Manual de Funções	151
Política de Recrutamento e Seleção	151
Admissão	151
Exames Médicos	152
Seguros de Trabalho e outros	152
Horário de Trabalho	152

Registo de Pontualidade e Assiduidade	153
Remuneração e Política de Aumentos	153
Direito a Subsídios	153
Licenças, Faltas e Baixas Médicas	154
Infrações disciplinares	155
Mobilidade/Rotatividade	156
Férias	156
Plano Interno de Formação Profissional Contínua	156
Material de Trabalho e Equipamento de Segurança	157
PARTE 2.1 .....	157
INFORMAÇÕES SOCIAIS	157
Sistema de Informação e Comunicação	157
Horários de Atendimento	159
Progressão de Carreira e Incentivos/Prémios	159
Atividades Sociais e Festivas	160
Política de Responsabilidade Social	160
Primeiros Socorros e Acidentes de Trabalho	160
Gestão de Viaturas/Estacionamento da Frota Interna	160
Serviço no Exterior	161
Cantina e Bar – Zona de Lazer	161
Sistema de Vídeo e Vigilância	161
Área de não fumadores e fumadores	161
PARTE 3 .....	162
INFORMAÇÕES ÚTEIS	162
Contactos da Organização	162

## PARTE 1 – INTRODUÇÃO



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

***Valoriza cada pessoa e incentiva-a a melhorar sempre a sua função...”***

***Darlei Zanon***

## **CARTA DE BOAS VINDAS**

Bem-vindo

Caro/a Colaborador/a

O Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo (CASCI), está orgulhoso de poder contar consigo e os nossos clientes contam com a sua colaboração, carinho, disponibilidade e compreensão.

Integrar um novo elemento na nossa equipa de trabalho é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de adaptação para que, o mais rapidamente possível, se sinta parte integrante da nossa equipa.

Este manual foi elaborado a pensar em si, com o objetivo de lhe prestar as informações necessárias, relativas à Organização, ao seu funcionamento e dinâmica, proporcionando-lhe uma melhor compreensão e conhecimento da mesma.

Após a leitura do Manual, colocamo-nos à disposição para todos os esclarecimentos e informações adicionais através da Direção dos Recursos Humanos ou Diretora Técnica da Resposta Social onde vai exercer a sua função.

Assim, em nome do CASCI, é com muita satisfação que o/a saúdo enquanto novo/a colaborador/a da Organização, esperando que encontre satisfação, prazer e gosto em trabalhar e fazer parte da nossa equipa.

Queremos que se sinta bem entre nós. Queremos o melhor de si ...Seja bem-vindo e votos de sucesso profissional!

**A Diretora Geral**

Ana Mafalda Cunha

## **HISTÓRIA E APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O CASCI – Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo - é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, sediada em Ílhavo, Distrito de Aveiro, fundada em 1980 por um grupo de cidadãos com o objetivo estatutário de contribuir para a promoção da população, com especial destaque para a residente no concelho de Ílhavo. Com o passar dos anos a sua estrutura tem crescido, conquistando novos parceiros e alargando o seu raio de intervenção. No passado ano de 2010 há a destacar, entre outros aspetos, a obtenção da certificação de registo da empresa,

evidenciando a conformidade do Sistema de Gestão de Qualidade implementado com a Norma ISO 9001:2008, projeto este cofinanciado pelo FSE, ao abrigo do POPH, Tipologia 6.4.

Atualmente, o CASCI presta serviço a aproximadamente a 1300 clientes provenientes do concelho de Ílhavo e dos concelhos limítrofes de Aveiro e Vagos; Cerca de 230 colaboradores prestam serviço no CASCI.

As nossas respostas sociais do CASCI estão dispersas por vários locais do concelho (Ílhavo, Praias da Barra e da Costa Nova e Colónia Agrícola), com o objetivo de disponibilizar um serviço de proximidade à comunidade, em particular à mais vulnerável. Com este objetivo, o CASCI dispõe de infraestruturas vocacionadas para o apoio à infância (creche e pré-escolar), à terceira idade (estruturas residenciais para idosos, centros de dia), bem como à população em situação de desfavorecimento ou exclusão socioeconómica (centro comunitário).

No que respeita especificamente à população com deficiência e incapacidade, o CASCI dispõe de três Centros de Atividades Ocupacionais, um Lar Residencial e um Centro de Reabilitação Profissional. Neste Centro de Reabilitação, localizado na Colónia Agrícola, no concelho de Ílhavo, estão em funcionamento as Unidades Produtivas, ao abrigo da Medida Emprego Protegido, financiada pelo IEFP, que dão resposta a 40 indivíduos com deficiência e incapacidade, e desenvolve-se a formação profissional, ao abrigo da Tipologia 6.2 do POPH. Para este efeito, o CASCI dispõe de infraestruturas especificamente direcionadas para o desenvolvimento dos seis cursos de formação, sendo de destacar a existência de oficinas, de uma estufa e de uma cozinha equipada para o desenvolvimento da componente simulada da formação tecnológica dos cursos ministrados, paralelamente à existência de uma sala equipada para a formação teórica.

O número e diversidade de RS que o CASCI integra associado ao número de clientes e ao de colaboradores, que faz do CASCI uma das maiores Organizações Sem Fins Lucrativos do País, sendo aliás uma das poucas que, em Portugal, tem em funcionamento um Centro de Emprego Protegido.

