



**Universidade de Évora**

**Mestrado em Sociologia**

**Especialização em Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável**

**As práticas de desenvolvimento de recursos humanos em organizações  
sociais – Estudos de Caso**

Ana Delfina Leal Granjeia Costa

Orientação Científica:

Professora Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano

**Novembro / 2012**

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação não seria possível sem a colaboração de um grande número de pessoas, a quem eu quero expressar os meus sinceros agradecimentos:

À Professora Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano, pelo inextinguível apoio e competência na orientação deste trabalho.

Aos responsáveis pela gestão dos recursos humanos das organizações em estudo, Direções e colaboradores que se disponibilizaram para contribuir de forma admirável para a realização desta investigação.

Ao Fernando, por todo o apoio, paciência e companheirismo ao longo de mais um projeto.

Aos meus filhos, Fernando David e Ana Teresa pelo carinho em todos os momentos.

A todos, muito obrigada.

## **Resumo**

### **As práticas de desenvolvimento de recursos humanos em organizações sociais – Estudos de Caso**

A presente investigação teve como objetivo geral, a compreensão das dinâmicas de desenvolvimento dos recursos humanos no contexto das organizações sociais. As motivações que presidiram à escolha do tema de investigação, compreendem a pertinência sugerida pelas especificidades, das organizações sociais na sociedade globalizada atual e as grandes mudanças que as afetam.

Assim, o estudo deste tipo de organizações deve poder contribuir para o aperfeiçoamento das suas estruturas, dos seus instrumentos e técnicas de gestão e das práticas de desenvolvimento dos seus recursos humanos.

A estratégia metodológica adotada assenta no estudo de casos em duas organizações sociais. As técnicas de recolha de informação privilegiadas foram a entrevista (aos dirigentes), e os questionários (aos trabalhadores). Nesta investigação a análise dos resultados obtidos circunscreve-se às seguintes práticas, recrutamento e seleção; formação; organização de trabalho; política de emprego; avaliação de desempenho e sistema de recompensas, numa perspetiva comparativa entre as duas organizações estudadas.

**Palavras-chave:** Organizações Sociais; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

## **Abstract**

### **The practices of human resource development in social organizations - Case Studies**

This work is based on a research that holds a Master's thesis in sociology, whose general objective is to understand the dynamics of human resource development in the context of social organizations. The motivations that guided the choice of this research topic wants to show the relevance suggested by the specificities of social organizations in today's global society and the major changes that affect them.

Thus, the study of such organizations should be able to contribute to the improvement of its structures, its tools and management techniques, and practices of development of its human resources. The strategy adopted is based on two case studies in social organizations.

The techniques for gathering information were privileged the interview (to leaders) and questionnaires (to employees). In this research the analysis of the results is limited to the following practices: recruitment and selection, training, organization of work, employment policy, performance evaluation and reward system, in a comparative perspective between the two organizations studied.

**Keywords:** Social Organizations, Human Resources Development, Management Practices of Human Resources.

## Índice

Introdução	-	6
Capítulo I – Referencial Teórico	-	10
1.1 - A Sociologia e a gestão de recursos humanos	-	10
1.2 - A gestão de recursos humanos	-	12
1.3 - A função recursos humanos	-	17
1.3.1 - A gestão de pessoal	-	19
1.3.2 – Da gestão de pessoal à gestão de recursos humanos	-	21
1.3.3 - A gestão estratégica de recursos humanos	-	24
1.4 - Os principais modelos teóricos da gestão estratégica de recursos humanos	-	27
Capítulo II – As organizações Sociais	-	34
2.1 – Breve traço histórico	-	34
2.2 - IPSS – Instituições particulares de solidariedade social	-	36
2.2.1- Tipologia das IPSS	-	36
2.2.2 – O registo e os estatutos	-	37
2.2.3 – As respostas sociais enfoque das áreas de atividade das organizações sociais em estudo	-	37
2.3 – A pertinência das organizações sociais e do desenvolvimento dos seus recursos humanos	-	39
Capítulo III – Modelo de análise e metodologia de investigação	-	42
3.1 – Estrutura da investigação	-	42
3.2 – Modelo de análise	-	44
3.3 – Metodologia de investigação	-	45
Capítulo IV – O desenvolvimento das práticas de recursos humanos em organizações sociais	-	48
4.1 - O desenvolvimento dos recursos humanos	-	48
4.2 – Caraterização da organização A	-	51
4.3 – Caraterização da organização B	-	57

4.4 – Análise comparada dos dados qualitativos e quantitativos resultantes da caracterização das organizações sociais em estudo	-	63
4.5 – O papel da gestão de recursos humanos na organização A	-	64
4.6 - O papel da gestão de recursos humanos na organização B	-	66
4.7 – Análise comparada dos dados qualitativos e quantitativos sobre o papel da GRH nas organizações sociais em estudo	-	68
4.8 – As práticas de gestão de recursos humanos nas organizações em estudo	-	69
4.8.1 – O recrutamento e seleção na organização A	-	69
4.8.2 – O recrutamento e seleção na organização B	-	71
4.8.3 – A formação e desenvolvimento na organização A	-	73
4.8.4 – A formação e desenvolvimento na organização B	-	77
4.8.5 – A organização do trabalho na organização A	-	81
4.8.6 – A organização do trabalho na organização B	-	84
4.8.7 – A política de emprego na organização A	-	87
4.8.8 – A política de emprego na organização B	-	88
4.8.9 – A avaliação de desempenho na organização A	-	90
4.8.10 – A avaliação de desempenho na organização B	-	94
4.8.11 – O sistema de recompensas na organização A	-	97
4.8.12 – O sistema de recompensas na organização B	-	99
4.9 – Análise comparada dos dados qualitativos e quantitativos sobre as práticas de GRH nas organizações sociais em estudo	-	102
Capítulo V – Considerações finais	-	106
Limitações do estudo e pistas para investigação futuras	-	109
Bibliografia	-	111
Anexos	-	116
Índice de quadros	-	148
Lista de siglas e abreviaturas	-	152

## Introdução

A gestão das organizações em todas as suas dimensões, sempre foi, contínua a ser e será certamente, cada vez mais no futuro, inexoravelmente problemática. Também as organizações sociais estão dependentes de um contexto, das oportunidades emergentes, das restrições e pressões financeiras, materiais e humanas incontornáveis, tornado a gestão destas organizações indeterminada. Essas contingências provocadas por fatores exógenos, cada vez mais imprevisíveis, mais influentes e em maior número, e por fatores endógenos, são as condicionantes impulsionadoras e geradoras das políticas, práticas e estratégias da gestão destas organizações.

As soluções necessárias para o desenvolvimento sustentável das organizações sociais, podem ser vastas, abrangentes e multidisciplinares, mas incontornavelmente, passam pela gestão dos recursos humanos. As organizações sociais têm um papel preponderante nos dias que correm, e correspondem a um reflexo das pessoas, que todos os dias trabalham, com afinco, para atingir os seus objetivos.

A estrutura da presente investigação, compreende a identificação da delimitação do tema/objeto de estudo, nas suas dimensões sociológica, cronológica e espacial, onde enuncio as perguntas de partida, as justificações da investigação e os respetivos objetivos, nomeadamente objetivo geral e específicos, efetuando também a contextualização da temática, no que respeita ao quadro de desenvolvimento da problematização em causa.

Considerando que, a formulação de perguntas de partida é uma dimensão primordial no processo de investigação, e tendo em conta que “ (...) uma investigação é, por definição, algo que se procura (...) com todas as hesitações, desvios e incertezas” (Quivy, 2008, pp.31), formulei as seguintes perguntas de partida: em que medida os responsáveis pelas organizações sociais estão sensibilizados para a importância do DRH em contexto organizacional, ao ponto de adotarem práticas concretas de desenvolvimento dos recursos humanos que gerem? No caso de se verificar a adoção de práticas de DRH nas organizações sociais, em que medida elas se refletem no desempenho dos colaboradores?

A Justificação da pertinência da presente investigação surgiu, da motivação em conhecer a resposta para as questões/problemas formulados, dado a proximidade das realidades quotidianas destas organizações sociais, nomeadamente no que respeita aos seus recursos humanos, perante as quais me interrogo, bem como de motivações de ordem epistemológica. Sendo a epistemologia a ciência do conhecimento, pretendo promover a reflexão sobre as práticas do desenvolvimento dos recursos humanos, face às características específicas de uma organização de cariz social.

Considerando que a especificidade do objetivo geral procura defender na sua essência o “para quê”, foi estabelecido como objetivo geral da presente investigação: compreender as dinâmicas de desenvolvimento dos recursos humanos no contexto das organizações sociais. Para operacionalizar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: caracterizar a missão, visão e valores que confirmam os objetivos de atuação das organizações sociais, conhecer a conceção que os dirigentes e técnicos das organizações sociais têm sobre os recursos humanos e o desenvolvimento dos recursos humanos, caracterizar os RH das organizações sociais considerando as variáveis categoria profissional, idade, sexo, habilitações, formação, avaliação de desempenho, salários, tipo de contrato, antiguidade, identificar as práticas de desenvolvimento de recursos humanos nas organizações sociais a estudar e avaliar o efeito da adoção dessas práticas no desempenho individual e organizacional.

Esta investigação teve assim por base duas organizações sociais, com a finalidade de cumprir os objetivos já identificados. Neste sentido, e preferencialmente a escolha dos atores privilegiados, recaiu nos elementos que constituem a direção das organizações sociais e/ou responsáveis pela gestão de recursos humanos, e nos colaboradores, uma vez que correspondem aos principais responsáveis pela delineação da missão da organização e no vértice estratégico de atuação.

Deste modo, tornou-se relevante abordar dois conceitos centrais: organizações sociais e desenvolvimento de recursos humanos, que consubstanciam uma relação de coerência com os objetivos definidos na presente investigação, identificando também as dimensões de análise que lhe estão subjacentes. No que respeita às organizações sociais considere as



seguintes dimensões: estrutura da organização, missão, visão e valores que enquadram os objetivos estratégicos da organização, conceção dos dirigentes e técnicos no que respeita aos RH. No que respeita ao desenvolvimento dos recursos humanos considere as seguintes dimensões/práticas de GRH: recrutamento e seleção, formação, organização de trabalho, política de emprego, avaliação de desempenho e sistema de recompensas.

A presente investigação inicia-se através de uma pequena introdução onde é apresentada uma visão geral sobre o tema em investigação, destacando-se a especificação do problema de pesquisa, a sua relevância, as finalidades e objetivos específicos. Esta introdução é seguida de cinco capítulos.

O primeiro capítulo denominado referencial teórico, tem a pretensão de apresentar e contextualizar a importância da gestão de recursos humanos nas organizações, baseada na bibliografia consultada e na sua necessária revisão e enquadramento. No segundo capítulo intitulado as organizações sociais, surge a justificação da pertinência das organizações sociais, e do desenvolvimento das práticas de gestão dos seus recursos humanos. O terceiro capítulo apelidado de modelo de análise e metodologia de investigação, encerra a estrutura da investigação, o modelo de análise e a investigação empírica, no qual se descrevem os pontos relacionados com a metodologia, que norteia o estudo e as técnicas de recolha de dados. O quarto capítulo designado o desenvolvimento das práticas de recursos humanos em organizações sociais, é composto pela apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos, sendo realizada uma caracterização das organizações sociais em estudo, e do desenvolvimento das suas práticas de gestão de recursos humanos tendo por base, as entrevistas realizadas aos responsáveis pela gestão de recursos humanos e os questionários aplicados a todos os colaboradores. Posteriormente são descritos os resultados obtidos de acordo com as perceções dos intervenientes, pondo-se em evidência as possíveis correspondências com os objetivos da pesquisa. Por último, no quinto capítulo denominado considerações finais apresentam-se as conclusões, as limitações do estudo e as pistas de investigação futuras.

É de referir que ambas as organizações em estudo optaram pela não identificação da sua denominação, pelo que na presente investigação foram atribuídas as seguintes designações: organização A e organização B.

## Capítulo I – Referencial teórico

### 1.1 - A Sociologia e a gestão de recursos humanos

Durante mais de um século, os autores da escola clássica, e /ou do movimento das relações humanas tentaram explicar do ponto de vista social, político e económico, o desenho da gestão, que integra a dualidade dos seres humanos e a estrutura organizativa nas suas diferentes formas.

Considerando que o homem, animal social<sup>1</sup> procura avançar de acordo com cada contexto para um período específico, com o objetivo de atingir a meta que estabeleceu para si próprio, seja uma meta de âmbito filosófico, militar, religioso, económico ou puramente material. Assim, e no âmbito aplicacional da gestão, o homem não procura criar um conjunto de valores, mas sim entender o contexto global de um determinado período. Agindo no seu ambiente imediato, ou nos mais distantes, o homem criou um pensamento, montou uma estrutura social, agiu sobre os seus semelhantes, e triunfou. Desta forma podemos dizer que a palavra moderna de gestão mostra apenas uma prática antiga, no sentido que a mesma revela um método de gerir pessoas para uma finalidade específica, abrangendo três conceitos<sup>2</sup>: o de comando, em relação à ação dos homens da empresa; o de organização no que respeita aos procedimentos e técnicas, de articulação das funções e atividades, e o de doutrina onde todos os pensamentos consubstanciam e inscrevem a missão e a política da empresa (Boyer e Equilbey, 1990).

Nesta medida, segundo Stoleroff (1996), o sociólogo tem de olhar para os fenómenos, associados à gestão de recursos humanos, de maneira a poder construir um objeto, propriamente sociológico para o estudo dos recursos humanos, englobando-o nos modos de controlo que, consubstancia os esforços dos atores para controlarem os resultados da ação social (Stoleroff,

---

<sup>1</sup> “Para Montesquieu, o homem social é acima de tudo, um ser que procurou formar um grupo para se defender e para progredir” - Trecho de “O Espírito das Leis Montesquieu. Montesquieu escritor francês (1689-1755), autor de “As Cartas Persas” (1721), “Considerações sobre as causas da grandeza dos Romanos e seu declínio” (1734), “O espírito das leis” (1748). O último trabalho inspirara a Constituição de 1791 e foi a causa de doutrinas constitucionais liberais, com base na separação dos poderes executivo, legislativo e judicial.

<sup>2</sup> Lussato, Bruno (1977). Introduction critique aux theories D'organisation. 2 ed. Paris

1996). Conceptualmente deve-se a Max Weber, a primeira interpretação sistémica da origem da organização moderna que, constituem formas de coordenar as atividades dos seres humanos, ou os bens que estes produzem, de uma forma constante no tempo e no espaço. Max Weber concebeu assim que, as organizações tendem a ser de natureza burocrática, estruturando-se assentes numa forte hierarquização, onde o poder e domínio se centram no topo, em regras e procedimentos reguladores das tarefas e funções dentro da organização, desenvolvendo um sistema de controlo e de gestão, de forma a lidar com as implicações administrativas de grandes sistemas sociais (Giddens, 2010).

A evolução da Gestão de Recursos humanos é marcada pelo enriquecimento da sua função, no que respeita ao alargamento do leque de atividades e responsabilidades que lhe estão inerentes, bem como a sua influência na estratégia da organização (Cabral-Cardoso, 2000). Esta evolução consagra assim uma questão empírica, no sentido de que, por um lado interessa verificar em que medida as práticas, relativas à administração do pessoal nas empresas tem sofridos transformações, consubstanciando novos procedimentos no que toca à seleção e ao recrutamento, à formação, ao desenvolvimento de carreiras, à determinação da remuneração, ao estímulo, ao envolvimento, ao relacionamento com as organizações representativas dos empregados, e por outro, interessa analisar a articulação entre objetivos das políticas e práticas, e a sua relação com a formação da estratégia empresarial (Stoleroff; 1996).

Segundo Neves (2007), a gestão de recursos humanos evoluiu um pouco à sombra das teorias organizacionais<sup>3</sup> que, foram sendo desenvolvidas e das teorias comportamentais,<sup>4</sup> reveladas no âmbito dos estudos das estruturas e dos processos organizacionais, partilhando assim as suas insuficiências e os seus aspetos positivos. Stoleroff (1996) considera que tanto a difusão dos modelos de gestão de recursos humanos, como o célere desenvolvimento de um corpo de conhecimentos académicos ligados à prática, propiciam oportunidades para a investigação sociológica e para a incorporação da

---

<sup>3</sup> Taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, etc.

<sup>4</sup> Motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa e participação, etc.

Sociologia nos debates sobre o futuro da empresa e da gestão (Serrano, 2009, p.80).

## 1.2 - A gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos tem, enquanto alicerces teóricos as teorias organizacionais relacionadas com os processos de gestão, e as teorias comportamentais de pendor sistémico e contingencial, que estruturalmente consideram a relevância do elemento humano na contextualização das dimensões operacionalizáveis, que delimitam as fronteiras balizadoras da evolução das conceções e práticas de gestão de recursos humanos (Neves; 2007). A abordagem clássica, a burocracia, as relações humanas e as abordagens sistémicas e contingenciais, integram algumas das teorias organizacionais que, em muito contribuíram para a evolução da gestão de recursos humanos. Com a perspectiva das abordagens clássicas (cujos autores de referência são Frederick Taylor<sup>5</sup>, Max Weber<sup>6</sup> e Henry Fayol<sup>7</sup>) da organização, desenvolveu-se uma conceção redutora dos indivíduos, os quais são classificados de acordo com as suas aptidões técnicas, necessidades económicas e capacidades de gestão (Sainsaulieu, 1997 *apud* Serrano, 2010).