## **LISTA DE ACRÓNIMOS**

CASCI – Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo

DG – Diretor Geral

DAF – Diretor Administrativo/Financeiro

DD – Diretor de Departamento

DT – Diretor Técnico

RH – Recursos Humanos

RS – Resposta Social

CEP – Centro de Emprego Protegido

CAO – Centro de Atividades Ocupacionais

LR – Lar Residencial

CRI – Centro de Recursos para a Inclusão

RI – Regulamento Interno

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

CCT – Contrato Coletivo de Trabalho

## **A ORGANIZAÇÃO**

O Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo, com sede na Rua João de Deus, 44, em Ílhavo, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, nos termos do nº 1 do Estatuto aprovado pelo Decreto-lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro, registada na Direção Geral de Segurança Social em 7 de Abril de 1981, sob o nº 11/81 no livro das Associações de Solidariedade Social, folhas 14 verso e 15.

A Instituição é uma pessoa coletiva de Utilidade Pública, gozando nesta qualidade de isenções fiscais previstas no Decreto-lei 9/85 de 9 de Janeiro.

Os Estatutos do Centro de Acção Social do Concelho de Ílhavo encontram-se registados no registo do Cartório Notarial de Ílhavo, em 21 de Novembro de 1980, sendo publicitado em nota de escritura no Diário da República III Série, nº6 de 08.01.81. Estes Estatutos foram alvo de remodelação a 29 de Março de 2010 tendo o seu registo no livro de notas para escrituras diversas nº 92 – F, do Cartório Notarial da Notária Dr<sup>a</sup> Paula Maria Macedo Mesquita Pires de Carvalho, Ílhavo.

Os Órgãos Sociais da Organização:

A Assembleia-geral, a Administração e o Conselho Fiscal.

A duração do mandato dos órgãos é de três anos, devendo proceder-se à sua eleição durante o mês de Março do último ano de cada triénio.

À Assembleia-geral compete deliberar sobre todas as matérias não compreendidas nas atribuições dos outros órgãos da Associação de acordo com o previsto no artigo vigésimo quinto e seguintes dos estatutos do CASCI.

À Administração da Associação compete gerir a Organização e representá-la nos termos do artigo trigésimo quarto e seguintes dos estatutos do CASCI.

Compete ao Conselho Fiscal inspecionar e verificar todos os atos de Administração do CASCI, zelando pelo cumprimento dos estatutos e regulamentos de acordo com o artigo quadragésimo segundo e seguintes dos estatutos do CASCI.

A Administração pode ainda delegar funções também previstas nos estatutos no paragrafo único do artigo trigésimo quarto daquele documento, após consentimento da Assembleia Geral, no Diretor Geral da Instituição, (a nomear em Assembleia-Geral, por proposta da Administração).

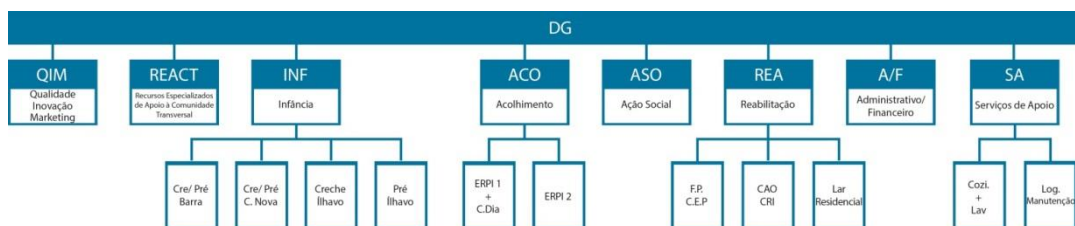
São ainda membros executivos da Organização, os Diretores de Departamento, os Diretores Técnicos e os Chefes de Serviço, nomeados anualmente por convite e com base na confiança, sob proposta do Diretor Geral à Administração.

O Diretor de Departamento é o interface entre os Diretores Técnicos das respostas sociais por si tuteladas e a Direção Geral. Adequam o plano de ações ao plano estratégico da Organização e definem as regras transversais de funcionamento da Organização às suas respostas ou seja, são o garante da uniformização de procedimentos do seu departamento.

O DT define, em concordância com o DD, as regras de funcionamento da respetiva RS, assegurando a sua gestão. Compete-lhe ainda a orientação pedagógica e técnica desenvolvida por uma equipa multidisciplinar bem como a apresentação e controlo do plano de atividades da sua resposta.

Os assuntos a submeter à direção geral pelas diferentes RS e Serviços, ou por qualquer trabalhador individualmente, deverão ser encaminhados pelo Diretor de Departamento ou na sua falta pelo Técnico da RS/Responsável de Serviço, ficando no entanto salvaguardado o acesso direto em casos devidamente fundamentados.

## ORGANIGRAMA



## OS INSTRUMENTOS

A organização do CASCI está definida e enquadrada pelos seguintes instrumentos de gestão internos:

Estatutos

Plano Estratégico

Plano de Ações

Plano Anual de Atividades

Orçamento Anual

Relatório Anual de Atividades

Relatório Anual de Contas

Manual do Sistema de Gestão da Qualidade

Regulamentos Internos de Funcionamento das diferentes Respostas Sociais;

Manual de Acolhimento e Integração;

Manual de Funções;

Código de Ética;

Manual de Negligências e Maus Tratos;

Sistema de Avaliação de Desempenho.

Projeto Educativo e Curricular da Organização.

## **MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLITICA DA QUALIDADE**

### **MISSÃO**

Habilitamos para a inclusão social pessoas com deficiência, idosos, crianças e públicos em risco, promovendo a concretização do seu potencial.

### **VISÃO**

Ser uma referência na intervenção social do concelho.

### **VALORES**

**CONFIANÇA** – Trabalhamos por cumprir com credibilidade e transparência os compromissos assumidos.

**DEDICAÇÃO** – Acolhemos quem usufrui dos nossos serviços com atenção, cuidado e afectividade.

**COMPETÊNCIA** – Temos um saber solido, alicerçado na experiencia e conhecimentos técnico-científicos atualizados.

**COOPERAÇÃO** – Acreditamos no estabelecimento de parcerias que promovam o desenvolvimento de todos os intervenientes.

**INOVAÇÃO** – Criamos, implementamos e avaliamos novas práticas nas nossas áreas de atuação, numa lógica de melhoria continua.