A ênfase nas relações humanas, desenvolvida por Elton Mayo, e que surgiu basicamente como um movimento de reação à abordagem clássica, teve como objetivo corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho que,

---

<sup>5</sup> Frederick Taylor desenvolveu o sistema racionalizador dos processos de produção industrial (Freire, 1993)

<sup>6</sup> Max Weber descreve a burocracia como o meio mais eficiente e racional de organização, mostra como o tipo puramente burocrático de organização administrativa é, do ponto de vista puramente técnico, capaz de alcançar o maior grau de eficiência. É, neste sentido, o meio mais racional conhecido de realizar o controlo imperativo sobre os seres humanos. (Max Weber, 1947).

<sup>7</sup> Henry Fayol desenvolveu a abordagem racionalizadora das organizações do trabalho, também chamada “escola clássica ou teoria da organização formal”, dando especial preponderância à função de administrar a empresa que coloca em paralelo das funções técnicas (ou de produção), financeira, comercial. (Freire, 1993)

advém da aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam submeter-se (Chiavenato, 1983).

O movimento das relações humanas põe em referência a complexidade do fator humano, o qual sublinha a dimensão informal da organização, e reconhece a dimensão humana no conjunto dos vários elementos (técnicos, económicos ou de mercado) que, compõem a organização (Neves, 2007); (Ferreira, 2001). Esta abordagem apresentou duas etapas de desenvolvimento: a primeira etapa centra-se na análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho, nesta etapa era feita a verificação das características humanas que, cada tarefa exigia do seu executante, e a seleção científica dos empregados, baseada nessas características. Tendo como temas de estudos a seleção de pessoal, a orientação profissional, os métodos de aprendizagem e de trabalho, a fisiologia do trabalho, o estudo dos acidentes e da fadiga e adaptação do trabalho ao trabalhador. A segunda etapa caracteriza-se pela crescente atenção voltada para os aspetos individuais e sociais do trabalho, com certa predominância desses aspetos sobre o produtivo, tendo como temas de estudos a personalidade do trabalhador e do chefe, a motivação e os incentivos do trabalho, a liderança, as comunicações e as relações interpessoais e sociais dentro da organização (Chiavenato, 1983).

A originalidade deste movimento, consistiu na chamada de atenção dos dirigentes para os comportamentos humanos que, anteriormente se consideravam apenas a partir de um ângulo puramente económico, técnico ou ideológico. Na perspetiva clássica, comportamentos como a agressividade, a apatia ou a baixa produtividade eram associados a problemas de remuneração, tarefas mal definidas, má-fé ou mesmo razões psicológicas ou políticas. Na perspetiva das relações humanas, esses problemas têm um significado específico, relacionado com a "...lógica das ações inter-individuais e com motivações coletivas, suscitadas pelas circunstâncias de trabalho..." (Sainsaulieu, 1997, pp.63). A abordagem sistémica das organizações perspetiva uma visão mais global da organização que, integra não só as variáveis internas, como também o ambiente onde a organização se insere. Esta abordagem é distinta das propostas anteriores que, concebem a organização como um sistema fechado (Ferreira, 2001; Chiavenato, 1983).

A teoria da contingência, na sequência imediata da abordagem sistêmica das organizações, veio assumir a inexistência de receitas e considerar, posteriormente, a importância da tecnologia na determinação da estrutura e do comportamento organizacional das empresas (Serrano, 2012). Nesta medida a abordagem contingencial integra todos os desenvolvimentos que a precederam, sendo esse, precisamente, o seu traço fundamental.

As organizações devem, assim, preocupar-se com a inovação e a flexibilidade, para se adaptarem às modificações do meio envolvente, pois a sua eficácia não dependerá só das relações internas formais e informais, mas também do equilíbrio dinâmico que se estabeleça com o ambiente (Serrano, 2012). A valorização da componente humana ultrapassa mesmo as teorias humanistas, reconhecendo que esta é verdadeiramente importante, não se limitando a tentar que os empregados se sintam importantes (Chiavenato; 1983). Esta abordagem contingencial destaca ainda, a importância das características ambientais no condicionamento das características organizacionais. Assim, como o ambiente é diverso para cada organização, essa abordagem considera que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo.

Em presença de múltiplos fatores ou situações no ambiente externo, assim se podem construir e dinamizar variadas formas de funcionamento interno das organizações (Ferreira, 2001). Desta forma para compreender o funcionamento interno das organizações a abordagem contingencial, "explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização." (Chiavenato, 1983, pp.551). A adaptação das estruturas organizacionais às pressões dos vários ambientes revela que, perante ambientes complexos e competitivos as estruturas internas são mais flexíveis, orgânicas, comunicativas e participativas nas relações formais e informais. Inversamente, quanto mais o ambiente é simples e controlado, a maioria das formas de organização tendem a simplificar a eficiência da formalidade burocrática. (Sainsaulieu, 1993).

O desenvolvimento organizacional surge "a partir de um complexo conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e desenvolvimento segundo as suas

potencialidades.” (Chiavenato, 1983, pp.408-409). O conceito em referência está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança (Chiavenato, 1983). O desenvolvimento organizacional consagra ainda conceitos como o de “organização enquanto dualidade dinâmica, salientando-se as diferenças fundamentais existentes entre os sistemas mecânicos (típicos do conceito tradicional) e os sistemas orgânicos (abordagem do Desenvolvimento Organizacional). Os sistemas orgânicos permitem uma consciencialização social dos participantes, tornando as organizações coletivamente conscientes dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles” (Chiavenato, 1983, pp.414 - 415). Globalmente a abordagem do desenvolvimento organizacional visa assim, melhorar a capacidade das organizações em gerir e agir, perante as mudanças internas e externas que estão associadas à sua própria existência (Cabral-Cardoso, 2000).

A teoria comportamental marca definitivamente a transferência da ênfase na estrutura da organização (influência da teoria clássica e neoclássica e da teoria da burocracia) para a ênfase nas pessoas (influência da teoria das relações humanas). Porém, ao transferir essa ênfase dos aspetos estruturais e estáticos da organização para os aspetos comportamentais e dinâmicos, a teoria comportamental tenta realinhar e redefinir os conceitos de tarefa e de estrutura sob uma visão mais democrática e humana. (Chiavenato,1983). Agir sobre os recursos humanos da empresa envolve, na verdade mais do que uma atenção individual, quanto mais se tenta motivar para o trabalho para sustentar e defender a empresa e o emprego, mais nos deparamos com as interações da estrutura social com o trabalho diário e, portanto, um desafio onde a empresa se coloca particularmente como uma empresa inserta na sociedade global. Face a esta realidade, Sainsaulieu (1993) identifica alguns pressupostos que procuram um entendimento sobre a complexa realidade do funcionamento social do trabalho nas organizações, no que respeita aos contributos da gestão de recursos humanos, nomeadamente:

- l) A gestão de recursos humanos consagrou um novo modelo, perfeito no sentido weberiano, de uma recuperação abstrata e holística das práticas de gestão. As práticas observadas na realidade, mostram que o fator humano, omnipresente na organização da produção, já não é uma



simples adição com a racionalidade económica da gestão de recursos humanos, é sim um recurso central que é continuamente reconhecido, apreciado e incorporado em qualquer programa ou projeto de desenvolvimento;

- II) A gestão de recursos humanos consubstancia uma mudança no sistema social dos atores, concretizada na análise estratégica das organizações. Assim toda uma geração humana é dividida em conjuntos de atores em torno do controle das incertezas técnicas geradas num determinado momento da organização racional;
- III) A gestão de recursos humanos foi estabelecida com base numa busca das novas identidades sociais e profissionais. A análise cultural das situações de trabalho, com base em valores compartilhados e uma história comum ou de negócios, é na verdade um descobrir culturalmente muito complexo, isto porque, ao nível sociocultural são observadas mudanças no comportamento profissional dos trabalhadores, mulheres e jovens que procuram emprego, consubstanciada numa vontade de integração como atores do trabalho. Estas mudanças revelam que as estruturas tayloristas perdem a sua fundação cultural. A política da GRH para mobilizar o pessoal não prescinde do estudo aprofundado das identidades no local de trabalho, da sua articulação na cultura corporativa, e na diversidade de processos de aprendizagem que pode originar;
- IV) A gestão de recursos humanos têm na teoria da contingência a adaptação das estruturas organizacionais às pressões dos vários ambientes, que se revelam mais complexos e competitivos, com estruturas internas mais flexíveis, orgânicas, comunicativas e participativas nas relações formais e informais;
- V) A generalização das realizações da Gestão de recursos humanos implica uma mudança em profundidade nos fundamentos culturais da vida coletiva no local de trabalho, tendo de considerar as especificidades de cada país, no que respeita à forma como articulam variáveis como a violência, a igualdade, a hierarquia, o controle, a negociação entre os homens em seus rituais da vida diária, para que a sua implementação seja durável;

VI) Os esforços de mudança estrutural da gestão de recursos humanos devem centrar-se no desenvolvimento social da empresa em torno de ações inovadoras num esforço de modernização que exige atores coletivos.<sup>8</sup>

A dinâmica da gestão de recursos humanos, verificada na década de 1980, terá contribuído para uma reabilitação da imagem social da empresa. Embora os seus fundamentos tenham sido apenas parcialmente implementados, invocando-se os pressupostos culturais, os atores envolvidos, bem como a ambiente externo em constante mutação, uma modernização mais fundamental das empresas está em curso há 90 anos. Os sistemas de ação e processos destas transformações culturais e estruturais evocam, uma vez mais a sociologia da realidade humana do negócio, que consubstancia a denominação de desenvolvimento social dentro das empresas.

As abordagens de Sainsaulieu (1993) elegem a Sociologia, enquanto ciência que, estuda a dinâmica da reprodução e transformação de toda a estrutura do grupo humano e que, abraça esta sociedade impulsionada pelo desenvolvimento de novas práticas de gestão de recursos humanos.

### **1.3 – A função recursos humanos**

A conceção da função tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo, Besseyers des Horts (1987) situa a sua génese entre o final do século XIX e os anos 1960. Na origem do que viria a designar-se por função pessoal estão os chamados *welfare officers*, funcionários encarregados por zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados. Esta abordagem humanista do trabalho constitui uma viragem marcante na relação entre empregado e empregador. Apesar destas preocupações humanistas, a estruturação da função pessoal na generalidade das organizações só teve lugar durante as primeiras décadas do século XX, em resultado da adoção da filosofia taylorista com ênfase nos

---

<sup>8</sup> Ver ainda Serrano, Maria Manuel Renga capelão (2009) “Estratégias e práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. Estudos de caso numa rede de empresas”, pp.79.80

aspectos essencialmente técnicos da produção e no controlo dos custos do trabalho (Gomes,2008).

A função em termos conceptuais coincide com a abordagem clássica da organização, decorrente dos modelos organizacionais de racionalização do trabalho taylorianos, que assenta na conceção imperante de que não existia qualquer relação entre o subsistema técnico-económico das organizações e o seu subsistema sociocultural (Brandão e Parente,1998). Não obstante os ganhos relativos à produtividade consubstanciar a preocupação central, os princípios de gestão “científica” conduziram a uma profunda transformação na gestão das pessoas, criando os fundamentos da evolução da gestão de pessoal durante todo o século XX. Os denominados *welfare officers* deram lugar ao “serviço de pessoal” onde se procurou fazer coexistir os fundamentos do welfarismo e do taylorismo, ou seja o “bem-estar” dos trabalhadores e os ganhos da produtividade. Ao considerar que, o desempenho dos trabalhadores não dependia apenas da retribuição financeira e da disciplina imposta no local de trabalho, a abordagem da escola das relações humanas tornou-se a primeira tentativa de conciliar a lógica humanista e a lógica da eficiência económica (Gomes, 2008; Peretti, 2008).

Nesta medida a administração de pessoal, surge num contexto marcado pelo paradigma dominante nas organizações que, defendiam a necessidade de controlo da força de trabalho e onde os recursos humanos se assumiam como fator básico de competitividade das organizações. Neste cenário organizacional temos uma administração de pessoal que, se ocupava essencialmente de questões administrativas, como o recrutamento e os salários dos trabalhadores mas que, a partir da II guerra mundial, alargou o seu campo de intervenção para outras atividades, como a formação básica, a participação ou o aconselhamento da administração da empresa na negociação e contratação coletivas (Cabral-Cardoso, 2000). Nos primórdios desta forma tradicional de gerir as pessoas nas organizações, não havia ainda, a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, apenas um interesse pelos aspetos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados, ou seja na resposta a problemas concretos e imediatos conducentes com, o cumprimento das normas e regulamentos da organização, sem qualquer preocupação de natureza estratégica (Price, 1997 *apud* Cabral-Cardoso, 2000).

No período entre as duas guerras mundiais, as empresas e organizações começam a sentir a necessidade de dedicar às relações laborais, uma maior atenção. Foi a época do aparecimento dum movimento sindical mais forte, dum maior poder reivindicativo dos trabalhadores, dum grande acréscimo na formação básica dos trabalhadores. Surgem nas empresas e organizações, os departamentos de pessoal, que desempenham quase sempre funções meramente administrativas e burocráticas, como reação ao poder dos sindicatos e velando pelo cumprimento da legislação laboral. (Besseyers des Horts, 1987).

Esta visão tradicional de isolamento da esfera económica relativamente à social, onde a administração do pessoal se encontra separada do processo de decisão estratégica, na medida em que, a função não é percebida como fundamental para a competitividade empresarial. O pessoal é encarado como um custo a minimizar, postulando-se uma incompatibilidade de base entre os objetivos económicos e sociais da empresa, (Brandão e Parente, 1998) distanciando-se do desenvolvimento de uma conceção renovada que, encara a existência de verdadeiras sinergias entre o social e o económico, onde os recursos humanos são um recurso que é fundamental maximizar (Besseyers des Horts, 1987).

A evolução da designação da função e do tipo de atividades que a compõem, enquadra a administração de pessoal que, engloba três das primeiras fases, designadas por Besseyre des Horts como a “direção de pessoal”, a “direção das relações sociais” e a “direção das relações humanas”, que versam a incidência no controlo da disciplina no trabalho, no respeito pela legislação, nas relações com os parceiros sociais e negociações contratuais, nas questões da motivação e satisfação associadas à gestão das remunerações, na formação necessária à execução de tarefas específicas e nas promoções (Besseyers des Horts, 1987).

### **1.3.1 - A Gestão de pessoal**

A gestão de pessoal situa-se cronologicamente no início nos anos 1960 até aos anos 1980 (Besseyers des Horts, 1987). Esta abordagem apresenta preocupações no desenvolvimento de políticas e práticas no que respeita à

gestão dos trabalhadores. É disso exemplo, o desenvolvimento do método de seleção, de programas de formação e de sistema de atribuição de recompensas, a par de algum relevo da avaliação do desempenho, bem como o planeamento das necessidades futuras em termos de contratação qualificada e uma maior liberdade sindical (Neves, 2007).

A função pessoal assume assim, uma visão mais generalista que incorpora elementos de gestão, como as atividades que incidem essencialmente na motivação e satisfação das pessoas, com o objetivo de aumentar a produtividade global da organização, numa lógica de minimização de custos. Sendo-lhe atribuída a responsabilidade da gestão do emprego, das remunerações, da formação, da duração do trabalho e do desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos, equiparando esta função às outras funções da gestão no seio da organização. Esta conceção orienta-se para uma perspetiva mais alargada, do que são os recursos humanos, começando a manifestar-se preocupações de carácter qualitativo no domínio da motivação e da satisfação no trabalho. Os parceiros sociais, nomeadamente as organizações sindicais, passam a ter um papel chave na negociação contratual. A capacidade de mobilização da organização sobre o pessoal, faz depender a noção ambivalente do pessoal como um custo, ou como um recurso, ideia que potencia a possibilidade de conjugação de objetivos económicos e sociais (Brandão e Parente, 1998).

Nos anos 1980, face à necessidade de efetivar a gestão eficaz das pessoas na organização, torna-se perceptível que a conceção da gestão de pessoal já não permitia responder eficazmente às necessidades das organizações, desenhando-se assim uma nova abordagem (Tavares e Caetano, 1999), onde o desenvolvimento da função de recursos humanos se encontra em estreita correlação, com a evolução das relações de trabalho na organização. A capacidade para integrar a diversidade de interesses dos diversos atores, ou grupos de atores, dentro da organização em torno de uma base de consensos organizacionais fortes, consagra a legitimidade da função de recursos humanos no seio da organização (Keating, 2002). Argumentos como a pressão da competitividade mundial, a lição positiva do sistema japonês na elevação da produtividade individual, e na priorização da gestão de recursos humanos, a diminuição das taxas de sindicalização no setor privado

americano, o aumento progressivo de pessoal em tarefas administrativas e técnicas, o limitado poder e o baixo estatuto possuído pelos profissionais da gestão de recursos humanos que, os impedia de demonstrarem o seu contributo para o aumento da produtividade individual e organizacional, levam Caetano e Vala (2002) a explicarem a evolução da gestão de pessoal para a gestão de recursos humanos com base na incapacidade daquela em responder à crescente competitividade do mercado.

### **1.3.2 – Da gestão de pessoal à gestão de recursos humanos**

A globalização, a desregulação dos mercados e as rápidas mudanças tecnológicas, exigiram das organizações um planeamento estratégico, consubstanciado num processo de antecipação das mudanças futuras, e num alinhamento de todas as componentes da organização visando promover a eficácia e eficiência organizacional (Chiavenato, 2004). Não obstante os fundamentos teóricos da gestão de pessoal tradicional, constituírem parte integrante da gestão de recursos humanos, a formulação e implementação da estratégia transformou-se no paradigma dominante, onde a gestão de recursos humanos se consagra como um agente importante e essencial na concretização dos objetivos da organização (Cabral-Cardoso, 2000). A gestão de recursos humanos desenvolveu-se assim, num quadro que integra a globalização dos mercados, o desenvolvimento de culturas empresariais de excelência, caracterizando-se ainda pela emergência do papel do conhecimento no trabalho e responsabilização dos trabalhadores (Tavares e Caetano, 1999).

Na essência da evolução da gestão de pessoal para a gestão de recursos humanos está o facto de, os trabalhadores passarem a ser vistos como um recurso a valorizar e não apenas como um custo a minimizar, sendo considerados como fatores competitivos da organização (Chiavenato, 2004). Legge (1995) analisa as diferenças entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos com base nos modelos normativos de ambas as perspetivas. Esta análise reflete a existência de fortes similitudes entre ambas. No entanto aponta três diferenças fundamentais no sentido de as distinguir:

- I) A gestão de pessoal concentra a sua principal preocupação, nos trabalhadores que não pertencem à gestão, já a gestão de recursos humanos considera o desenvolvimento da gestão e suas equipas tão ou mais importante que, os demais elementos da organização;
- II) Os profissionais da gestão de pessoal consideram que, os gestores intermédios aplicam políticas apenas para os trabalhadores que estão sob o seu controlo, a gestão de recursos humanos por sua vez, defende que os gestores intermédios dirigem e coordenam um conjunto de recursos que visam os objetivos gerais da organização;
- III) A gestão de recursos humanos pretende conceder responsabilidade aos gestores de topo para gerir a cultura organizacional, apostando no papel do líder dentro da organização, a gestão de pessoal assume essa responsabilidade como pertencente aos departamentos específicos do desenvolvimento organizacional (Legge, 1995).

Sistematizando um outro contributo na identificação de algumas diferenças da abordagem da gestão de pessoal, e da gestão de recursos humanos, Cabral-Cardoso (2000) advoga que:

- I) A gestão de pessoal consagra a aplicação de técnicas de natureza operativa, desligada da gestão geral da organização, já a gestão de recursos humanos em função da sua natureza estratégica, vê os indivíduos como ativos da organização, sendo a sua gestão efetuada de acordo com os objetivos de longo prazo da mesma;
- II) A gestão de pessoal limita a sua ação a um conjunto de técnicas que, espelha uma conceção diferenciada das várias áreas departamentais da organização, por sua vez, a gestão de recursos humanos apresenta uma perspetiva integrada da gestão que, comporta uma visão alargada da organização e uma compreensão de todas as dimensões e conceitos do comportamento organizacional, como a cultura e a estrutura;
- III) A gestão de pessoal desenvolveu-se enquanto uma atividade de especialistas desligados do resto da gestão, já a gestão de recursos humanos apresenta-se como uma atividade da gestão, logo da responsabilidade de todos;

IV) A gestão de recursos humanos procura intervir sobre as crenças, atitudes e empenhamentos dos empregados, com o objetivo de desenvolver uma cultura comum no seio da organização. O enfoque na individualidade de cada trabalhador procura que, o desempenho de cada um contribua para os resultados globais, reforçando a competitividade organizacional.

Caetano (2007) refere que, a evolução da gestão de pessoal para a gestão de recursos humanos, tem por base a incapacidade da gestão de pessoal de responder à crescente competitividade do mercado, face à pressão mundial, reflexo do sistema japonês na evolução da produtividade individual e na priorização da gestão de recursos humanos. Esta evolução compreende uma nova visão dos recursos humanos, considerados como um investimento organizacional. A gestão de recursos humanos passa a estar integrada na gestão estratégica, fazendo o alinhamento com as novas conceções globais da gestão e do funcionamento das organizações.

As evoluções do tipo de atividades que, compõem a função da gestão de recursos humanos são indicadores da crescente importância do fator humano nas organizações que, se confrontam com envolventes cada vez mais dinâmicas, exigindo das mesmas uma maior flexibilidade conjugando sobretudo, as potencialidades dos recursos humanos com as novas tecnologias de informação (Kovács, 2002). Verifica-se ainda a aposta no controlo interno dos próprios sujeitos, assente num compromisso de internalização e partilha de valores e significados (Brandão e Parente, 1998). A gestão de recursos humanos apresenta-se assim como uma abordagem distinta da gestão de pessoal, uma vez que coloca a ênfase na gestão da cultura, e não nos procedimentos e regras, colocando os recursos humanos como um dos principais fatores de vantagem competitiva da empresa (Tavares e Caetano, 1999).

A mobilização, o desenvolvimento e o investimento nos recursos humanos passam a ser considerados como opções estratégicas das empresas, onde a função pessoal assume um estatuto de função estratégica participando na construção e desenvolvimento global da empresa, e onde o gestor de recursos humanos é considerado um investimento a catalisar, nomeadamente



através de formas de participação no que, concerne ao planeamento, execução e avaliação do trabalho e formação (Brandão e Parente, 1998). Caetano e Vala (2002) reconhecem, nesta fase, uma transformação reveladora da erosão dos fatores competitivos tradicionais e, mostram a importância de se considerarem os recursos humanos sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e de grupo, como fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações.

### **1.3.3 - A gestão estratégica dos recursos humanos**

A internacionalização dos negócios e das atividades contribuíram, de uma forma estruturante, para a evolução conceptual do conceito e das práticas de gestão de recursos humanos, pressupondo-se uma gestão estratégica das pessoas. Quer isto dizer que, cada vez mais a gestão de recursos humanos numa organização deverá estar articulada com as suas intenções e decisões estratégicas, ou seja, o desenvolvimento e a adoção das suas práticas deve ser coerente com a estratégia empresarial (Caetano e Vala, 2002).

Também para Besseyers des Horts com a proximidade dos anos 1990 começa a desenhar-se uma visão contemporânea da função, altura em que se colocam às empresas múltiplos desafios de natureza tecnológica, económica, social e político-legal, face aos quais as empresas mobilizam todos os seus recursos, inclusive os recursos humanos. A estrutura responsável pela função assume como missão, a mobilização e desenvolvimento das pessoas, agora consideradas como um recurso no qual é necessário investir e, nesta perspectiva os recursos humanos são considerados os primeiros recursos estratégicos da empresa, e a própria função torna-se mais importante e adquire o estatuto de grande função estratégica (Besseyers des Horts, 1987 apud Serrano; 2010). As profundas mudanças que se registaram, vêm confirmar que a vantagem competitiva das organizações, passará pela capacidade das equipas de gestão saberem gerir esse processo de mudança, e pela sua capacidade de atrair colaboradores que, com elevados níveis de envolvimento e competência, possam constituir uma vantagem competitiva (Cabral Cardoso, 2000).

Foi observando a importância que a gestão japonesa concedia aos recursos humanos como fator de sucesso empresarial (Storey, 1995), que se reforçou o conceito da ligação entre a gestão de recursos humanos e a competitividade empresarial. As empresas têm que se adaptar rapidamente às condicionantes ambientais, e para tal tem que criar estruturas flexíveis com o propósito de adaptabilidade a esse ambiente e, por outro lado, desenvolver a empregabilidade. Kovács (2002) entende a empregabilidade como a oportunidade e a capacidade de as pessoas adquirirem competências que lhes permitam encontrar, manter e enriquecer a sua atividade e mudar de emprego. A empregabilidade significa possibilidades acrescidas ao longo da vida de trabalho, nomeadamente a transição bem-sucedida da escola para o primeiro emprego, a reentrada no mercado de trabalho a partir de uma situação de desemprego, a mobilidade horizontal e vertical entre e dentro de empresas e a aptidão para responder a conteúdos e requerimentos de emprego (Kovács, 2002, apud Serrano, 2010). Neste novo contexto, a gestão estratégica de recursos humanos enquadra uma perspetiva detentora de profissionais qualificados e de referência, garantindo às organizações vantagens competitivas para se afirmarem no contexto do mercado global.

Face a esta característica, nas últimas décadas do século XX, a função recursos humanos encontra-se cada vez mais próxima dos centros de decisão estratégicos da organização. É assim parceira estratégica nas principais opções da política empresarial, ligada à missão e objetivos da organização, contribuindo ativamente para o alcance dos seus resultados globais. Tal confere-lhe, pela primeira vez, um papel de parceira da organização na definição e implementação dos objetivos estratégicos, ao nível da gestão de topo, pressupondo uma força de trabalho altamente implicada com a organização, altamente flexível nos papéis que assume, e de marcada qualidade nas aptidões que desenvolve. Estes objetivos atingem-se através de elementos-chave, como sejam, a seleção, a socialização, a formação e o desenvolvimento, a comunicação, o envolvimento dos trabalhadores e o desenvolvimento de sistemas de recompensas (Tavares e Caetano, 1999).

Segundo Citeau (1997) a função estratégica da gestão de recursos humanos é um elemento chave da eficácia das organizações, uma vez que promove e realiza uma melhor adequação dos recursos humanos, e

desenvolve as capacidades de cada trabalhador, fazendo a sua correspondência com a satisfação das necessidades individuais e coletivas da organização. Em suma o conceito de gestão de recursos humanos enquanto abordagem estratégica, que integra as políticas de gestão de recursos humanos da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores e competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização, versa a conjugação de dois processos de integração organizacional: por um lado a identificação e adequação comportamental ao longo da hierarquia da organização, e por outro, as atividades que influenciam os comportamentos. Ambos os processos têm como objetivo corresponder a um quadro coerente que reforce o todo da organização. (Tavares e Caetano, 1999).

Assim o conceito de gestão estratégica de recursos humanos resulta, por um lado, dos progressos registados na função a partir das influências teóricas descritas e, por outro, do pensamento renovado da gestão e da sociologia da gestão, que introduzem a ideia de que a obtenção de vantagens competitivas só é possível através das pessoas, fator diferenciador da empresa face à concorrência, valorizando-as como um ativo realmente estratégico (Bilhim, 2004).

<b>Quadro 1 - Síntese da evolução da função recurso humano</b>		
<b>Etapas de Evolução</b>	<b>Teoria Organizacional</b>	<b>Principal Enfoque</b>
Administração de Pessoal – Final do séc. XIX e os anos 1960	Abordagem clássica da organização (lógicas tayloristas/fordistas); Relações humanas.	Gestão previsional dos efetivos
<b>Características Chave</b>		
Grandes organizações, de serviços especializados para tratar questões sociais; Recrutamento, formação (centros de aprendizagem); Função centralizada nas remunerações, recompensas e questões disciplinares; Incompatibilidade entre objetivos económicos e sociais da empresa; A Função não é percebida enquanto fundamental para a competitividade empresarial.		
A Gestão de Pessoal – De 1960 a 1980	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras,
<b>Características Chave</b>		
Função pessoal é dominada por preocupações humanistas – redescobrem-se os interlocutores sociais e aposta-se na motivação no trabalho; Criação das Direções de pessoal onde os profissionais adquirem o estatuto de gestores; Ênfase na formação, participação e requalificação – novas formas de organização do trabalho como a rotação, o alargamento e o enriquecimento de tarefas; Nas práticas privilegia-se a gestão de carreiras, a formação de adultos, o aconselhamento ao pessoal, a informação e os critérios de recrutamento; Procura antecipada de indivíduos adequados aos empregos disponíveis.		

Gestão de Recursos Humanos – 1980 a 1990	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica e Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos
Características Chave		
Compromisso de internalização; Investimento nas formas de participação no que concerne ao planeamento, execução e avaliação do trabalho, formação e requalificação; Métodos de seleção de dirigentes; Gestão do recrutamento;		
GERH – De 1990	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica e Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências
Características Chave		
Mobilização e desenvolvimento das pessoas; Flexibilidade; Partilha organizacional; Planeamento;		

Fonte: (Serrano, 2010, pp.8-20)

#### 1.4 - Os principais modelos teóricos da gestão estratégica de recursos humanos

Constituindo-se a gestão de recursos humanos enquanto parte integrante da estrutura organizacional, numa relação intrínseca entre os processos, as políticas e os recursos, têm sido propostos ao nível teórico diversos modelos de gestão de recursos humanos. A grande diversidade de teóricos que, nas suas reflexões procuram sistematizar e integrar as principais dimensões e perspectivas dos diversos modelos, reflete a importância da gestão de recursos humanos na relação organizacional endógena e exógena (Neves, 2007). É disso exemplo, o modelo Weberiano de gestão de recursos humanos que assenta na ideia, que a modernização da gestão de recursos humanos das empresas privadas seria obtida através da inspiração teórica e prática, vivenciadas nos serviços públicos do Estado alemão e ancorada nos princípios e valores da cultura germânica. Weber consagra sete elementos que constituem princípios orientadores desta cultura (Lopes, 2005 *apud* Serrano, 2009, pp. 99 -101):

- I) Tarefas (delimitadas por regras, técnicas ou normas);
- II) Hierarquia;
- III) Propriedade;
- IV) O ingresso na organização pressupõe o êxito na prestação de provas e a celebração de um contrato livremente assumido (seleção baseada na impessoalidade);
- V) Não apropriação dos cargos pelos seus ocupantes (o processo de avaliação de desempenho é transparente);
- VI) Formação profissional especializada (primado da competência sobre o da mão-de obra barata);
- VII) Salário e carreira profissional, baseado na meritocracia enquanto fórmula de discriminação positiva.

Dos sete elementos aqui identificados, três deles, nomeadamente as tarefas, a hierarquia e propriedade constituem o núcleo que confere significado à gestão de recursos humanos, os restantes quatro constituem as suas práticas. Partindo de uma leitura integrada dos princípios Weberianos que, consubstanciam a mesma visão da centralidade das regras e dos elementos de onde estas derivam, é perceptível a necessidade de uma noção de sistema sócio organizacional.

<b>Quadro 2 – Princípios weberianos</b>	
O princípio da confiança ou da ética individual	As decisões são da responsabilidade dos indivíduos o que justifica a ordenação da ação organizacional numa base hierárquica. Porém, o poder que deriva da posição hierárquica não confere à chefia o direito de impor a sua vontade, é à função que o trabalhador obedece e não ao indivíduo que ocupa o cargo hierárquico
O princípio da responsabilidade coletiva	É transferido para a propriedade (...) por um lado e, por outro, para os técnicos e os trabalhadores que, devidamente qualificados para o efeito, apoiam ou coordenam a preparação de decisões que serão assumidas pela hierarquia. Weber clarifica este princípio quando o operacionaliza através da obrigatoriedade de fazer preceder a decisão da produção de conhecimento, em sede de deliberação.
O princípio da cidadania	Baseado na capacidade e na gestão das divergências de opinião

	ou de interesses, constitui o suporte de práticas comunicativas adequadas e transparentes, pretendendo evitar que o sistema de regras conduza a organização a uma inflexibilidade indesejável.
--	--

Fonte: (Lopes,2005,p. 8; Serrano, 2009.pp.99-101).

Lopes (2005) advoga que o modelo weberiano é um modelo adaptativo de gestão de recursos humanos, na medida em que os princípios surgem como garantia para assegurar o equilíbrio entre práticas, estratégias e técnicas, identificando assim, os quatro pilares tradicionais da gestão de recursos humanos com a configuração que Weber lhes quis conferir:

- I) Recrutamento e seleção (cuja operacionalização assenta na noção de impessoalidades);
- II) Avaliação de desempenho (entendida como uma prestação de contas ou como transparência);
- III) Formação profissional contínua (abrangente e universal, suscetível de fazer de cada profissional um especialista na sua área);
- IV) Remuneração (a partir do mérito revelado pela avaliação de desempenho, sem esquecer a relação entre este e o desempenho global da organização).

Já Storey (1995 *apud* Serrano, 2009, pp101-106) defende por seu lado que, o conceito de gestão de recursos humanos, no que respeita à construção de um modelo normativo de gestão de recursos humanos, assenta nos quatro parâmetros seguintes (Caetano e Vala, 2002; Tavares e Caetano; 1999):

- I) Crenças e pressupostos – abordagem que versa a conceção dos recursos humanos enquanto vantagem competitiva, implicando os trabalhadores no desenvolvimento organizacional, consagrando a importância dos processos de seleção e de formação como forma de aumentar as competências organizacionais;
- II) Qualidades estratégicas – As decisões que enquadram os recursos humanos revelam a sua importância estratégica dentro da organização, traduzindo-se num alinhamento particular com o

ambiente competitivo, com a estratégia de negócio e com um desenvolvimento integrado de gestão de recursos humanos, onde o envolvimento dos gestores de topo na definição das políticas de gestão dos recursos humanos é essencial;

- III) Papel crítico dos gestores – Estes tem que estar diretamente envolvidos na execução e implementação das políticas de gestão de recursos humanos da organização;
- IV) Mecanismo chaves – Numa perspetiva de gestão de recursos humanos, a gestão da cultura da organização configura um pilar essencial que, pressupõe o desenvolvimento de uma ação concertada ao nível da seleção, dos processos de comunicação, da formação, do sistema de recompensas e do desenvolvimento da responsabilização e autonomia dos trabalhadores da organização.