### **POLÍTICA DE QUALIDADE**

O CASCI norteia-se pelo SGQ (sistema de gestão da qualidade) para dar resposta, aos referenciais de qualidade do ISS, da norma ISO 9001:2008 que se regem pelos seguintes princípios: Focalização no cliente, Liderança, Envolvimento das pessoas, Abordagem por processos, Abordagem da gestão como um sistema, Melhoria contínua, Abordagem à tomada de decisões baseadas em fatos e nas Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

A política de qualidade subjacente ao CASCI está direccionada à satisfação das necessidades dos clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade em geral e meio ambiente, através de:

- Participação pró-ativa em parcerias contínuas com as entidades local, de carácter privado e social, de modo a prestar serviços sociais e comunitários adequados;
- Promoção de um sistema de comunicação aberto, simples e constante com clientes e famílias, colaboradores, parceiros e comunidade. O CASCI privilegiará parcerias no âmbito da proteção do meio ambiente e do desenvolvimento social;

- Cumprimento e adequação da prática Organizacional à legislação em vigor;
- Satisfação plena das necessidades dos clientes;
- Valorização de todas as intervenções individuais e de equipa, incentivando a participação de todos os parceiros à implementação de ações com vista à melhoria contínua do resultado da prestação de serviços.

Esta política pretende constituir-se como uma estratégia de apoio ao desenvolvimento de serviços na área social, reforçando o comprometimento das organizações com a qualidade e a melhoria contínua dos serviços prestados.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Fruto das profundas mudanças sociais e económicas, o CASCI sentiu necessidade de se reorganizar, adotando uma nova cultura organizacional potenciadora da participação e envolvimento de todos os colaboradores, motivando e incentivando a sua proatividade.

O CASCI, enquanto Organização que se pretende aberta à comunidade, promove o trabalho em parceria com as restantes entidades e serviços locais, tendo como objetivo assumir-se como uma referência na área da ação/ intervenção social, respondendo às necessidades crescentes e diferenciadas da comunidade.

**CASCI,**

***Querer...***

***Querer mais...***

***Querer sempre...***

***...Mais e melhor!***

## **CARATERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS**

O CASCI possui atualmente as seguintes Respostas Sociais:

### **Estrutura Residencial Para Idosos**

A Estrutura Residencial constitui-se como uma Resposta Social, desenvolvida em equipamento, destinada a alojamento coletivo, num contexto de “residência assistida”, para pessoas com idade correspondente a idade estabelecida para a reforma, ou outras em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia que, por opção própria, ou por inexistência de retaguarda social, sem dependências causadas por estado agravado de saúde do qual decorra a necessidade de cuidados médicos e paramédicos continuados ou intensivos, pretendem integração em estrutura residencial, podendo aceder a serviços de apoio biopsicossocial, orientados para a promoção da qualidade de vida e para a condução de um envelhecimento sadio, autónomo, ativo e plenamente integrado.

### **Creche e Pré-Escolar**

#### **Creche**

A Creche presta serviços vocacionados para o desenvolvimento e aprendizagem do cliente proporcionando atividades de apoio à família, adequadas aos seus interesses, necessidades e expectativas dos significativos. É um espaço pensado e organizado em função dos clientes tendo como objetivo promover o bem-estar e o desenvolvimento integral do cliente através da ativação das suas potencialidades, num clima de segurança afetiva e física, respondendo também às suas necessidades bio rítmicas, bem como, promover uma plena interação interpessoal e intergrupar.

#### **Pré-escolar**

O Pré-Escolar tem por objetivos proporcionar aos clientes e significativos, a igualdade de oportunidades no acesso à Educação, orientando-se por princípios de qualidade pedagógica e respeito pelos seus direitos, proporcionando um ambiente personalizado, de segurança, bem-estar físico e psíquico, ajudando o seu crescimento, através de atividades educativas e de apoio à família.

Para alcançar os objetivos de desenvolvimento integrado dos clientes, o CASCI atenderá de modo específico as áreas de desenvolvimento definidas nas Orientações Curriculares, nomeadamente na Área de Formação Pessoal e Social, na Área de Expressão e Comunicação e na Área de Conhecimento do Mundo.

### **Centro de atividades ocupacionais (CAO)**

O CAO destina-se a pessoas com deficiência e incapacidades a partir dos 16 anos. É uma resposta com o objetivo de promover e disponibilizar condições que contribuam para uma vida com qualidade através do desempenho de atividades socialmente úteis, sempre que possível na comunidade, com vista ao desenvolvimento das suas capacidades, como seres ativos e criadores.

### **Lar Residencial (LR)**

O Lar Residencial é uma resposta destinada a pessoas com deficiência, com idade igual ou superior a 16 anos, que se encontram impedidas, temporária ou definitivamente de residir no seu meio familiar. O objetivo principal do lar é providenciar alojamento residencial o mais semelhante possível a uma casa e não a uma instituição, cuidados, serviços de saúde e bem-estar geral, promovendo estratégias, de autonomia pessoal e integração social e disponibilizando condições que contribuam para uma vida com qualidade. Sempre que possível, o lar providência a manutenção dos laços afetivos com a família.

### **Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)**

O Centro de Recursos para a Inclusão do CASCI destina-se ao apoio à educação inclusiva de alunos abrangidos pelo Decreto-lei 3/2008, ou alunos, com necessidades educativas especiais, que se encontram referenciados para avaliação especializada.

Representam objetivos gerais do CRI, todos os que facilitem a inclusão das crianças e jovens com deficiência e incapacidade, através da facilitação do acesso ao ensino, à formação, ao lazer, à participação social e à vida autónoma, promovendo o máximo potencial de cada indivíduo, em parceria com as estruturas da Comunidade.