Tendo em conta a identificação da operacionalidade da gestão de recursos humanos em diferentes contextos, os dois modelos normativos mais comuns que, procuram refletir algumas dimensões constituintes da gestão de recursos humanos são os modelos *hard* e *soft* (Tavares e Caetano, 1999). O primeiro realça os aspetos quantitativos, vendo as pessoas como recursos geríveis de acordo com critérios racionais e económicos, enquanto o segundo pode considerar-se mais inspirado no movimento das relações humanas e mais próximo do comportamento organizacional. Desta forma o modelo *hard* reflete uma maior orientação para os resultados e o modelo *soft*, uma maior orientação para as pessoas (Cabral-Cardoso, 2000). O modelo *hard* realça a visão calculista e estratégica da gestão de pessoas de um modo racional e idêntico a qualquer fator económico.

O modelo *soft* assenta a sua importância fundamental no envolvimento das pessoas pela via da motivação, comunicação e liderança, podendo ocorrer em ligação, direta ou não, com os objetivos do negócio (Legge; 1995). Não obstante as diferenças referidas, estas não fazem com que estes modelos sejam necessariamente incompatíveis, podendo-se encontrar pressupostos

normativos comuns em ambos os modelos. (Legge, 1989 *apud* Tavares e Caetano; 1999).

<b>Quadro 3 - As principais premissas dos modelos normativos da gestão de recursos humanos</b>	
<b>Modelo <i>hard</i></b>	<b>Modelo <i>soft</i></b>
Enfoque no “recursos”	Enfoque nos “humanos”
Homem económico	Homem económico e social
Instrumentalismo utilitarista – As pessoas são instrumentos ao serviço dos fins organizacionais e da sua vantagem competitiva. Devem ser geridas de forma desapaixonada e racional.	Humanismo desenvolvimentista (Hendry e Pettigrew, 1990) – A confiança com base na autonomia das pessoas e o apoio no seu desenvolvimento fá-las-á empenhar-se no trabalho.
Integração das políticas de recursos humanos com a estratégia de negócio da empresa. Os sistemas de recursos humanos são necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização (Fombrun et al, 1984).	Integração das políticas de recursos humanos com a estratégia de negócio da empresa. Os recursos humanos são uma mais-valia e uma fonte de vantagem competitiva através do seu empenho, adaptação e elevada qualidade (competências, desempenho, etc.) (Guest, 1987).
Consistência entre as políticas, os sistemas e as práticas de pessoal com os objetivos de negócio da empresa. A coerência interna da gestão de recursos humanos é uma condição essencial à obtenção de tais objetivos (Hendry e Pettigrew).	A gestão de recursos humanos tem como missão conseguir a implicação dos trabalhadores através dos processos de “comunicação, motivação e liderança” (Storey, 1987).
Planeamento formal dos recursos humanos, considerado um “fator de produção, conjuntamente com a propriedade e o capital” (Legge, 1995:35). As pessoas são uma despesa necessária à realização do negócio ao menor custo (Torrington e Hall, 1987). As pessoas são um recurso passivo, mais do que uma fonte de energia criativa.	Os recursos humanos são proactivos e não meros inputs passivos do processo produtivo. São capazes de se “desenvolver”, merecem a “confiança” da gestão e a sua “colaboração” consegue-se através da “participação” e da “escolha informada” (Beer e Spector, 1985).
A gestão de recursos humanos é dominada pelos aspetos estratégicos, quantitativos e de negócio. Os recursos humanos são geridos como outro fator económico qualquer, ou seja, de modo racional (Storey, 1987).	A gestão de recursos humanos é um meio de tornar os trabalhadores numa fonte de recursos e uma mais-valia para a organização. As políticas de recursos humanos devem direcionar-se para a maximização do potencial humano, através do uso de técnicas distintas e diferenciadas.
Modelos centrados na “gestão de pessoal”	Modelos centrados na “gestão de recursos humanos”

Fonte: (Legge;1995, pp.34-35 *apud* Gomes, 2008, p.71); (Tavares e Caetano;1999, p.41) (Serrano, 2009, pp.101-106)

Considerando as dimensões de análise dos modelos *hard* e *soft*, estas refletem a transição gradual da gestão de pessoal para a gestão de recursos humanos. Não obstante os dois modelos enfatizarem aspetos distintos, também revelam semelhanças. Comparando os modelos podemos concluir que, ambos salientam a importância de integrar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos com os objetivos organizacionais. Ambos



investem na gestão de linha, ambos salientam a importância de colocar a “pessoa certa no lugar certo” como um meio de integrar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos e promover o desenvolvimento individual.

Nesta perspetiva podemos afirmar que, ambos os modelos tendem a equacionar os recursos humanos, nas organizações, como meios para atingir os objetivos globais da organização, permitindo concluir que as correlações e influências recíprocas entre ambos os modelos são uma constante (Legge, 1995; Cabral-Cardoso, 2000). Em relação aos aspetos distintos, pode ser considerada enquanto principal diferença, a consideração da gestão de recursos humanos como etapa estrutural da gestão estratégica no modelo *soft*, onde os recursos humanos configuram, um recurso indispensável para a obtenção dos objetivos organizacionais enquadrados nos valores definidos pela gestão de topo (Legge;1995; Caetano e Vala, 2002).

Já Bouchez (2005) identifica três grandes modelos de gestão macroeconómica do pessoal, nomeadamente os modelos Tipo I e Tipo II que se aproximam dos modelos *hard* e *soft*, respetivamente, e o modelo Tipo III que pretende fornecer uma visão prospetiva da gestão de recursos humanos. (Bouchez, 2005 *apud* Serrano, 2009, pp 106-109).

<b>Quadro 4 - Modelos macroeconómicos de GRH</b>	
Tipo I	1975-1985
Tipologia	Adaptação passiva e defensiva do pessoal (formas de organização do trabalho ainda marcado pelo modo de organização taylorista - negligenciação do potencial humano).
Descrição sumária	Gestão quantitativa e demográfica dos efetivos; Potencial interno pouco mobilizado; Gestão formal do pessoal.
Tipo II	1980-2000
Tipologia	Ativação e mobilização do mercado interno de recursos humanos – reestruturações organizacionais denominadas a “gestão ideológica” e a “modernização sócio produtiva”.
Descrição sumária	Dois aspetos diferenciados: gestão “ideológica” apela às formas de participação direta e à implicação das pessoas no seio da organização – mobilização dos recursos humanos; Modernização sócio produtiva – flexibilidade qualitativa interna que visa uma gestão antecipada das competências e dos empregos. (organizações qualificantes).
Tipo III	Século XXI
Tipologia	Flexibilidade pariténria e mutual dos recursos humanos
Descrição Sumária	Gestão ofensiva e regulada das competências no quadro de uma bacia de emprego: construção de um status profissional do trabalho pluriactivo; construção da empregabilidade para a segurança profissional ativa.

Fonte: (Bouchez, 2005, p. 51; Serrano, 2009, pp.106-109)

Em termos conceptuais a gestão de recursos humanos pode ser encarada segundo várias perspectivas. A perspectiva universalista de Purcell (1995) e de Pfeffer (1994) consagrada na abordagem das “melhores práticas”, versa que algumas práticas são mais eficazes porque conduzem a melhores resultados, independente das circunstâncias, ou seja, a adoção por uma organização das “melhores práticas” de recrutamento e de formação poderá aspirar a um melhor desempenho do que outra que apenas adote as “melhores práticas” de recrutamento. (Gomes, 2008).

A perspectiva contingencial mostra, por seu lado, a importância da coerência e da consistência das políticas e das práticas de gestão de recursos humanos (Tavares e Caetano, 1999), ou seja, o que realmente conduz a melhores resultados é o conjunto das práticas, as suas sinergias e complementaridades adequadas à estratégia da organização e ao contexto onde a mesma desenvolve as suas atividades (Gomes, 2008). Embora não exista uma perspectiva única da gestão de recursos humanos, as suas linhas vetoriais são relativamente consensuais entre os diferentes autores.

A integração das políticas de recursos humanos na estratégia e política da organização, versam na adoção de práticas de gestão de recursos humanos, a consolidação e/ou alteração da cultura organizacional, consoante esta seja congruente ou constitua um obstáculo à referida estratégia. (Cabral-Cardoso, 2000). Nesta medida torna-se essencial a diferenciação das práticas de gestão de recursos humanos em função da estratégia competitiva adotada, nomeadamente estratégias de inovação, de melhoria da qualidade e de redução de custos, fazendo depende as mesmas do contexto organizacional (ambiente, tecnologia, políticas e diretrizes, filosofia de gestão, conceção sobre o homem e a sua natureza e quantidade e qualidade dos recursos humanos disponíveis) ressaltando as mudanças que ocorrem nas organizações e nos seus ambientes (Tavares e Caetano, 1999; Serrano, 2009).

## Capítulo II – As organizações Sociais

### 2.1 – Breve traço histórico

Desde os primórdios da nacionalidade, as necessidades da população portuguesa, em matéria de assistência, deram origem a uma multiplicidade de iniciativas, muitas delas eram de âmbito local, ligadas não apenas a ordens militares e religiosas, que tiveram um importante papel na reconquista e no repovoamento do território, como também aos municípios e às confrarias de mestres ou a simples particulares, outras, pelo contrário, deveram a sua origem à devoção de vários reis, rainhas e demais gente da nobreza e do alto clero (Abreu, 2002).

No final do século XV as albergarias, os hospitais que serviam de hospedarias para os pobres, as grafarias ou leprosarias e as mercearias que tinham a obrigação religiosa de fazer o bem pela alma ou saúde de alguém, resumiam as instituições assistenciais existentes. Apenas os hospitais subsistem, agora com uma função clara de prestação de cuidado de saúde. A partir do século XVII a solidariedade começa a dissociar-se de uma visão puramente religiosa da caridade, para se assumir como um dever social do Estado e da sociedade civil. A criação nos finais do século XVII da Casa Pia de Lisboa pode ser considerada como um primeiro passo para o início da assistência social de responsabilidade pública/estatal em Portugal (Jacinto, 2003).

As santas casas da misericórdia ou irmandades da misericórdia foram fundadas em 15 de agosto de 1498, aquando da criação na sé de Lisboa da santa casa da misericórdia de Lisboa, por iniciativa da Rainha D. Leonor e de Frei Miguel Contreiras. No ano de 1500 já existiam cerca de 23 santas casas da misericórdia. As demais tiveram a sua origem maioritariamente na Igreja e nas confrarias, “ (...) as confrarias portuguesas, com origem no século XV, constituem uma organização social da iniciativa religiosa que, no passado desempenhou um papel importante no controlo social, ao reunir os homens bons da terra numa organização que pugnava pela prática de atos de misericórdia para com os pobres. Estabelecia-se assim uma relação entre a

propriedade e o capital, com a equidade e a justiça social. As confrarias eram organizações da comunidade tuteladas pela Igreja, dado que a única filosofia conhecida de apoio aos carenciados era a da Igreja” (Abreu, 2002, pp.418).

Com a expansão marítima dos descobrimentos portugueses, as misericórdias espalharam-se um pouco por todo o mundo, pautando-se num compromisso equacionado segundo todas as 14 obras da misericórdia, que se subdividem nas 7 obras corporais da misericórdia: dar de comer a quem tem fome; dar de beber a quem tem sede; vestir os nus; acolher os errantes; visitar os doentes; redimir os cativos; sepultar os mortos e nas 7 obras espirituais da misericórdia: dar bom conselho a quem pede; ensinar os ignorantes; corrigir os que erram; consolar os que estão tristes; perdoar as injúrias; suportar com paciência a fraquezas do nosso próximo; rogar as Deus pelos vivos e pelos defuntos (Abreu, 2002). As santas casas portuguesas estão constituídas sob ordem jurídica canónica, encontram-se reunidas na União das Misericórdias Portuguesas criada em 1974 e confederadas com as misericórdias internacionais na Confederação Internacional das Misericórdias desde 1979 (Jacinto, 2003).

Os centros sociais paroquiais e os centros paroquiais de bem-estar social constituem-se enquanto congregações religiosas, fortemente ligadas à igreja católica, denominados antes de 1983 por institutos de assistência. A Igreja é a instituição que em Portugal, através das suas obras mais se dedicou à ação social, encerrando em si o papel de agente determinante e uma força fundamental na gestão das pessoas e dos meios relacionados com a solidariedade social (Jacinto, 2003).

As associações de socorros mútuos ou mutualidades tem como fins fundamentais, a concessão de benefícios de segurança social e de saúde, destinados a reparar as consequências da verificação de factos contingentes relativos à vida e à saúde dos associados e dos seus familiares. Também estas têm na sua génese a prossecução, cumulativamente com os objetivos acima referidos, de fins de proteção social e de promoção da qualidade de vida, através da organização e gestão de equipamentos e serviços de apoio social, de outras obras sociais e de atividades que visem especialmente o desenvolvimento moral, intelectual, cultural e físico dos associados e suas famílias.

Estas Associações tiveram um papel bastante importante no início da intervenção social, mas que entretanto e fruto da deslocação para outras entidades do seu principal fim, vieram a perder continuamente importância (Rosendo,1996).

## **2.2 - IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social**

A Lei n.º 2120 de 19 de julho de 1963 instituiu as instituições particulares de assistência, que eram consideradas pessoas coletivas de utilidade pública administrativa (PCUPA) e assumiam as formas de associações de beneficentes, institutos de assistência (religiosos ou não) ou institutos de utilidade local, denominadas de fundações. Foi com a Constituição de 1976 (artigo nº 63) que surgiu pela primeira vez o termo IPSS.<sup>9</sup>

### **2.2.1- Tipologia das IPSS**

As IPSS podem assumir a forma de associações ou fundações, a tipologia das IPSS é determinada pela forma jurídica, podendo classificar-se do seguinte modo: associações de solidariedade social; associações de voluntários da ação social; associações de socorros mútuos e fundações de solidariedade social.

---

<sup>9</sup> *As IPSS atuam essencialmente no campo da proteção social. São instituições constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: apoio a crianças e jovens, à família, à integração social e comunitária, proteção dos cidadãos na velhice e na invalidez, promoção e proteção da saúde, educação e formação profissional e na resolução dos problemas habitacionais [art.º 1.º, Estatutos das IPSS, 1983]*

Estão ainda equiparadas a IPSS as cooperativas de solidariedade social, as casas do povo e as irmandades das misericórdias. Todas as IPSS aquando da sua constituição estão obrigadas a proceder a um conjunto de formalidade

### **2.2.2 – O registo e os estatutos**

O registo, procedimento obrigatório na constituição de uma IPSS, abrange os atos jurídicos de constituição ou de fundação das instituições, os respetivos estatutos e suas alterações e demais atos constantes do artigo 5.º do regulamento do registo das instituições particulares de solidariedade social do âmbito da segurança social, aprovado pela Portaria n.º 778/83 de 23 de julho. O objetivo do registo tem como fundamentos comprovar os fins das instituições, reconhecer a sua utilidade pública, comprovar os factos jurídicos respeitantes às instituições especificadas no regulamento do registo e permitir a realização de formas de apoio e cooperação previstas na lei.

Os estatutos das instituições devem respeitar as disposições do estatuto das IPSS, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro, contendo obrigatoriamente as matérias referidas no n.º 2 do artigo 10.º, nomeadamente: denominação; sede e âmbito de ação; fins e atividades; denominação, composição e competências dos corpos gerentes; forma de designação dos respetivos membros e regime financeiro.

### **2.2.3 – As respostas sociais enfoque das áreas de atividade das organizações sociais em estudo**

As transformações verificadas na sociedade, particularmente de carácter demográfico e familiar, consubstanciadas no progressivo envelhecimento da população, no aumento da esperança média de vida, nos indicadores referentes à exclusão social, nas mudanças na estrutura e nos modelos de família, tornaram imperiosa a conceção de novas formas de intervenção e o ajustamento das respostas sociais já existentes, de modo a que privilegiem a flexibilidade necessária para acompanhar a mutação constante e a crescente complexidade da realidade social. O estímulo à expansão e qualificação da rede de serviços e equipamentos sociais desenvolvidos por IPSS/organizações

sociais, dirigidos aos diversos grupos de população, é uma das vertentes onde a ação e estratégia social tem tido maior intervenção.

A diversidade das respostas sociais existentes, coloca a ênfase no reforço do papel das famílias, na conciliação do trabalho familiar com a vida profissional, no desenvolvimento do apoio domiciliário, na dinamização de estruturas de convívio e de combate ao isolamento e insegurança, e numa maior e melhor prevenção e cobertura das situações de dependência.

Considerando a multiplicidade das respostas sociais que as organizações sociais podem desenvolver, subdividindo-se por áreas de atividades consoante os públicos-alvo, para os quais a sua funcionalidade está direcionada, tornou-se importante traçar um panorama conceptual e operativo complemento, de análise das respostas sociais e dos conceitos que lhe estão subjacentes.

<b>Quadro 5 – Respostas Sociais – nomenclaturas/conceitos</b>	
<b>Infância e Juventude</b>	
Creche	Resposta desenvolvida em equipamento, de natureza sócio-educativa, para acolher crianças até aos três anos de idade, durante o período diário correspondente ao impedimento dos pais ou da pessoa que a sua guarda de fato, vocacionado para o apoio à criança e à família.
Pré-Escolar	Resposta, desenvolvida em equipamento, vocacionada para o desenvolvimento da criança, proporcionando-lhe atividades educativas e atividades de apoio à família
Centro de Atividades de Tempos Livres	Resposta desenvolvida em equipamento ou serviço, que proporciona atividades de lazer a crianças e jovens a partir dos 6 anos, nos períodos disponíveis das responsabilidades escolares e de trabalho, desenvolvendo-se através de diferentes modelos de intervenção, nomeadamente acompanhamento/inserção, prática de atividades específicas e multiatividades.
Intervenção Precoce	Resposta desenvolvida através de um serviço que promove o apoio integrado, centrado na criança e na família mediante ações de natureza preventiva e habilitativa, designadamente do âmbito da educação, da saúde e da ação social.
Centro Apoio Familiar e Aconselhamento Parental	Resposta social desenvolvida através de um serviço, vocacionado para o estudo e prevenção de situações de risco e para o apoio a crianças e jovens em situações de perigo e suas famílias, concretizado na sua comunidade, através de equipas multidisciplinares.
<b>População Adulta /Terceira Idade</b>	
Apoio Domiciliário Integrado	Resposta que se concretiza através de um conjunto de ações e cuidados pluridisciplinares, flexíveis, abrangentes, acessíveis e articulados, de apoio social e de saúde, a prestar no domicílio.
Serviço de Apoio Domiciliário	Resposta social, desenvolvida a partir de um equipamento, que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados, no domicílio, a indivíduos e famílias quando, por

	motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária.
Centro de Convívio	Resposta social, desenvolvida em equipamento, de apoio a atividades sócio-recreativas e culturais, organizadas e dinamizadas com participação ativa das pessoas idosas de uma comunidade.
Centro de Dia	Resposta social, desenvolvida em equipamento, que presta um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção das pessoas idosas no seu meio sócio-familiar.
Lar de Idosos	Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, para pessoas idosas ou outras em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia.
<b>População Adulta /Deficiência</b>	
Centro de Atendimento/Acompanhamento e Animação para Pessoas com Deficiência	Resposta social, desenvolvida em equipamento, organizada em espaço polivalente, destinado a informar, orientar e apoiar as pessoas com deficiência, promovendo o desenvolvimento das competências necessárias à resolução dos seus próprios problemas, bem como atividades de animação sociocultural.
Centro de Atividades Ocupacionais	Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a desenvolver atividades para jovens e adultos com deficiência grave.
Lar Residencial	Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a alojar jovens e adultos com deficiência, que se encontrem impedidos temporariamente ou definitivamente de residir no seu meio familiar.
<b>Família e Comunidade</b>	
Atendimento/Acompanhamento Social	Resposta social, desenvolvida através de um serviço de primeira linha, que visa apoiar as pessoas e as famílias na prevenção e/ou reparação de problemas geradores ou gerados por situações de exclusão social e, em certos casos, atuar em situações de emergência.

Fonte: Manual Respostas sociais – nomenclaturas/conceitos da Direção – Geral da Segurança Social, da família e da Criança. 2006.

### 2.3 – A pertinência das organizações sociais e do desenvolvimento dos seus recursos humanos

As organizações sociais, ou organizações do 3.º Setor, desenvolvem atividade de cariz social, visando o bem-estar social das populações e o desenvolvimento local. Este setor conjuga na sua génese movimentos económicos e sociais de natureza associativa, fazendo um apelo direto à comunicabilidade entre a iniciativa privada e a iniciativa estatal. Estas organizações partilham uma visão de intervenção no mercado, de acordo com valores e princípios que, configuram um modelo de gestão específico vocacionado para a solidariedade, embora de gestão autónoma, e atuam na esfera pública procurando satisfazer as necessidades locais.



A realidade económica, social, cultural e ambiental coloca um desafio a estas organizações: procurar as sinergias entre a sustentabilidade da organização, a rentabilidade social, que corresponderá ao impacto da sua ação ao nível do desenvolvimento local, a capacidade de potenciar a participação ativa dos cidadãos e a empregabilidade, ou seja intervir diretamente na melhoria da qualidade de vida das populações locais. É notório o pouco relevo que em geral ainda é dado, dentro e fora das organizações, às práticas de desenvolvimento de recursos humanos e à sua gestão. Esta situação poderá compreender-se por várias razões: i) a exiguidade dos meios disponíveis; ii) uma certa tendência de privilegiar a ação sobre a organização ou iii) devido ao peculiar sistema de relações em que muitas vezes assenta o funcionamento deste tipo de organizações (Apolinário, 2003).

O desenvolvimento dos recursos humanos deverá enquadrar, todas as operações diretamente orientadas para a realização dos fins da organização, conjugando a técnica, ou a maneira de conduzir a organização, de a dirigir, de planificar o seu desenvolvimento, de a controlar, de potenciar o domínio das atividade ou o objetivo a que se dedique, garantindo que os recursos humanos e materiais existem no momento e na medida em que são necessários, com a necessidade de todos os seus órgãos e serviços atuarem em perfeita coordenação, orientados para a máxima eficácia, promovendo assim ao aproveitamento racional de todos os seus recursos. (Apolinário, 2003).

Desta forma definir a missão, visão e valores enquanto elementos fundamentais na orientação de uma organização, permite conhecer para onde a organização pretende ir. Numa perspetiva conceptual, estes elementos podem ser apresentados da seguinte forma: a missão básica da organização deverá ter em conta a afirmação dos direitos e responder às necessidades das crianças, das pessoas idosas, das pessoas com deficiência e das suas famílias, geradas pelas mudanças na sociedade criando e oferecendo serviços que correspondam às novas realidades sociais.

Segundo Drucker (1997) a missão deve ser enunciada de forma operacional, caso contrário, será uma mera declaração de boas intenções. A enunciação deve centrar-se no que a entidade realmente tenciona fazer e, portanto, executar-se de forma tal que, os seus membros possam dizer “Esta é a minha contribuição para a obtenção do objetivo”. Nesta perspetiva a visão

nos domínios da ação da organização. deve aspirar a que as pessoas reconheçam que, está preparada para satisfazer as suas expectativas. No domínio dos valores estes têm de estar perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica no compromisso estratégico delineado.

Entender assim a pertinência sugerida pelas especificidades das organizações sociais na sociedade globalizada atual, e das mudanças que as afetam em todas as áreas conjuga em si, oportunidades para o conhecimento, uma vez que o impacto dessas mudanças materializa-se por intermédio de processos de racionalização, e de técnicas oriundas do ambiente empresarial, como as novas tecnologias e os novos modelos de desenvolvimento de recursos humanos.

Considerar a gestão de recursos humanos, integrada na performance organizacional, com base num conjunto de práticas e resultados obtidos através das pessoas enquanto fatores de competitividade, não se pode dissociar da necessidade de controlar os seus efeitos no seio da organização (Neves, 2007). Pressupostos que confirmam a necessidade de compreender as dinâmicas de desenvolvimento, dos recursos humanos no contexto das organizações sociais, e que consubstanciam o objetivo geral da presente investigação.

### **Capítulo III – Modelo de análise e metodologia de investigação**

A estratégia metodológica adotada na presente investigação assenta no estudo de casos em duas organizações sociais. As técnicas de recolha de informação privilegiadas foram a entrevista (aos dirigentes/ responsáveis pela gestão dos recursos humanos) e os questionários (aos trabalhadores). No que respeita à estratégia de investigação empírica foi privilegiado, tendo em conta os objetivos traçados, o método do estudo de caso, nomeadamente o estudo de duas organizações sociais, através da observação e recolha de dados sustentada em informação disponível e provocada, utilizando para o efeito a entrevista aos dirigentes/ responsáveis da gestão dos recursos humanos das organizações sociais e o inquérito por questionário à totalidade dos trabalhadores.

#### **3.1 - Estrutura da Investigação**

A estrutura da presente investigação compreende a identificação da delimitação do tema/objeto de estudo nas suas dimensões sociológica, cronológica e espacial, onde enuncio as perguntas de partida, as justificações da investigação e os respetivos objetivos, nomeadamente objetivo geral e específicos, efetuando também a contextualização da temática, no que respeita ao quadro de desenvolvimento da problematização em causa.

Nesta medida é de referir que o bom trabalho sociológico tenta colocar as questões de forma tão exata quanto possível, e procura avaliar as provas factuais antes de chegar a conclusões. Esta recolha de factos pressupõe a interpretação do seu significado, colocando as questões teóricas necessárias. Assim o processo de investigação envolve uma série de etapas distintas, a primeira das quais se centra no problema de investigação. Todas as investigações partem de um problema a investigar. Um problema pode ter por base uma questão factual direcionada, que poderá contribuir para o conhecimento de determinada realidade exata, mas a problematização também pode e deve conter pressupostos não declarados e que fogem à simples resposta à pergunta formulada, procurando o entendimento das razões que justificam as respostas. Considerando assim que, a formulação de perguntas

de partida é uma dimensão primordial no processo de investigação, tendo em conta que “ (...) uma investigação é, por definição, algo que se procura (...) com todas as hesitações, desvios e incertezas” (Quivy, 2008, pp.31), formulei as seguintes perguntas de partida: em que medida os responsáveis pelas organizações sociais estão sensibilizados para a importância do DRH em contexto organizacional, ao ponto de adotarem práticas concretas de desenvolvimento dos recursos humanos que gerem? No caso de se verificar a adoção de práticas de DRH nas organizações sociais, em que medida elas se refletem no desempenho dos colaboradores?

A Justificação da pertinência da presente investigação, surgiu da motivação em conhecer a resposta para as questões/problemas formulados, dado a proximidade das realidades quotidianas destas organizações sociais, nomeadamente no que respeita aos seus recursos humanos, perante as quais me interrogo, bem como de motivações de ordem epistemológica, sendo a epistemologia a ciência do conhecimento, pretendo promover a reflexão sobre as práticas do desenvolvimento dos recursos humanos face às características específicas de uma organização de cariz social.

A Identificação dos objetivos, permitiram a clarificação do problema dando uma maior identidade, compreensão e rigor metodológico que tem a pretensão de consubstanciar um conhecimento mais efetivo sobre a temática em análise. Considerando que, a especificidade do objetivo geral procura defender na sua essência o “para quê”, foi estabelecido como objetivo geral da presente investigação: compreender as dinâmicas de desenvolvimento dos recursos humanos no contexto das organizações sociais. Para operacionalizar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: caracterizar a missão, visão e valores que confirmam os objetivos de atuação das organizações sociais, conhecer a conceção que os dirigentes e técnicos das organizações sociais têm sobre os recursos humanos e o desenvolvimento dos recursos humanos, caracterizar os RH das organizações sociais considerando as variáveis categoria profissional, idade, sexo, habilitações, formação, avaliação de desempenho, salários, tipo de contrato, antiguidade, identificar as práticas de desenvolvimento de recursos humanos nas organizações sociais a estudar e avaliar o efeito da adoção dessas práticas no desempenho individual e organizacional.

Esta investigação teve assim por base duas organizações sociais, com a finalidade de cumprir os objetivos já identificados. Neste sentido, e preferencialmente a escolha dos atores privilegiados, recaiu nos elementos que constituem a direção das organizações sociais, nas equipas técnicas e nos colaboradores, uma vez que correspondem aos principais responsáveis pela delineação da missão da organização e no vértice estratégico de atuação.

### **3.2 - Modelo de análise**

O modelo de análise constitui o prolongamento da problemática, onde se exploram perspetivas e ideias de diversos autores. Segundo Quivy (2008), após o desenvolvimento da problemática torna-se necessário explorar o melhor possível as perspetivas e as ideias “ (...) numa linguagem e em formas que as habilitem a conduzir o trabalho sistemático, de recolha e análise de dados de observação ou experimentação que deve seguir-se” (Quivy, 2008, pp.109).

O modelo de análise é assim composto por conceitos que se devem articular entre si, de modo a formarem um quadro de análise coerente com os objetivos definidos. A construção de um conceito é abstrata e consiste em definir as várias dimensões em que o mesmo se pode dividir. A cada dimensão correspondem geralmente indicadores que permitem medir a mesma. Segundo Quivy (2008) conceber uma problemática não implica apenas descrever o referencial teórico, sendo também necessário “ (...) precisar os conceitos fundamentais e as relações que eles têm entre si (...) ” (Quivy, 2008, pp. 101). A construção de conceitos é “uma construção abstrata que visa dar conta do real. Para isso não retém todos os aspetos da realidade em questão, mas somente o que exprime o essencial dessa realidade, do ponto de vista do investigador (...) construção-seleção” (Quivy, 2008, pp. 121-122). Neste sentido, é de referir que partimos de um conceito sistémico que, segundo o autor, se caracteriza por ser “ (...) construído por raciocínio abstrato, dedução, analogia, oposição, implicação, etc. (...). Na maior parte dos casos, este trabalho abstrato articula-se com um ou outro quadro de pensamento mais geral, a que chamamos paradigma” (Quivy, 2008, pp. 125)

Deste modo, tornou-se relevante abordar dois conceitos centrais: organizações sociais e desenvolvimento de recursos humanos, que consubstanciam uma relação de coerência com os objetivos definidos na presente investigação, importando também, identificar as dimensões de análise que lhe estão subjacentes. No que respeita às organizações sociais considere as seguintes dimensões: estrutura da organização, missão, visão e valores que enquadram os objetivos estratégicos da organização, conceção dos dirigentes e técnicos no que respeita aos RH e ao desenvolvimento dos recursos humanos. No que respeita ao desenvolvimento dos recursos humanos considere as seguintes dimensões: recrutamento e seleção, formação, organização de trabalho, política de emprego, avaliação de desempenho e sistema de recompensas.

### **3.3 - Metodologia de investigação**

Na metodologia de investigação foi definida a forma como foram recolhidos os materiais de investigação, nomeadamente na elaboração de um plano de investigação. A escolha do método de investigação dependeu dos objetivos globais do estudo, bem como das características específicas do problema formulado. Considerando os objetivos definidos, os conceitos centrais bem como as dimensões de análise propostas, o estudo de caso enquanto investigação empírica espelha a estratégia de investigação aqui delineada.

O estudo de caso é uma estratégia de investigação, que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas, beneficiando de uma perspetiva também interna do objeto de estudo (Yin, 1993). Sendo considerável que uma aprendizagem aprofundada dos fenómenos em estudo, em organizações de menor dimensão que, na sua forma mais simples são mais fáceis de conduzir, especialmente quando são de natureza humana e social, fornece informação preciosa ao nível das atividades concretas e diárias de uma organização. É de referir que os estudos de caso podem revestir-se como uma estratégia de investigação “triangulada” que pode ser realizada a partir de diferentes fontes de dados (Yin, 1994). Envolve em geral diversas metodologias de recolha de dados, como a consulta de informação disponível e

disponibilizada, observação, entrevistas e questionários com o objetivo de produção de informação qualitativa e/ou quantitativa. Yin (1993) salienta a relevância de utilizar, em alguns métodos de investigação, simultaneamente dados qualitativos e quantitativos. A utilização de dados qualitativos e quantitativos, na mesma investigação, vai no sentido de olhar para estas metodologias como complementares e não como antagónicas ou concorrentes. Encontrar inteirações entre fatores, descrever, analisar, procurando apreender a dinâmica, compreender e interpretar a complexidade do fenómeno a estudar, justifica a escolha. Dito isto e tendo presente a estrutura e os objetivos a atingir, a entrevista e o questionário corresponderam aos métodos de recolha de dados preferenciais.

As entrevistas revestem-se de um maior grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos, consagrando enquanto vantagem a possibilidade de recolher testemunhos e interpretações dos interlocutores, respeitando os seus próprios quadros de referência, a sua linguagem e as suas categorias mentais. (Quivy, 2008). A entrevista enquanto método qualitativo, pelas suas características de proximidade entre entrevistado e investigador permite a obtenção de informações e elementos de reflexão substanciais. O facto de a entrevista decorrer frente a frente, e a conversa poder ser conduzida e orientada pelo investigador, facilita que o entrevistado exprima perceções, relate acontecimentos e experiências e, que o investigador consiga centrar os seus esforços nas hipóteses de trabalho, e objetivos traçados. Desta forma este método privilegia a comunicação e interação humana entre o entrevistador e os interlocutores preferenciais, ou seja, as direções e/ou representantes com poder decisório das organizações sociais em estudo, enquadrando a análise de um fenómeno social, com enfoque nas suas práticas de desenvolvimento de recursos humanos.

A utilização da entrevista semiestruturada permitiu, que a sua condução fosse mais flexível, possibilitando que a orientação e sequência das questões fluíssem de forma proveitosa. As questões apresentadas foram, sobretudo, abertas, isto porque após a definição clara e rigorosa dos objetivos da entrevista, há que os operacionalizar sob a forma de variáveis, fazendo corresponder as variáveis a perguntas adequadas às metas que pretendemos atingir. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra de forma a

consubstanciar a análise do seu conteúdo. Foi identificado junto das organizações, o perfil dos entrevistados que consagrou os responsáveis pela função de recursos humanos dentro de cada organização em estudo, uma vez em ambas as organizações estes elementos são simultaneamente parte integrante das equipas técnicas e elementos das direções com poder decisório. Foi construído um guião que, considerou os seguintes aspetos: caracterização da organização; imagem da organização; comunicação/participação e descrição das práticas de gestão de recursos humanos na organização, bem como uma grelha de análise das entrevistas realizadas.