### **Centro de Reabilitação Profissional**

O Centro de Reabilitação Profissional do CASCI está localizado numa quinta de aproximadamente 13 hectares onde funcionam, duas das respostas sociais da Organização direcionadas para a população jovem adulta com deficiência e incapacidades, a Formação Profissional e o Emprego Protegido.

### **Formação Profissional**

A Formação Profissional desenvolvida no CASCI, aposta na formação pessoal, social e profissional da população com deficiência e incapacidade através do desenvolvimento de cinco cursos: Carpintaria; Doçaria; Engomadoria e Costura; Jardinagem, Limpeza e Manutenção de Espaços.

### **Emprego Protegido**

O emprego protegido destina-se a pessoas com deficiência e incapacidade, às quais são reconhecidas os direitos, deveres e garantias inerentes aos trabalhadores em regime normal de trabalho. É composto pelas Unidades de Produção de Agropecuária/ agroalimentar, Carpintaria/ serralção, Olaria e Serviços Gerais / Lavandaria e Costura, ao abrigo da Medida Emprego Protegido.

### **Centro Comunitário**

“Solidariedade” define-se como uma resposta social que intervém na área da Família e Comunidade, através do Atendimento/Acompanhamento de Famílias e Indivíduos em situação de pobreza e/ou risco de exclusão social, no âmbito da Ação Social.

### **Cantina Social**

As atividades desenvolvidas pela Cantina Social pressupõe a confeção e disponibilização de refeições diárias, às pessoas e/ou famílias em situação de grave carência económica, refeições essas que deverão ser consumidas preferencialmente no domicílio.

## **SERVIÇOS COMPLEMENTARES INTERNOS**

### **Serviços Administrativos e Financeiros**

Os serviços administrativos e financeiros estão centralizados na sede da Organização. A gestão do CASCI está a cargo da Diretora Administrativa e Financeira, assessorada pelo Técnico Oficial de Contas e pelo responsável dos Recursos Humanos e administrativos. Estes serviços implementam e controlam o desempenho económico, incluindo a produtividade e a sustentabilidade, da Organização. São ainda o garante do cumprimento das normas técnicas e legais.

### **Serviços Manutenção e Compras**

Os serviços de manutenção e compras concentram todas as atividades relativas às manutenções dos equipamentos, compras de bens de uso corrente e recolha de orçamentos para a aquisição de bens imobilizáveis.

### **Serviços de Transportes**

Neste momento a nossa frota é constituída por:

- Três autocarros de 21 lugares adaptados para três cadeiras de rodas, estando dois deles licenciados para transporte colectivo de crianças
- Quatro carrinhas de 9 lugares
- Três carrinhas de 2 lugares
- Um carro de 5 lugares
- Uma carrinha de caixa aberta
- Dois tratores

Será assegurado o transporte dos clientes sempre que a família o solicitar e em condições a definir. Os veículos do CASCI têm as adaptações necessárias ao transporte de pessoas com incapacidade, segundo a legislação em vigor.

### **Serviços de Alimentação**

O CASCI garante serviços de alimentação. As refeições são servidas em cada um dos refeitórios da Organização.

A Organização confeciona as suas refeições em duas cozinhas. A cozinha da Colónia Agrícola, só funciona nos dias úteis ao almoço, servindo a Formação Profissional, CEP, Centro de Infância da Barra, Centro de Infância da Costa Nova e Centro de Atividades Ocupacionais II e III.

A cozinha da ERPI I funciona 7 dias por semana, almoço e jantar e fornece a Estrutura Residencial para Idosos I e II, Lar Residencial, Centro de Atividades Ocupacionais I, Centro de Infância de Ílhavo, Cantina Social. O transporte da alimentação para cada uma das RS/Serviços é feito em transporte próprio e as refeições devidamente acondicionadas.

A ementa semanal é afixada em cada uma das Respostas Sociais/Serviços e é supervisionada por um Nutricionista.

## **PARTE 2**

### **INFORMAÇÕES GERAIS (Direitos/deveres/legalidades)**

Os direitos e deveres dos colaboradores estão consagrados na legislação laboral em vigor e no CCT da área.

Os Regulamentos Internos também informam direitos e deveres que devem ser respeitados na relação laboral.

## **Direitos dos Colaboradores**

- Os direitos de Cidadania reconhecidos na Lei,
- Participar ativamente na Organização;
- Ser atendido/ esclarecido nas suas dúvidas por quem de direito na Organização;
- Ser ouvido nas sugestões e críticas que se prendam com as suas tarefas;
- Usufruir de instalações e equipamentos com as condições necessárias ao bom exercício das suas funções;
- Ter acesso à legislação do seu interesse e às normas em vigor na Organização;
- Beneficiar e participar em ações de formação que contribuam para o seu aperfeiçoamento e enriquecimento profissional.

## **Deveres dos colaboradores**

- Cumprir com zelo as tarefas que lhes forem distribuídas, garantindo e respeitando o segredo profissional e a confidencialidade de todas as informações;
- Ser assíduo e pontual, devendo marcar ponto antes de iniciar o período de trabalho, e antes de se ausentar, inclusive nos intervalos das refeições, não abandonando o posto de trabalho sem autorização prévia;
- Respeitar a Organização e o público em geral, atendendo e informando de forma correta e afável;
- Zelar pela limpeza, conservação e arrumação das instalações, mobiliário e material da Organização, mantendo uma apresentação pessoal limpa e cuidada;
- Utilizar a internet, correio eletrónico e redes sociais, para fins estritamente relacionados com o desenvolvimento de atividades profissionais da Organização;
- Não fornecer ao exterior qualquer documento, impresso ou conteúdos pertencentes à Organização sem prévia autorização;
- Não ingerir alimentos diferentes daqueles que a Organização colocou à disposição, na presença dos clientes (independentemente de se tratarem de bens do colaborador ou da Organização);
- Usar a identificação comum adotada pela Organização;
- Informar a DT/R Serviço de qualquer alteração dos seus dados pessoais;
- Participar nas ações de formações internas e externa bem como nas atividades dinamizadas pela Organização.