A escolha da técnica do questionário possibilita a colocação a um conjunto de pessoas, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao nível de conhecimento ou de um determinado problema (Quivy, 2008; Ferreira, 1986). A utilização do método de questionário na presente investigação, serviu a pretensão de analisar quantitativamente a visão dos colaboradores sobre as práticas de desenvolvimento de recursos humanos, aplicadas pelas organizações em estudo. Desta forma foi elaborado o modelo de questionário tendo em contas os objetivos definidos e as dimensões de análise associadas.



## **Capítulo IV – O desenvolvimento das práticas de recursos humanos em organizações sociais**

### **4.1 - O desenvolvimento dos recursos humanos**

As organizações sociais têm como *input* recursos financeiros, recursos materiais e recursos humanos. Ao nível dos recursos humanos, estas organizações estão muitas vezes dependentes de voluntários, que constituem vontades para compor os órgãos representativos/diretivos necessários e obrigatórios face às disposições legais definidas. No que respeita aos colaboradores deste tipo de organizações, em Portugal são frequentemente remunerados de forma inferior aos trabalhadores dos outros dois setores, e só se mantêm no terceiro setor porque, ou não têm alternativa de emprego, ou porque existem motivações que não as económicas para permanecerem no setor, relacionadas com a causa da organização a que pertencem, ou com a informalidade, a reduzida hierarquia da estrutura e a autonomia na execução das tarefas. Desta forma trabalhar de forma ativa a área da gestão dos recursos humanos em todas estas vertentes é essencial (Andrade e Franco, 2007).

Ao nível dos recursos materiais e financeiros estas organizações estão quase sempre, e em grande medida, dependentes do apoio de entidades externas, na sua quase globalidade dependem das contrapartidas financeiras que advém dos acordos de cooperação que mantêm como o Estado. Estas relações têm de ser geridas, e para isso é importante manter relações de confiança, de modo a contribuir para a transparência e para a respetiva capacidade de prestação de contas, uma vez que as dependências, quando excessivas, de fundos públicos, colocam inúmeros constrangimentos à atividade das organizações. Atualmente fala-se na necessidade das organizações sociais ganharem mais capacidade. É importante que a organização saiba para quem existe, e conheça quais as suas expectativas e quais as medidas de satisfação que os seus *stakeholders* valorizam. Nesta medida a necessidade da existência clara da perceção de para quem existem, focalizando-se nos utilizadores dos seus serviços, sem perder o foco no interior da organização e nos interesses dos colaboradores, conjugando este esforço

com a tarefa de garantir a sustentabilidade financeira da organização (Andrade e Franco, 2007).

De acordo com Apolinário (2003), a gestão aplica-se a todo o tipo de organizações sejam elas empresas com fins lucrativos, associações, sociedades, fundações ou outras. Assim em todas as organizações, qualquer que seja a forma adotada, é essencial garantir que todos os recursos humanos e materiais existam no momento e na medida que são necessários, que todos os órgãos e serviços atuem em coordenação, orientados para a máxima eficácia. Se nas empresas com fins lucrativos a eficácia é importante, nas organizações sociais alvo desta investigação, onde o lucro é o meio e não o fim, a eficácia torna-se ainda mais importante, uma vez que os meios disponíveis, em regra escassos face ao muito que importa fazer, não são normalmente provenientes de recursos de origem própria mas de financiamentos públicos.

Nesta medida uma organização é sempre uma combinação intencional de pessoas e de meios para atingir uma determinada finalidade. Nesse sentido, é importante que, desde logo, todos os órgãos tenham a composição mais adequada às funções que lhes cabe desempenhar e que as suas relações permitam uma harmoniosa articulação entre todos. Em suma, que a organização não entrave, antes favoreça, o desenvolvimento dos seus recursos humanos, mostrando que é possível desenvolver de forma contínua, as capacidades das pessoas e coloca-las ao serviço da organização (Piotet e Sainsaulieu, 1994 *apud* Serrano, 2003).

Desta forma, considerar a gestão de recursos humanos integrada na performance organizacional, com base num conjunto de práticas e resultados obtidos através das pessoas, enquanto fatores de competitividade, não se pode dissociar da necessidade de controlar os seus efeitos no seio da organização. Verificando-se a crescente importância das organizações sociais, nomeadamente no que concerne ao significado social das suas atividades, ao volume de recursos movimentados, às potencialidades enquanto entidades empregadoras, são razões que justificam a maior atenção a estas organizações, no sentido do aperfeiçoamento das suas estruturas, dos seus instrumentos e técnicas, e claro, do desenvolvimento das práticas dos seus recursos humanos. (Neves, 2007).

Considerando que o conceito de desenvolvimento dos recursos humanos é um conceito central nesta investigação, o conjunto de definições seguintes pretende proporcionar uma perspetiva cronológica e evolutiva do conceito na literatura.

<b>Quadro 6 – Definições de Desenvolvimento de Recursos Humanos</b>	
Harbison and Myers (1964)	DRH é o processo de aumentar o conhecimento, as habilidades e as capacidades de todas as pessoas numa sociedade.
Nadler (1970)	DRH é uma série de atividades organizadas, realizadas num tempo específico e projetado para produzir a mudança de comportamentos.
Craig (1976)	DRH tem como objetivo central o desenvolvimento do potencial humano em todos os aspetos da aprendizagem ao longo da vida.
Jones (1981)	DRH é uma expansão sistemática de trabalho relacionado com as habilidades das pessoas, com foco na realização, tanto da organização como nos objetivos pessoais.
McLagan (1989)	DRH é o uso integrado de formação e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento organizacional para melhorar a eficácia individual e organizacional.
Garavan (1991)	DRH é a gestão estratégica de desenvolvimento, formação e gestão /intervenção de educação profissional, de modo a atingir os objetivos da organização e, ao mesmo tempo, garantir a utilização plena do conhecimento.
Megginson et al. (1993)	DRH é uma abordagem integrada e holística para mudar o comportamento relacionado com o trabalho usando uma variedade de técnicas de aprendizagem.
Stead and Lee (1996)	DRH é um processo social holístico de aprender desenho em cima de uma gama de disciplinas.
Watkins and Marsick (1997)	DRH é o campo de estudo e prática responsável pela promoção de capacidades de aprendizagem a longo prazo, relacionadas com o trabalho a nível individual, de grupo e organizacional (...) inclui a formação, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento organizacional.
Armstrong (1999)	DRH está preocupado com a oferta de oportunidades de desenvolvimento, aprendizagem e formação, a fim de melhorar a equipa, o desempenho individual e organizacional.
Gourlay (2000)	DRH concentra-se em teoria e prática relacionada com o desenvolvimento, formação e aprendizagem dentro das organizações, ambos para o indivíduo e no contexto da estratégia de negócios e formação de competências organizacionais.
Nyhan (2002)	DRH refere-se a atividades de formação e desenvolvimento relacionados com a vida de trabalho. Relaciona-se com o desenvolvimento e atividades de aprendizagem para aqueles que estão no trabalho e concluíram a sua educação profissional ou vocacional e de formação.
Vince (2003)	O foco do DRH está na ação, no desenvolvimento da capacidade de agir, na criação de credibilidade através da ação e em influenciar e trabalhar com outros em várias situações.
Slotte et al. (2004)	DRH abrange funções relacionadas principalmente com a formação, desenvolvimento de carreiras, desenvolvimento organizacional e outras funções de RH.

Fonte: McGuire, David & Jorgensen, Kenneth M. (2011), pp. 4-5.

As definições em referência fornecem uma visão sobre o desenvolvimento do conceito ao longo do tempo e dos interesses servidos pela aposta no desenvolvimento dos recursos humanos. A primeira definição por Harbison e Myers (1964) reconhece que o DRH tem um papel importante ao nível económico e social, evocando-o enquanto veículo para a modernização e

avanço da sociedade como um todo. Esta definição contrasta com a ênfase colocada por definições posteriores, que tendem a concentrar-se nos interesses dos indivíduos ou organizações. Os valores organizacionais de desenvolvimento da força de trabalho e a economia do trabalho consagram a gestão do conhecimento onde o desenvolvimento dos recursos humanos é cada vez mais visto como um fator decisivo de sucesso estratégico para a competitividade das organizações, tendo que assegurar o permanente equilíbrio entre os objetivos individuais e coletivos.

#### 4.2 – Caracterização da organização A

A organização A iniciou a sua atividade em julho de 1985, localiza-se na cidade de Évora, e possui, à data da realização da entrevista (março de 2012), 35 colaboradores. Considerando que o responsável pela gestão dos recursos humanos será alvo de entrevista, os demais 34 colaboradores representam o universo que foi alvo da aplicação do método de questionário. Nesta medida e considerando a análise efetuada ao universo dos colaboradores da organização A, no que respeita à caracterização, foi possível aferir que cerca de 88,24% (quadro 7) dos mesmos são do sexo feminino.

Quadro 7 – Caracterização por género na organização A		
Sexo	Número	%
Masculino	4	11,76%
Feminino	30	88,24%
Total	34	100,00%

Fonte: Questionários – Organização A

Quanto ao indicador idade, os intervalos correspondentes à faixa etária predominante é 40 e 44 anos e 50 e 54 anos de idade (quadro 8), correspondendo a uma percentagem por intervalo de 17,65%.

<b>Quadro 8 – Caraterização por idade na organização A</b>		
Idade	Numero	%
Dos 18 aos 24 anos	1	2,94%
Dos 25 aos 29 anos	2	5,88%
Dos 30 aos 34 anos	5	14,71%
Dos 35 aos 39 anos	5	14,71%
Dos 40 aos 44 anos	6	17,65%
Dos 45 aos 49 anos	3	8,82%
Dos 50 aos 54 anos	6	17,65%
Dos 55 aos 59 anos	4	11,76%
Dos 60 aos 64 anos	1	2,94%
< 65 anos	1	2,94%
Total	34	100,00%

Fonte: Questionários – Organização A

O seu âmbito de intervenção é regional, com preponderância de atuação ao nível local. Sendo uma organização/IPSS com fins sociais, centrando-se os seus serviços no apoio direto às famílias, desenvolvendo enquanto áreas de atividade, respostas sociais direcionadas para as áreas da terceira idade e da infância, nomeadamente com o funcionamento de um lar de Idosos, um centro de dia, um serviço de apoio domiciliário, uma creche e um jardim-de-infância. No que respeita ao indicador antiguidade, cerca de 44,11% dos colaboradores trabalha na organização há mais de cinco a dez anos (quadro 9).

<b>Quadro 9 – Caraterização por antiguidade na organização A</b>		
Antiguidade	Intervalo	%
Menos de 1 ano	2	5,88%
De 1 a 3 anos	6	17,65%
Mais de 3 a 5 anos	5	14,71%
Mais de 5 a 10 anos	15	44,11%
Mais de 10 a 20 anos	6	17,65%
Total	34	100,00%

Fonte: Questionários – Organização A

Sendo uma organização com atuação mais preponderante ao nível local e com intervenção nas áreas sociais da terceira idade, onde 47,06% dos colaboradores exercem funções e infância e juventude onde 23,53% dos colaboradores exercem funções (quadro 10).

<b>Quadro 10 – Caracterização por setor de atividade na organização A</b>		
Área de Atividade	Número	%
Administração	1	2,94%
Terceira Idade	16	47,06%
Infância e Juventude	8	23,53%
Outro	9	26,47%
Total	34	100,00%

Fonte: Questionários – Organização A

Considerando o meio envolvente em que atua a organização A, foi possível aferir que “[...]os nossos clientes são na sua maioria idosos e crianças, a nossa resposta está mais adequada para essas faixas etárias (...) muitas solicitações que nos são feitas diariamente que reflete algum peso a nível local...no que respeita à cooperação não existe muito (...) temos algumas parcerias formais, nomeadamente com a câmara municipal ao nível recreativo e cultural, e com a junta de freguesia, e assinamos um protocolo com a escola de enfermagem[...]” (responsável pela GRH – Org. A). A sua estratégia de atuação considera que os fracos recursos económicos que dispõem contribui para uma gestão mais difícil “[...] os principais constrangimentos são sem sombra de dúvida os escassos recursos económicos com que a organização se defronta diariamente, as organizações com estas características os recursos económicos são de fato, muito escassos e é difícil fazer a gestão equilibrada, para além disso na área dos idosos é difícil fazer o recrutamento porque a grande maioria das pessoas a resposta é sempre negativa, que não lhe agrada muito a ideia de trabalhar com a terceira idade, logo à sempre muita dificuldade (...) os salários também não são realmente muito atraentes, e daí uma maior dificuldade (...) as nossas estratégias não estão bem definidas, como seria suposto, mas estamos a tentar rentabilizar os recursos que temos, tanto os recursos humanos como os fracos recursos económicos, com alguma eficiência e eficácia, nomeadamente com uma nova abordagem aos fornecedores, com substituição de produtos de uso corrente com preços mais apelativos para dar resposta aos constrangimentos económicos da organização, numa lógica de conciliação entre a qualidade dos serviços

prestados e a necessária gestão dos recursos disponíveis[...]" (responsável pela GRH – Org. A).

A organização em referência identifica como principal oportunidade para a sua atuação os ganhos no âmbito da formação " [...] aproveitamento de oportunidades nomeadamente ao nível da formação, como já foi referido os recursos económicos são deficitários e as oportunidades apresentadas pelo programa ocupacional de potencial humano, no âmbito da formação são uma mais-valia para a qualificação profissional dos colaboradores, estas oportunidades de integração e participação nos programas que visam a qualidade na atuação da organização constituem parte integrante da estratégia da organização [...]" (responsável pela GRH – Org. A).

Definir a missão, visão e valores enquanto elementos fundamentais na orientação de uma organização, permite conhecer para onde a organização pretende ir " [...] a nossa missão consiste em garantir o bem-estar físico e social e psíquico do idoso e das crianças. A nossa intervenção é de ação caritativa e social de acordo com os serviços prestados nomeadamente a alimentação, a higiene pessoal e habitacional, a organização procura servir o idoso, apoiar a família e comunidade em geral, no que respeita à visão a organização pretende ser reconhecida pelos bons e qualificados serviços que tem desenvolvido, pretendendo ser um serviço de referência satisfazendo as expectativas dos clientes, procurando abranger cada vez mais um maior número de pessoas carenciadas (...) os valores da organização tem como princípios fundamentais, a justiça, a honestidade, a solidariedade, a inovação, a qualidade, a responsabilidade social, o humanismo e mais especialmente o comprometimento com a comunidade (...) os atores que participam na definição da missão, visão e valores são todos os elementos da direção da organização e todos os recursos humanos envolvidos na atuação da organização (...) as formas de participação que consistem em reuniões formais agendadas desde o início do ano, onde a colaboração de todos é solicitada e incentivada [...]" (responsável pela GRH – Org. A), esta realidade é corroborada pelos seus colaboradores, uma vez que cerca de 32 dos mesmos revelam ter conhecimento, ainda que em diferentes níveis, da missão, visão e valores da organização. É ainda de referir que 88,24% dos colaboradores

considera que a organização se rege pelos princípios definidos e supra identificados (quadros 11e 12).

<b>Quadro 11 – Conhecimento da missão, visão e valores na organização A</b>												
Imagem da Organização	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P5. Conhece a missão, visão e valores da Organização definidos estatutariamente?	2	5,88%	—	—	5	14,71%	9	26,47%	18	52,94%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

<b>Quadro 12 – Definição estatutária da missão, visão e valores na organização A</b>						
Imagem da Organização	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P6. Se sim, considera que a Organização se rege pela missão, visão e valores definidos estatutariamente?	30	88,24%	2	5,88%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

A relação com os colaboradores e com o cliente é muito valorizada pela organização, sendo que a comunicação consiste num dos aspetos visíveis da estratégia da organização A “ [...] formalmente comunicamos através de documentos escritos, ordens de serviço, comunicações escritas reuniões informativas com auxílio de suporte digital (...) temos por hábito esclarecer os colaboradores, ouvi-los, solicitar a sua participação e opinião, nas várias reuniões gerais, não obstante por parte dos colaboradores a participação não é muito expressiva, essa autonomia participativa ainda não ocorre como seria desejável, nomeadamente quando estrategicamente o seu envolvimento seria fundamental, daí que privilegiamos a disponibilização deste tipo de informação nas reuniões gerais, para fomentar o envolvimento de todos os colaboradores [...]” (responsável pela GRH – Org. A). Através da análise quantitativa foi possível aferir que a direção da organização A comunica de forma regular com 82,35% dos colaboradores (quadro 13).

<b>Quadro 13 – Formas de comunicação/participação na organização A</b>								
Comunicação/Participação	Regular		Esporádica		Nunca		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P7. A Direção comunica com os trabalhadores de forma:	28	82,35%	6	17,65%	—	—	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A



A organização A considera na sua ação estratégica as críticas, opiniões e contributos dos seus trabalhadores, tendo para o efeito “ [...] temos sempre esses aspetos em atenção, foi criada uma caixa de sugestões que se encontra no espaço reservado para os tempos de descanso dos colaboradores, onde estes podem partilhar, anonimamente ou não, as suas inquietações, e aquilo que os preocupa (...) também como responsável pela gestão dos recursos humanos da organização, é frequente e normal os colaboradores efetuarem abordagens que depois formalmente coloco à direção (...) sou também responsável por essa recolha, que apresento em reunião de direção para discussão, avaliação e possível integração na ação da organização, bem como dos esclarecimentos prestados pessoalmente ou através de comunicação escrita a todos os trabalhadores que assim necessitem, não obstante qualquer trabalhador sempre que queira pode abordar diretamente a direção (...) através de reuniões de trabalho intersetores no que respeita a práticas e funcionamento da organização, quer através de momentos de confraternização que esta organização dinamiza, procura-se construir uma verdadeira cooperação entre os diferentes setores, numa participação efetiva de todos os colaboradores [...]” (responsável pela GRH – Org. A).

No que respeita à disponibilização de informação de carácter estratégico verifica-se que a organização mostra abertura para receber e reconhecer as críticas, opiniões e contributos (quadro 14).

Quadro 14 – Disponibilização de informação na organização A												
Comunicação/Participação	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P8. Considera que há disponibilização de informação de carácter estratégico, no que respeita a resultados, objetivos, constrangimentos e mudanças organizacionais?	—	—	4	11,76%	11	32,35%	10	29,42%	9	26,47%	34	100%
P9. Considera que há abertura da Organização para receber e reconhecer as críticas, opiniões e contributos dos seus trabalhadores?	—	—	2	5,88%	8	23,53%	10	29,42%	14	41,17%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

### 4.3 – Caracterização da organização B

A organização B iniciou a sua atividade no ano de 1981, localiza-se na cidade de Évora, e possui, à data da realização da entrevista (março de 2012), 35 colaboradores. Considerando que o responsável pela gestão dos recursos humanos será alvo de entrevista, os demais 34 colaboradores representam o universo que foi alvo da aplicação do método de questionário. Nesta medida e considerando a análise efetuada ao universo dos colaboradores da organização B, no que respeita à caracterização, foi possível aferir que cerca de 88,24% (quadro 15) dos mesmos são do sexo feminino.

<b>Quadro 15 – Caracterização por género na organização B</b>		
Sexo	Número	%
Masculino	4	11,76%
Feminino	30	88,24%
Total	34	100,00%

Fonte: Questionários – Organização B

O intervalo que corresponde à faixa etária predominante é entre os 40 e 44 anos de idade, correspondendo a uma percentagem 35,29% (quadro 16).

<b>Quadro 16 – Caracterização por idade na organização B</b>		
Idade	Numero	%
Dos 18 aos 24 anos	1	2,94%
Dos 25 aos 29 anos	1	2,94%
Dos 30 aos 34 anos	1	2,94%
Dos 35 aos 39 anos	5	14,71%
Dos 40 aos 44 anos	12	35,29%
Dos 45 aos 49 anos	5	14,71%
Dos 50 aos 54 anos	5	14,71%
Dos 55 aos 59 anos	4	11,76%
Total	34	100,00%

Fonte: Questionários – Organização B

O seu âmbito de intervenção é local. Sendo uma organização/IPSS com fins sociais, centrando-se os seus serviços no apoio direto às famílias, desenvolvendo enquanto áreas de atividade, respostas sociais direcionadas

para as áreas da terceira idade e da infância, nomeadamente com o funcionamento de um lar de Idosos, um centro de dia, um serviço de apoio domiciliário, uma creche e um jardim-de-infância. No que respeita ao indicador antiguidade cerca de 41,18% dos colaboradores trabalha na organização há mais de dez a vinte anos (quadro 17).

<b>Quadro 17 – Caraterização por antiguidade na organização B</b>		
Antiguidade	Intervalo	%
Menos de 1 ano	2	5,88%
De 1 a 3 anos	3	8,82%
Mais de 3 a 5 anos	1	2,94%
Mais de 5 a 10 anos	5	14,71%
Mais de 10 a 20 anos	14	41,18%
Mais de 20 anos	9	26,47%
Total	34	100,00%

Fonte: Questionários – Organização B

Sendo uma organização de atuação ao nível local com intervenção nas áreas sociais da terceira idade onde 35,29% dos colaboradores exercem funções, e infância onde 38,24% dos colaboradores exercem funções (quadro 18).

<b>Quadro 18 – Caraterização por setor de atividade na organização B</b>		
Sector de Atividade	Número	%
Administração	5	14,71%
Terceira Idade	12	35,29%
Infância e Juventude	13	38,24%
Outro	4	11,76%
Total	34	100,00%

Fonte: Questionários – Organização B

Considerando o meio envolvente em que atua a organização B, o responsável pela gestão dos recursos humanos na organização B adianta que “[...] seria lógico ter clientes apenas das freguesias adjacentes à nossa área geográfica de implementação, mas a nossa realidade de intervenção abrange clientes de toda a cidade de Évora, chegando até prestar serviço de apoio domiciliário em Vale Verde (...) temos a sensação que a cooperação entre organizações homólogas à nossa é muito pouca, no nosso entender está diretamente

relacionado com a concorrência, que é enorme e com o alargamento do pré-escolar público na área da infância e com a proliferação dos lares ilegais na área da terceira idade, o público alvo da nossa atividade vai diminuindo, e por esta razão minando a cooperação entre organizações com atividade similar (...) não temos muitas parcerias, posso referir com a Universidade de Évora, no que respeita a estágios para Educadoras de Infância, também mais recente, um contato promovido pela organização junto da Universidade de Évora junto da área/curso de reabilitação psicomotora para eventuais estágios quer na área da terceira idade quer na área da infância, parcerias estas que se têm mostrado bastante interessantes especialmente no trabalho desenvolvido na área da terceira idade[...]” (responsável pela GRH – Org. B)

A organização B aponta como um dos constrangimentos à atuação estratégica a fraca procura dos serviços que a mesma presta “[...] os principais constrangimentos, em primeiro lugar estamos a sentir uma redução de utentes na área da infância, e na área da terceira idade não atingimos ainda a capacidade total do nosso estabelecimento, estes dois pontos limitam-nos em termos de liquidez, no que respeita a novos projetos ou eventuais melhorias, a localização fora do perímetro urbano da cidade também se afigura enquanto constrangimento, posso referir ainda o atual código laboral nos limitar em termos de reajustes dos recursos humanos, ora estamos a falar da proteção aos mais velhos, mesmos que esses não sejam os mais produtivos, estamos a falar de indemnizações muita elevadas o que para uma organização que não tem liquidez é muito complicado[...]” (responsável pela GRH – Org. B).

A organização em referência identifica como forma de ultrapassar os constrangimentos identificados o enfoque na divulgação dos seus serviços “[...] no que respeita à necessidade de mais clientes, procuramos investir na divulgação dos nossos serviços, no que respeita à sua qualidade, bem como à localização do equipamento, rentabilizando os nossos recursos humanos, e promovendo a uma adequada gestão dos recursos materiais procuramos responder ao nosso problema de liquidez financeira[...]” (responsável pela GRH – Org. B). Considera ainda como principal oportunidade para a sua atuação “[...] o atual momento de crise afigura-se enquanto oportunidade, uma vez que aumenta as necessidades do apoio social e nesta medida o âmbito da nossa intervenção é mais alargado em termos de oportunidades de prestar

serviços a um maior número de utentes (...) é as características do local onde se encontra o nosso equipamento, que nos distingue de outros equipamentos sociais da localidade, uma vez que permite o contato com a natureza, atividades educativas de âmbito ambiental, provendo a interação intergeracional entre crianças e idosos (...) atualmente não temos feito muitos esforços para integrar as oportunidades na nossa estratégia organizacional, a nossa realidade em termos de recursos tem direcionado os tempos dos responsáveis das áreas de atividades que desenvolvemos para outros aspetos, nomeadamente a contenção de custos, e por isso não se tem canalizado esforços nesse sentido, procurando intervir na resolução dos problemas mais imediatos em detrimento do aproveitamento e integração na nossa estratégia organizacional das oportunidades, é um fato[...]" (responsável pela GRH – Org. B).

A organização B recorreu aos manuais da qualidade que foram disponibilizados pelo Instituto de Segurança Social para melhor sistematizar a sua missão, visão e valores " [...] com os manuais da qualidade que foram disponibilizados pela tutela, foi possível sistematizar melhor a nossa missão que consiste em prosseguir fins de auxílio recíproco, visando os interesses dos nos clientes e famílias, desenvolvendo respostas solidárias de apoio social e de saúde (...) a visão desta organização tem como pretensão continuar a ser uma organização de referência na ação social local, baseando a sua intervenção na melhoria contínua das suas práticas e na elevação da qualidade dos serviços prestados, promovendo a melhoria da qualidade de vida dos seus clientes, nos valores vou só destacar a solidariedade (...) é solicitado o contributo dos responsáveis dos setores/áreas de atividade e do responsável pela gestão dos recursos humanos, não obstante a direção da organização é quem tem o poder de decisão, sendo que os demais colaboradores são apenas informados de forma escrita [...]" (responsável pela GRH – Org. B). Os dados relativos ao conhecimento por parte dos colaboradores da missão, visão e valores da organização B, revelam que os princípios inerentes à sua construção e definição não corresponderam propriamente a uma estratégia conjunta (quadros 19 e 20).

<b>Quadro 19 - Conhecimento da missão, visão e valores na organização B</b>												
Imagem da Organização	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P5. Conhece a missão, visão e valores da Organização definidos estatutariamente?	9	26,47%	1	2,94%	6	17,65%	9	26,47%	9	26,47%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

<b>Quadro 20 - Definição estatutária da missão, visão e valores na organização B</b>						
Imagem da Organização	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P6. Se sim, considera que a Organização se rege pela missão, visão e valores definidos estatutariamente?	24	70,59%	10	29,41%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

A Organização B caracteriza a sua comunicação com os seus colaboradores da seguinte forma “ [...] a direção comunica de várias formas, nomeadamente a escrita, embora dependa muito da temática, pode comunicar verbalmente aos responsáveis de cada setor que depois transmitem a informação, ou em casos com alguma gravidade e que exige a presença da direção, não é regular a comunicação direta entre os colaboradores e a direção, existe uma hierarquia definida que é responsável pela transmissão da informação (...) as grandes linhas gerais de intervenção são aprovadas em sede de direção, e regra geral não é feita a sua disponibilização juntos dos colaboradores [...] (responsável pela GRH – Org. B). Considerando a informação quantitativa em análise, para 79,41% dos colaboradores a comunicação com a direção da organização é efetuada de forma esporádica.

<b>Quadro 21 – Formas de comunicação/participação na organização B</b>								
Comunicação/Participação	Regular		Esporádica		Nunca		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P7. A Direção comunica com os trabalhadores de forma:	6	17,65%	27	79,41%	1	2,94%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

A organização B considera na sua ação estratégica as críticas, opiniões e contributos dos seus trabalhadores “ [...] quando feitas junto do responsável de cada setor, ou do responsável pela gestão dos recursos humanos que é quem

formaliza essas críticas, opiniões e contributos em reunião de direção, é necessário no entanto fazer o reparo que essas críticas ou sugestões geralmente não são para benefício do todo mas sim do indivíduo em si (...) eu como responsável pela gestão de recursos humanos sou responsável por essa recolha, que apresento em reunião de direção, sempre que o contributo é válido é aproveitado na nossa atuação (...) a responsável de cada setor responde pelos esclarecimentos no que respeita ao funcionamento setorial, que por sua vez responde ao responsável pela gestão dos recursos humanos, os esclarecimentos são prestados regra geral verbalmente, quando têm que ser levados à direção exige-se ao colaborador que formalize de forma escrita as dúvidas que tem (...) considerando que a maioria dos colaboradores da organização tem muitos anos de casa, ocorreu durante muitos anos vários convívios, foi criada a casa do pessoal, mais recentemente essa cooperação diminuiu, talvez porque as dificuldades financeiras não permitem investir na continuidade destes momentos de lazer que acarretam esforço financeiro (...) no que respeita à cooperação intersetores, esta funciona melhor entre as áreas da Infância e terceira idade porque estão localizadas no mesmo espaço, já a área administrativa como está deslocalizada, essa cooperação não é tão linear, no entanto dentro do possível fomenta-se [...]” (responsável pela GRH – Org. B). Os dados quantitativos recolhidos e apresentados no quadro 22 revelam que em termos de comunicação ainda existe muito a fazer, a estrutura organizacional da organização B faz corresponder a comunicação entre a direção da organização e colaboradores a um canal fortemente hierarquizado e pouco flexível.

Quadro 22 – Disponibilização de informação na organização A												
Comunicação/Participação	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P8. Considera que há disponibilização de informação de carácter estratégico, no que respeita a resultados, objetivos, constrangimentos e mudanças organizacionais?	8	23,53%	2	5,88%	14	41,17%	5	14,71%	5	14,71%	34	100%
P9. Considera que há abertura da Organização para receber e reconhecer as críticas, opiniões e contributos dos seus trabalhadores?	—	—	3	8,82%	15	44,12%	9	26,47%	7	20,59%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

#### **4.4 – Análise comparada dos dados qualitativos e quantitativos resultantes da caracterização das organizações sociais em estudo**

Constata-se que existe uma coerência e homogeneidade, no discurso dos responsáveis pela gestão dos recursos humanos das organizações sociais em estudo e dos seus colaboradores. Esta coesão manifesta-se no que respeita às informações recolhidas através das duas entrevistas realizadas, e dos questionários aplicados no âmbito das variáveis de análise abordadas relativas à caracterização destas organizações.

Podemos então verificar nesta primeira análise, que ambas as organizações em estudo apresentam o mesmo número de colaboradores, com uma expressão preponderante para a empregabilidade no sexo feminino. Desenvolvem atividades na mesma área de atuação, ou seja na área da terceira idade e na área da infância, dinamizando semelhante tipo de respostas sociais, nomeadamente um lar de idosos, um centro de dia, uma serviço de apoio domiciliário, uma creche e um jardim-de-infância. Esta realidade de indicadores contribuiu para que a análise comparada tenha melhor expressão.

Relativamente à formulação da estratégia global das organizações, esta está assente num conjunto de informações um pouco vagas, tendo aparentemente como suporte numa perspetiva de constrangimentos e/ou oportunidades ratios financeiros. Na definição da missão, visão e valores enquanto elementos fundamentais na orientação de uma organização, é perceptível embora em níveis diferentes (organização A – 52,94% dos colaboradores conhece a missão, visão e valores definidos estatutariamente; organização B – apenas 26,47% dos colaboradores), que os pressupostos definidos por ambas as organizações não apresentam níveis de conhecimento consideráveis por parte dos colaboradores, aspeto que é fundamental para os objetivos estratégicos de atuação de qualquer organização.

A organização A apresenta, no que respeita à comunicação, uma visão partilhada e assumida por todos, onde a gestão de topo se torna figura de referência para alcançar as metas definidas, espelhada na abertura a sugestões e numa comunicação estratégica mais aberta. Já a organização B, apresenta uma visão organizacional proporcionada pela gestão de topo, ou seja pela direção enquanto figura de controlo dos processos. Esta forma



organizacional é característica de muitas organizações sociais onde o uso do poder e da influência hierárquica determina que cada pessoa seja responsável pelas atividades a seu cargo, identificando o foco de atuação no desenvolvimento de competências individuais, e no controlo da informação disponibilizada no seio da organização.

#### **4.5 – O papel da gestão de recursos humanos na organização A**

As razões que sustentaram a criação e/ou investimento na gestão de recursos humanos para a organização A são de várias ordens, mas “[...] no que respeita às práticas de gestão recursos humanos esta organização ainda tem um longo caminho a percorrer o que corresponde a um objetivo nosso, a satisfação dos nossos colaboradores depende de uma boa gestão das práticas de recursos humanos, de aprimorar procedimentos, desenvolver processos e conseguir o equilíbrio entre a resposta às necessidades dos nossos colaboradores e os resultados estratégicos definidos para a organização (...) o número de colaboradores da organização é uma das principais razões que promoveram o investimento na gestão dos recursos humanos da organização, nomeadamente a necessidade de gestão dos recursos humanos tendo em conta os diferentes setores da organização, não podemos esquecer que as áreas de atividade são diferenciadas e para tal, é necessário ter especial cuidado com a tipologia e características dos colaboradores[...]” (responsável pela GRH – Org. A).

A multiplicidade de categorias profissionais constantes no quadro de pessoal da organização A encontra-se espelhada no quadro 23, com preponderância para a categoria de ajudante de ação direta que centra cerca de 38,25% dos colaboradores.

<b>Quadro 23 – Categorias profissionais na organização A</b>		
Categoria Profissional	Número	%
Ajudante de ação direta	13	38,25%
Ajudante de ação educativa	5	14,71%
Ajudante de cozinheiro	1	2,94%
Auxiliar de Educação	1	2,94%
Costureira/alfaiate	1	2,94%
Cozinheiro	3	8,82%
Educador de infância	3	8,82%
Empregado de refeitório	1	2,94%
Escriturário	1	2,94%
Motorista de ligeiros	1	2,94%
Motorista de pesados	1	2,94%
Trabalhador auxiliar (serviços gerais)	2	5,88%
Outro - Auxiliar de Ação Médica	1	2,94%
Total	34	100,00%

Fonte: Questionários – Organização A

A importância e o investimento na GRH é também reconhecida pela maioria dos colaboradores, cerca de 97,06% dos mesmos consideram importante que na sua organização exista um departamento/área específica para tratar dos problemas dos recursos humanos (quadro 24).