## **Manual de Funções**

O CASCI possui Manual de Funções que deve ser apresentado ao colaborador antes de iniciar as suas funções e por ele ser devidamente reconhecido.

## **Política de Recrutamento e Seleção**

Os processos de recrutamento e seleção, procuram escolher colaboradores que promovam a valorização do capital humano, com vista à melhoria contínua dos serviços e a sustentabilidade da Organização. O CASCI promove a igualdade de oportunidades entre os candidatos e escolhe apenas com base em critérios de mérito e económicos, dispensando outros critérios discriminatórios.

As necessidades de recrutamento de colaboradores são manifestadas à DAF pelas DD ou DT/R Serviço. Avaliada a sua pertinência, são selecionados os candidatos, mediante as habilitações literárias mínimas exigidas para a função a desempenhar e analisada:

- A possibilidade de existir um colaborador interno disponível para a vaga existente.
- Não existindo aquela possibilidade a DAF solicita aos RH o dossier de Candidatura para Emprego ou ainda, consulta o IEFP ou o mercado em geral.

A DAF em articulação com a DD e ou DT/R Serviço entrevistam e selecionam o candidato.

Escolhido o candidato os RH procedem à sua admissão de acordo com os normativos legais em vigor.

As Prestações de Serviços estão ainda previstas, para atividades que não justificam o tempo completo de trabalho ou são de carácter temporário.

Os processos de recrutamento e seleção de cada cargo/vaga são arquivados durante 5 anos.

## **Contrato de Trabalho e Legislação Laboral**

Todos os contratos de trabalho estão sujeitos à Legislação Laboral em vigor e ao respetivo Contrato Coletivo de Trabalho e ao enquadramento dos incentivos dos programas existentes de empregabilidade.

## **Admissão**

O candidato admitido é recebido pelo DT da RS/R Serviço no centro, que lhe mostra as instalações, apresenta-lhe os colegas e os clientes.

Dá a conhecer a função, as tarefas inerentes e o horário a praticar. Designará uma colega, que por um período de 15 dias, irá ser a sua mentora e fará o processo de integração no local de trabalho

O novo colaborador tomará ainda conhecimento deste manual, do Código de Ética, o Regulamento Interno da RS e/ou os procedimentos habituais da RS ou serviço, quando necessário. O plano de Treino e Integração é realizado pela mentora e avaliado por ambos os intervenientes.

### **Exames Médicos**

No âmbito da higiene e saúde no trabalho, o CASCI tem contrato com uma empresa certificada de Higiene, Saúde no Trabalho, que realiza os seguintes exames:

Exames periódicos, de dois em dois anos, a todos os colaboradores ou anuais a colaboradores com mais de 50 anos;

Exames ocasionais, sempre que haja alterações substanciais nos meios utilizados, no ambiente e na organização do trabalho.

### **Seguros de Trabalho e outros**

Por imperativo legal, os colaboradores do CASCI no desempenho das suas funções, estão cobertos pela Apólice de Acidentes de Trabalho.

Os colaboradores do CASCI podem ainda optar por subscrever em condições vantajosas, uma apólice de Acidentes Pessoais, para informações sobre coberturas, capitais e/ou limites de indemnização e franquias devem os interessados obter todas as informações na secretaria-geral da Organização.

### **Horário de Trabalho**

Cada RS/Serviço do CASCI possui o seu horário de funcionamento, de acordo com a sua especificidade que se encontra definido no Regulamento Interno da Resposta Social.

Os horários e os locais de trabalho são estabelecidos pelo Diretor Técnico, ouvida a Direção Geral, podendo ser alterados em função das necessidades da Organização e da evolução verificada ao nível das atividades e do conteúdo do trabalho a desenvolver.

Dentro do período de laboração, os colaboradores tem intervalo estabelecido pelo seu horário de para almoço/jantar e um intervalo durante a manhã/tarde que não excede os 10 minutos.

A realização de horas extraordinárias, com direito a remuneração tem caráter esporádico e tem de ser devidamente fundamentadas pelo DT da RS/Serviço, com o parecer do Departamento e despachadas pela DG.

As horas extraordinárias sem direito a remuneração, dadas pelos colaboradores, são geridas pelo Plafond de Horas de cada RS/Serviço e tem procedimento específico.

### **Registo de Pontualidade e Assiduidade**

O controlo de entradas e saídas na Organização é feito por relógios de ponto e por meios eletrónicos, através de digipontos. Assim, os colaboradores fazem as picagens nos cartões de ponto e através da impressão digital, assinalam o início e o fim de seu período de trabalho diário, incluindo paragens para almoço. Todas as picagens e eventuais falhas são da responsabilidade de cada um dos colaboradores. A falta de picagem ou a falta de marcação do ponto podem ser equiparadas a ausência, devendo ser justificadas no próprio dia em que ocorrem, ou no dia seguinte, sob pena de eventuais cortes na folha dos mesmos.

### **Remuneração e Política de Aumentos**

O CASCI cumpre as orientações formais legais decorrentes das convenções coletivas de trabalho em vigor.

O CASCI deve fazer um esforço de modo a estimular e reconhecer o desempenho dos seus colaboradores nos objetivos estratégicos da Organização, através de políticas de incentivo e motivação que se ajustam também aos condicionalismos económico financeiros nacional.

### **Direito a Subsídios**

Os colaboradores têm direito a receber o subsídio de férias e de Natal, de acordo com a legislação em vigor.

Têm ainda direito ao fornecimento de uma refeição principal por cada dia completo de trabalho, os colaboradores que recebem o subsídio de refeição em espécie.

De uma refeição principal faz parte:

- Uma sopa
- Um prato (peixe ou carne)
- Uma sobremesa (fruta ou doce)

O CASCI fornece ainda um lanche a meio da manhã ou da tarde consoante o funcionamento de cada uma das respostas sociais.

- Um pão, manteiga, doce, queijo ou fiambre;
- Uma chávena de leite ou chá.

A refeição é tomada dentro da Organização pelos colaboradores que recebem o subsídio de refeição em espécie. **É expressamente proibido** levar comida para casa, nem os alimentos que não foram consumidos por cada um dos colaboradores, durante o seu período de trabalho.

As dietas só são servidas mediante prescrição médica, quer para clientes quer para colaboradores.

Os colaboradores que recebem subsídio de alimentação podem tomar as suas refeições na Organização, desde que avisem o responsável da sua RS/Serviço na véspera.

O CASCI permite ainda a qualquer colaborador adquirir refeições para levar para casa, podendo a Organização fornecer os recipientes ou não para o transporte da refeição, desde que avisem o responsável da sua RS/Serviço na véspera.

O valor a cobrar pelos alimentos adquiridos está estipulado e é do conhecimento de todas as RS/Serviços e pode ser alterado a qualquer momento pela Direção Geral do CASCI.

Em casos excecionais a Organização permite a saída de alimentos como ajuda solidária, para tal é necessário existir um relatório de justificação, elaborado pelos serviços competentes (Centro Comunitário e Equipa da Resposta Social) com parecer da Diretora de Departamento e despacho da Diretora Geral.

Nas reuniões de serviço e nas salas de atividades não são permitidas qualquer tipo de refeições por parte dos colaboradores (almoços, lanches, aniversários de clientes ou colaboradores, etc), a exceção existe só com autorização do DT da RS.

### **Licenças, Faltas e Baixas Médicas**

Falta é a ausência do colaborador no local de trabalho e durante o período em que devia desempenhar a atividade a que está adstrito.

As faltas podem ser Justificadas ou Injustificadas.

As faltas justificadas podem determinar ou não perda de remuneração de acordo o normativo das convenções coletivas de trabalho e da Lei Geral em vigor.

No sentido de se proceder a um adequado controlo de ausências, todas as faltas, totais ou parciais, previsíveis ou imprevisíveis, devem ser regularizadas mediante apresentação da justificação de ausência, sendo entregues ao DT da RS/Serviço, os respetivos documentos justificativos da ausência, sob pena de serem consideradas injustificadas.

É da responsabilidade de cada colaborador, comunicar à DT/R Serviço sempre que necessite faltar, devendo para o efeito proceder ao preenchimento do impresso Justificação de Falta com a antecedência de cinco dias quando previsível, para posterior parecer do Departamento e despacho da DAF, de modo a que a DT da RS/Serviço possa organizar o seu serviço.

São consideradas faltas injustificadas todas as previstas na Lei Geral do Trabalho ou CCT e determinam a perda de retribuição, correspondente ao período de ausência.

Tratando-se de faltas injustificadas a um ou meio período normal de trabalho diário, o período de ausência a considerar para efeitos do parágrafo anterior abrangerá os dias ou meios-dias de descanso ou feriados imediatamente anteriores ou posteriores ao dia ou dias de falta.

O correspondente a metade de um período normal de trabalho diário de uma falta justificada, implica a perda do direito ao subsídio de refeição desse dia. Qualquer período de trabalho de uma falta injustificada, implica a perda do direito ao subsídio de refeição desse dia.

O início e o termo das baixas médicas têm obrigatoriamente de ser comunicadas ao DT da RS/Serviços no dia em que são prescritas com a indicação do tempo previsto de ausência e o comprovativo entregue nas 24h seguintes.

O não cumprimento do estipulado no parágrafo anterior poderá originar a marcação de faltas ao trabalho.

### **Infrações disciplinares**

Considera-se infração disciplinar a violação culposa dos deveres dos colaboradores previstos nas informações gerais do presente manual, para além dos que constam na legislação laboral geral e/ou nas convenções coletivas de trabalho, no Código de Ética, nos RI das RS e/ou normas de funcionamento da Organização.

Em termos regulamentares são previstas as seguintes sanções:

- a) Advertência
- b) Repreensão por escrito
- c) Suspensão
- d) Demissão

Os procedimentos previstos nas alíneas a) e b) do número anterior são da responsabilidade do Diretor Técnico da RS/Responsável de Serviço, devendo o previsto na alínea b) ser previamente proposto e ratificado pela Direção;

Os procedimentos previstos nas alíneas c) e d) carecem de instrução de processo disciplinar patrocinado pelo Consultor Jurídico do CASCI.

Os colaboradores estão ainda sujeitos ao registo de ocorrências aquando de faltas culposas no desempenho do trabalho podendo originar processo disciplinar dentro dos prazos estabelecidos por Lei.

### **Mobilidade/Rotatividade**

Todos os colaboradores têm funções a desempenhar devidamente identificadas, contudo a interajuda e a polivalência fazem parte da cultura da Organização e contribuem para a otimização do funcionamento global da mesma.

A rotatividade de colaboradores entre RS/Serviços está prevista dentro das mesmas funções ou equiparadas.

Sempre que seja necessária a substituição de um colaborador, esta substituição é formalizada por proposta da DT com parecer do Departamento e despacho da Direção Geral.

A mobilidade/rotatividade funcional está prevista no Manual de Funções do conhecimento do colaborador.

### **Férias**

O período de férias a que o colaborador tem legalmente direito, será determinado, sempre que possível, em função das necessidades da Organização e dos interesses dos colaboradores. Sendo impossível a conciliação referida prevalecem os interesses do CASCI.

O gozo do período de férias terá lugar durante o ano e de acordo com a lei geral.

As férias dos colaboradores devem ser definidas em cada RS/Serviço e apresentadas aos DD/DT/R Serviço que as validam e propõem à DAF até 15 dias antes da data prevista na legislação em vigor, para afixação. O impresso afixado é o Mapa de Férias. Qualquer alteração a este mapa terá que ser solicitada por escrito e devidamente justificada ao superior hierárquico e autorizada pela DAF e qualquer alteração por parte do CASCI é comunicada ao colaborador com a antecedência mínima de 8 dias úteis.

### **Plano Interno de Formação Profissional Contínua**

Os colaboradores da Organização devem fomentar a sua atualização/valorização pessoal, profissional e cultural. Anualmente a Organização faz o levantamento das necessidades de formação, de modo a elaborar o Plano Anual de Formação Interno. O Plano de Formação Anual é afixado para consulta e análise dos colaboradores, que devem em 15 dias, por escrito manifestarem-se. O Plano de Formação pode ser alterado com o conhecimento dos colaboradores. Os colaboradores podem ainda frequentar ações de formação no exterior, em horário laboral, tendo para tal que solicitar a respetiva autorização à Direção e fornecer cópia do certificado de frequência.

## Material de Trabalho e Equipamento de Segurança

No desempenho das suas funções, o colaborador deve utilizar vestuário adequado e, se aplicável, os equipamentos de proteção individual e as ajudas técnicas disponíveis. Serão atribuídas fardas às seguintes categorias profissionais em conformidade com a tabela seguinte:

CATEGORIAS/RESPOSTAS/SERVIÇOS	Nº DE BATAS	PERIODICIDADE
Cozinhas	2	2 em 2 anos
Cozinheira	1 – Avental Proteção de fogo	Quando se justificar
Creche/Pré-escolar/Ensino Especial/ Centro de Atividades Ocupacionais - CAO	1	3 em 3 anos
Ação Direta	2	2 em 2 anos
Formação Profissional	1	NA
Centro de Emprego Protegido - CEP	1	2 em 2 anos
Auxiliares de Serviços Gerais	1	2 em 2 anos
Encarregadas	1	3 em 3 anos

### NOTAS:

- a) Cabe ao responsável da Resposta avaliar o desgaste das batas dos colaboradores, fora da periodicidade acima indicada, para que excepcionalmente seja atribuída nova bata.
- b) **É expressamente proibido sair da RS com o fardamento da Organização.**

## PARTE 2.1

### INFORMAÇÕES SOCIAIS

#### Sistema de Informação e Comunicação

O CASCI tem definido um sistema de comunicação interno e externo.

Ao nível interno, a comunicação é efetuada via:

- Correio eletrónico;
- Placar de Informação aos Colaboradores;
- Impressos internos da Organização: Ordem, Informação, Nota e Nota Interna de Serviço, a utilizar de acordo com as seguintes indicações:
  - a) Ordem de Serviço - uso exclusivo da Administração e da DG;
  - b) Informação de Serviço - uso exclusivo da Administração, Direção Geral, Direção de Departamentos e Diretora Administrativa e Financeira;
  - c) Nota de Serviço - uso exclusivo das DT's e Chefes de Serviço;
  - d) Nota de Serviço Interna - uso por qualquer colaborador.
- Pasta de correio interno - envio e receção de documentos entre as respostas sociais/ serviços e a secretária-geral ou vice-versa, utilizando o serviço de transportes da Organização.
- Atas de reunião.
- Registo de Ocorrências/ Informações – é um livro que serve para que os colaboradores troquem informações e registem alguns incidentes ocorridos na respetiva RS.
- Pastas de Informações aos colaboradores - Devido à dispersão geográfica, as informações aos colaboradores são centralizadas numa pasta específica que se encontra na secretaria de cada RS/Serviço em local conhecido por todos. O aviso de nova informação é colocado no relógio de ponto com o seguinte conteúdo: data e escrito nova informação aos colaboradores. Este aviso está afixado pelo período de 5 dias uteis. É da responsabilidade do colaborador tomar conhecimento e assinar o impresso "Registo de informações entregues aos colaboradores", confirmando ter tido conhecimento da informação.

A comunicação para o exterior é efetuada via:

- Correio eletrónico - do endereço geral da Organização, dos Departamentos o das respetivas respostas sociais, de acordo com o teor do seu conteúdo, sendo sempre enviado com o conhecimento do respetivo superior hierárquico.
- Carta - sendo sempre rubricada e/ou assinada pela DG e enviada pela secretária-geral, e registada no Registo de Correspondência Expedida, as cartas enviadas e Registo de Correspondência Recebida, as cartas recebidas (exceto publicidade).
- Fax - enviado pela secretária-geral da Organização para assuntos da Organização.
- Telefone - para comunicação interna e/ou externa de caráter imprescindível ao desempenho da atividade laboral. O telefone pode ser utilizado para assuntos particulares apenas quando estes forem urgentes, e o mais breve possível para liberar rapidamente a linha. Cada colaborador ou

cliente será responsável pelo pagamento das suas chamadas, mediante tabela afixada em local visível. O uso de telemóvel pessoal é expressamente proibido durante o horário de trabalho.

A correspondência recebida é aberta pela DAF e encaminhada para a DG/Administração. Depois de verificada pela DG/Administração, a DAF entrega-a na secretária-geral para ser carimbada e registada no Registo de Correspondência e encaminhada em função do assunto para as RS/Serviços a que se dirige.

### **Horários de Atendimento**

Todas as respostas sociais/serviços tem definido e afixado em local visível, o horário de atendimento semanal aos significativos ou outros.

As zonas de acesso restrito só são acessíveis com autorização do Diretor Técnico.

Nas Respostas Sociais em que existe parque de estacionamento, a responsabilidade por danos causados nos veículos ou nas estruturas é da exclusiva responsabilidade dos proprietários dos veículos.

### **Sistema de Avaliação do Desempenho**

O sistema de avaliação de desempenho é realizado anualmente e possui regulamento próprio, que deve ser do conhecimento de todos os colaboradores.

### **Progressão de Carreira e Incentivos/Prémios**

A progressão na carreira depende do estipulado no contrato coletivo de trabalho vigente, dos resultados da avaliação de desempenho e das necessidades funcionais da Organização.

Os colaboradores que não possuem um vínculo efetivo com a Organização, estão sujeitos a avaliações periódicas do seu desempenho profissional e à necessidade ou não da sua permanência na Organização. Os RH têm de controlar as datas de início e fim de contrato para poderem proceder em articulação com a DAF, em conformidade com avaliação recebida da DT/Serviços.

A política de incentivos é baseada nas parcerias estabelecidas por protocolos com o tecido empresarial, facilitando o acesso a bens e serviços em condições mais vantajosas, bem como dentro da própria Organização, nomeadamente no desconto de mensalidades de descendentes e ascendentes e aquisição de produtos e serviços.

### **Atividades Sociais e Festivas**

A planificação no CASCI está organizada através de um conjunto de Planos de Atividades e respetivos cronogramas. A participação, envolvimento na organização e implementação é critério preponderante na Avaliação de Desempenho nas quais anualmente se definem as atividades sociais e festivas programadas, de acordo com os respetivos planos anuais de atividade.

### **Política de Responsabilidade Social**

O CASCI, enquanto Instituição de Solidariedade Social, promove por inerência uma política de responsabilidade social. Mais do que o assistencialismo, a missão e valores do CASCI visam o envolvimento dos seus clientes, potenciando a sua inclusão na sociedade, dotando-os dos meios/estruturas que permitam o desenvolvimento e manutenção das suas capacidades.

Para o efeito conta com a colaboração das entidades através de uma política de estabelecimento de protocolos de parcerias.

### **Primeiros Socorros e Acidentes de Trabalho**

Em caso de acidentes de trabalho compete ao DT/R Serviço preencher totalmente e assinar, o impresso próprio da companhia seguradora para participação de acidentes de trabalho. As testemunhas devem relatar por escrito a ocorrência e anexar o seu testemunho à participação de acidente de trabalho. O processo completo deve ser enviado à secretaria-geral para que a DAF o valide.

Só após, o colaborador pode encaminhar-se para o Hospital ou Clínica (exceto em emergência c/situações de gravidade).

Em caso de emergência a participação de acidente de trabalho será feita no prazo máximo de 48h, nos moldes referidos.

O encaminhamento do colaborador acidentado faz-se por ambulância, transporte público ou táxi.

Compete ao colaborador entregar na Entidade Patronal todos os documentos (boletins) que lhe forem dados pela Seguradora ou médico da Seguradora, no dia útil seguinte.

### **Gestão de Viaturas/Estacionamento da Frota Interna**

A utilização de viaturas do CASCI para efeito de deslocações para o exterior, bem como as condições de cedência de viaturas, está sujeita às normas constantes dos Procedimentos de Funcionamento do Serviço de Transportes.

O estacionamento das viaturas está previamente definido, de acordo com a sua tipologia, necessidades e recursos de cada RS.

### **Serviço no Exterior**

A representação da Organização no Exterior é feita por delegação de poderes, e tem de ser autorizada pela Direção Geral, através de despacho em nota de serviço.

O logotipo não pode ser utilizado sem autorização do CASCI.

As saídas devem ser planeadas de forma racional e de modo a otimizar as deslocações. Sempre que hajam deslocações ao exterior em carro da Organização, a viatura deve ser requisitada com antecedência em impresso próprio.

Ao conduzir qualquer veículo da Organização, o colaborador deve obedecer às regras de trânsito, ter postura discreta e prudente para evitar danos à imagem do CASCI e a si próprio.

Existe em cada viatura um registo diário de KM e deslocações efetuadas por cada colaborador.

O CASCI não se responsabiliza por qualquer infração provocada por negligência do condutor.

As despesas decorrentes das saídas ao exterior, devem ser devidamente autorizadas pelo Diretor Técnico ou pelo seu superior hierárquico, caso sejam previsíveis, serão analisadas caso a caso e o pagamento é feito após a validação das mesmas pela Diretora Geral.

### **Cantina e Bar – Zona de Lazer**

Todas as respostas sociais dispõem de espaços próprios para refeições e de zonas de lazer/convívio de acordo com as características dos edifícios para usufruto dos colaboradores e clientes.

### **Sistema de Vídeo e Vigilância**

As respostas sociais de carácter residencial possuem um sistema de vídeo vigilância na receção e áreas comuns, com respetivas autorizações e reservas de imagem segundo a legislação em vigor.

### **Área de não fumadores e fumadores**

De acordo com a legislação em vigor é proibido fumar em espaços fechados. Cada resposta social define os locais, no exterior, para esse efeito.

## PARTE 3

### INFORMAÇÕES ÚTEIS

#### Contactos da Organização

#### Consultar Anexo 1

Os casos omissos no presente manual serão objeto de deliberação específica da Direção e da legislação em vigor para o sector de actividade do CASCI.

**Em Anexo 2** encontra-se o impresso “Registo de Informações Transmitidas aos Colaboradores”, que o responsável pela RS, deve dar ao colaborador para que este registe a tomada de conhecimento, compreensão e concordância com o seu conteúdo informativo.

O presente Manual de Acolhimento e Integração do Colaborador entra em vigor a partir do dia 07 de Novembro de 2014.

Ílhavo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

O Presidente da Administração

---