<b>Quadro 24 – Práticas de GRH na organização A</b>						
Práticas de gestão de recursos humanos	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P17. Considera importante que na sua Organização exista um departamento/área específica para tratar dos problemas dos recursos humanos?	33	97,06%	1	2,94%	34	100%
P18. Considera que as práticas de gestão dos recursos humanos implementadas pela Organização apresentaram alterações desde a sua integração na mesma?	25	73,53%	9	26,47%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

É ainda de referir que cerca de 73,53% dos colaboradores reconhecem alterações nas práticas de GRH implementadas pela organização, verificando-se a identificação de alterações a diferentes níveis quantitativos nas seguintes práticas: recrutamento e seleção, formação, organização do trabalho, política de emprego, avaliação de desempenho e sistema de recompensas (quadro 25).

<b>Quadro 25 – Alteração nas práticas de GRH na organização A</b>												
Práticas de gestão de recursos humanos	Recrutamento e Seleção		Formação		Organização do Trabalho		Política de Emprego		Avaliação de Desempenho		Sistema de Recompensas	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P19. Se sim, identifique as práticas onde ocorreram essas alterações?	8	23,53%	16	47,06%	11	32,35%	3	8,82%	14	41,17%	11	32,35%

Fonte: Questionários – Organização A

#### 4.6 - O papel da gestão de recursos humanos na organização B

As razões que sustentaram a criação e/ou investimento na gestão de recursos humanos para a organização B reflete que “[...] como responsável por essa área conto com o apoio das responsáveis do setor da terceira idade e da infância, na resolução dos problemas dos colaboradores da organização, é óbvio que quem faz as casas são as pessoas e como tal é preciso compreendê-las e tentar explicar algumas decisões que tomamos, isto porque quando as pessoas fazem coisas sem entender o porquê delas, evidenciam mais dificuldade em assimilar esses procedimentos, essas orientações, mesmo que as executem, por isso é importante haver um responsável, que se preocupe com os problemas dos colaboradores, tente resolvê-los no imediato, ou remeter os mesmos para a direção[...]” (responsável pela GRH – Org. B). A organização B apresenta no seu quadro de pessoal uma multiplicidade de categorias profissionais aqui espelhada no quadro 26 com preponderância para a categoria de ajudante de ação direta com cerca de 17,65% dos colaboradores.

Categoria Profissional	Número	%
Ajudante de ação educativa	6	17,65%
Ajudante de cozinheiro	2	5,88%
Ajudante Familiar/domiciliário	5	14,71%
Ajudante de lar e centro de dia	2	5,88%
Auxiliar de Educação	2	5,88%
Caseiro	2	5,88%
Cozinheiro	2	5,88%
Educador de infância	5	14,71%
Escriturário	5	14,71%
Motorista de pesados	1	2,94%
Sociólogo	1	2,94%
Trabalhador auxiliar (serviços gerais)	1	2,94%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Questionários – Organização A

A importância e o investimento na GRH é também reconhecida pela maioria dos colaboradores da organização B, cerca de 88,24% dos mesmos consideram importante que na sua organização exista um departamento/área específica para tratar dos problemas dos recursos humanos (quadro 27).

Práticas de gestão de recursos humanos	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P17. Considera importante que na sua Organização exista um departamento/área específica para tratar dos problemas dos recursos humanos?	30	88,24%	4	11,76%	34	100%
P18. Considera que as práticas de gestão dos recursos humanos implementadas pela Organização apresentaram alterações desde a sua integração na mesma?	29	85,29%	5	14,71%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

É ainda de referir que cerca de 85,29% dos colaboradores reconhecem alterações nas práticas de GRH implementadas pela organização, nomeadamente no recrutamento e seleção, na formação, na organização do trabalho, na avaliação de desempenho e no sistema de recompensas (quadro 28).

Quadro 28 – Alteração nas práticas de GRH na organização B												
Práticas de gestão de recursos humanos	Recrutamento e Seleção		Formação		Organização do Trabalho		Política de Emprego		Avaliação de Desempenho		Sistema de Recompensas	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P19. Se sim, identifique as práticas onde ocorreram essas alterações?	6	17,65%	9	26,47%	7	20,59%	—	—	24	70,59%	22	64,71%

Fonte: Questionários – Organização B

#### 4.7 – Análise comparada dos dados qualitativos e quantitativos sobre o papel da GRH nas organizações sociais em estudo

No que respeita à importância atribuída à GRH, consagrada na existência de uma área/departamento específico para tratar dos problemas dos recursos humanos, ambas as organizações em estudo afirmam que a sua estrutura orgânica contém a área em referência, uma vez que consideram essencial a “gestão” funcional e emocional dos colaboradores, aspeto fundamental na prestação de serviços específicos na área social. O trabalho com idosos e com crianças requer investimento e estratégia, uma vez que as funções exercidas exigem organização dos tempos e qualidade nas respostas que são dadas. São pessoas com cargas culturais e sociais próprias que, prestam serviços a pessoas que por inerência da sua idade, idosos e/ou crianças, necessitam de cuidados consideravelmente exigentes. Nesta medida uma larga maioria dos colaboradores de ambas as organizações considera importante este investimento.

Nesta medida e considerando que, as organizações são sempre uma combinação intencional de pessoas e de meios para atingir uma determinada finalidade, é importante que, desde logo, a sua estrutura tenha a composição mais adequada permitindo que as funções desempenhadas e as suas relações possibilitem uma harmoniosa articulação entre todos. A realidade económica, social, cultural e ambiental sempre em mudança, colocou a estas organizações muitos desafios, galvanizando a importância da gestão dos recursos humanos na sua estratégia de atuação, reconhecendo nas suas especificidades, não entrave, mas sim uma oportunidade que favorece o desenvolvimento dos seus recursos humanos. Esta é uma premissa que acontece nas organizações em

estudo, uma vez que ambas as organizações dedicam à gestão dos seus recursos humanos uma área/departamento específico e que, na sua visão muito própria dos processos, implementam e desenvolve práticas de gestão de recursos humanos. Foi possível também perceber que as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas por ambas as organizações apresentam alterações desde a sua implementação.

## **4.8 – As práticas de gestão de recursos humanos nas organizações em estudo**

### **4.8.1 – O recrutamento e seleção na organização A**

A estratégia de recrutamento e seleção da organização A é marcada pela “ [...] dificuldade em recrutar pessoal para trabalhar com os idosos, ou seja na área da terceira idade, um constrangimento que infere diretamente no normal funcionamento da organização, nomeadamente quando não se efetiva a admissão do colaborador para a necessidade apontada porque a candidata não detêm o perfil adequado para trabalhar com idosos. Mesmo que os candidatos não detenham formação na área, tem que ter perfil, alguma sensibilidade, para a sua atuação junto desta faixa etária, já na área da infância não temos dificuldades de recrutamento [...]” (responsável pela GRH – Org. A).

No que respeita às etapas da implementação da prática em referência a organização A refere o seguinte “ [...] no início o recrutamento efetuava-se de forma direta pela Direção, daí temos alguns trabalhadores que são familiares uns dos outros, com a indicação de um responsável técnico pela gestão dos recursos humanos introduziram-se alterações neste processo, assim após a verificação da necessidade, formaliza-se junto do centro de emprego as características e perfil do colaborador necessário, o centro de emprego elabora uma relação de potenciais candidatos, que posteriormente são convocados pela organização para uma entrevista e entrega do curriculum vitae, a direção em conjunto com o responsável pela gestão os recursos humanos que efetuou todas as entrevistas, analisam todas as propostas e formalizam a escolha do candidato (...) este procedimento tem o objetivo de manter um quadro de

peçoal o mais estável possível, não podemos esquecer que o público alvo da nossa intervenção na área da terceira idade é muito sensível a alterações no que respeita às pessoas intervenientes no seu dia a dia (...) na orgânica da organização a responsável pelo processo é a responsável pela gestão dos recursos humanos [...]” (responsável pela GRH – Org. A).

O recrutamento numa primeira fase da vida da organização efetuava-se através de candidaturas informais (35,29%) utilizando a perspetiva de ênfatização com os candidatos, sendo este procedimento da responsabilidade da Direção. Atualmente e face às dificuldades referidas de recrutamento, a fonte de recrutamento preferencial para a organização A é o instituto de emprego e formação profissional (centro de emprego) que reúne candidaturas formais de acordo com as necessidades, perfil, características de experiência profissional e formação apresentadas pela organização (64,71%). A entrevista de seleção com cerca de 64,71% e o acolhimento com 70,58% são etapas valorizadas no processo de recrutamento e seleção da organização A (quadro 29).

Quadro 29 – Etapas do processo de ingresso na organização A												
Recrutamento e seleção	Candidatura informal		Candidatura formal		Prova de Conhecimentos		Entrevista e seleção		Acolhimento		Período de Aprendizagem	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P22. Identifique as etapas que ocorreram no seu processo de ingresso na Organização?	12	35,29%	22	64,71%	3	8,82%	22	64,71%	24	70,58%	15	44,11%

Fonte: Questionários – Organização A

Na maioria dos colaboradores da organização A, a perspetiva sobre a forma como foram integrados é boa (76,47%), sendo a responsabilidade no que respeita à integração/acolhimento partilhada pela direção e chefias diretas (quadro 30 e 31).

<b>Quadro 30 – Classificação da forma de integração na organização A</b>										
Recrutamento e seleção	Boa		Satisfatória		Pouco satisfatória		Má		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P23. Como classifica a forma como foi integrado na Organização?	26	76,47%	6	17,65%	1	2,94%	1	2,94%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

<b>Quadro 31 – Responsabilidade da integração na organização A</b>									
Recrutamento e seleção	Direção		Chefias Diretas		Colegas		Total		
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	
P24. Quem foi responsável pela sua integração/acolhimento?	17	50,00%	16	47,06%	1	2,94%	34	100%	

Fonte: Questionários – Organização A

#### 4.8.2 – O recrutamento e seleção na organização B

A estratégia de recrutamento e seleção da organização B é marcada pela dificuldade de recrutamento na área da terceira idade “[...] na nossa organização o recrutamento e seleção atualmente efetuado centra-se na área da terceira idade, setor que tem apresentado maiores necessidades, uma vez que é extremamente difícil admitir colaboradores com o perfil adequado para trabalhar com idosos, é elaborado um esquema de entrevista, com vários itens e características que pretendemos que o colaborador a admitir apresente., estes itens e características são definidos por mim, enquanto responsável pela gestão de recursos humanos em conjunto com os elementos da direção, não obstante aquando do recrutamento e seleção para a área da terceira idade, considerando a dificuldade de encontrar pessoas com o perfil adequado, a exigência é menor no que respeita aos itens sobre experiência profissional e formação, dando mais importância a variáveis como a empatia e a sensibilidade que o candidato demonstra relativamente à função a desenvolver[...]” (responsável pela GRH – Org. B).

O recrutamento e seleção é pautado na organização B por candidaturas informais e/ou formais, com um investimento no processo de entrevista onde se



encontram definidos alguns critérios de admissibilidade (quadro 32). “[...] as candidaturas que resultam de um processo de recrutamento, ou até as candidaturas espontâneas são registadas numa base de dados para possível utilização futura, como forma de divulgação das necessidades de admissão, recorreremos por vezes ao instituto de emprego e formação profissional, mas damos preferência à colocação de anúncios na imprensa local[...]” (responsável pela GRH – Org. B).

<b>Quadro 32 – Etapas do processo de ingresso na organização B</b>												
Recrutamento e seleção	Candidatura informal		Candidatura formal		Prova de Conhecimentos		Entrevista e seleção		Acolhimento		Período de Aprendizagem	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P22. Identifique as etapas que ocorreram no seu processo de ingresso na Organização?	16	47,06%	15	44,12%	4	11,76%	19	55,88%	25	73,53%	16	47,06%

Fonte: Questionários – Organização B

Na maioria dos colaboradores da organização B, a perspetiva sobre a forma como foram integrados é boa (76,47%), sendo a responsabilidade no que respeita à integração/acolhimento na sua maioria das chefias diretas (quadro 33 e 34).

<b>Quadro 33 – Classificação da forma de integração na organização B</b>											
Recrutamento e seleção	Boa		Satisfatória		Pouco satisfatória		Má		Total		
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	
P23. Como classifica a forma como foi integrado na Organização?	26	76,47%	6	17,65%	2	5,88%	—	—	34	100%	

Fonte: Questionários – Organização B

<b>Quadro 34 – Responsabilidade da integração na organização B</b>									
Recrutamento e seleção	Direção		Chefias Diretas		Colegas		Total		
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	
P24. Quem foi responsável pela sua integração/acolhimento?	8	23,53%	22	64,71%	4	11,76%	34	100%	

Fonte: Questionários – Organização B

#### 4.8.3 – A formação e desenvolvimento na organização A

A Organização encara o desenvolvimento de competências/conhecimentos pelos trabalhadores no seio da organização “ [...] de uma forma muito positiva, achamos que é fundamental cada vez mais que os colaboradores detenham alguns conhecimentos, competências e qualificações [...]” (responsável pela GRH – Org. A). Na organização A, cerca de 29,42% dos colaboradores apresenta como nível de habilitações o ensino secundário (10.º,11.º,12.º) (quadro 35).

Quadro 35 – Habilitações na organização A			
Habilitações		N.º	%
Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico		2	5,88%
Com o 1.º ciclo do ensino básico		5	14,71%
Com o 2.º ciclo do ensino básico		5	14,71%
Com o 3.º ciclo do ensino básico		7	20,58%
Ensino secundário (10.º; 11.º; 12.º)		10	29,42%
Ensino pós-secundário não superior		2	5,88%
Ensino superior	Grau	3	8,82%
Licenciatura	2		
Bacharelato	1		
Total		34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

A organização promove à formação dos seus trabalhadores recorrendo preferencialmente aos programas estatais, nas áreas “ [...] que sejam relacionadas com as áreas de atividades desenvolvidas pela organização, nomeadamente: segurança e higiene no trabalho, saúde, segurança alimentar, APPCC, segurança contra incêndios, entre outras que se afigurem necessárias [...]” (responsável pela GRH – Org. A). Cerca de 61,77% dos colaboradores consideram que as suas competências são sempre adequadamente aproveitadas pela organização e quase a totalidade dos colaboradores (97,06%) da organização A estão satisfeitos com as funções/atividades que desempenham (quadros 36 e 37).

<b>Quadro 36 – Aproveitamento das competências profissionais na organização A</b>												
Formação e Desenvolvimento	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P25. Considera que as suas competências são adequadamente aproveitadas pela Organização?	—	—	—	—	4	11,76%	9	26,47%	21	61,77%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

<b>Quadro 37 – Satisfação com as funções/atividades na organização A</b>						
Formação e Desenvolvimento	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P26. Está satisfeito com as funções/atividades que desempenha?	33	97,06%	1	2,94%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

O investimento da organização A na formação apresenta-se como uma aposta na aquisição de conhecimentos dos seus colaboradores, uma vez que 64,71% dos mesmos recebem formação duas a cinco vezes por ano (quadro 38), esta realidade nos dois últimos anos advém da valorização que a organização empresta ao desenvolvimento de competências “ [...] de uma forma muito positiva, achamos que é fundamental cada vez mais que os colaboradores detenham alguns conhecimentos, competências e qualificações, através de candidaturas ao programa ocupacional de potencial humano, POPH, através de entidades externas nas áreas que sejam relacionadas com os setores/atividades desenvolvidas pela organização, nomeadamente: segurança e higiene no trabalho, saúde, segurança alimentar, análise de perigos e pontos críticos de controlo, (APPCC), segurança contra incêndios, entre outras que se afigurem necessárias, sempre que possível as formações são ministradas no local de trabalho, é melhor para o funcionamento da casa, embora já tenha ocorrido formações em horário pós laboral [...]” (responsável pela GRH – Org. A).

<b>Quadro 38 – Frequência de formação na organização A</b>										
Formação e Desenvolvimento	Nunca		1 vez por ano		2 a 5 vezes por ano		Mais de 5 vezes por ano		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P27. Com que frequência recebe formação?	2	5,88%	9	26,47%	22	64,71%	1	2,94%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

Nos últimos dois anos, 2010 e 2011, a organização aproveitou as oportunidades externas de formação, nomeadamente promovidas por programas estatais, e por entidades da sociedade civil. As ações de formação ocorrem preferencialmente no local de trabalho, uma vez que permite uma melhor gestão dos tempos de forma a não perturbar o normal funcionamento da organização. No ano de 2011, 88,24% (quadro 39) dos colaboradores receberam formação nas mais variadas áreas.

Quadro 39 – Incidência anual de formação na organização A						
Formação e Desenvolvimento	2010		2011		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P28. Indique a última vez que recebeu formação?	2	5,88%	30	88,24%	32	94,12%

Fonte: Questionários – Organização A

Verificando-se uma maior preponderância na área da segurança e higiene no trabalho (quadro 40).

Quadro 40 – Áreas de formação ministradas na organização A										
Formação e Desenvolvimento	Na sua área de atividade específica		Funcionamento Geral		Outra área de atividade		Segurança e higiene no trabalho		Saúde	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P29. Identifique a área ou áreas de formação que recebeu?	20	58,82%	3	8,82%	5	14,71%	27	79,41%	9	26,47%

Fonte: Questionários – Organização A

Apesar do forte incremento na formação a organização não realiza um diagnóstico de formação “ [...] não fazemos um diagnóstico de necessidades com um processo formalizado, mas considerando a avaliação estratégica que vamos efetuando ao longo do ano, vamos identificando as necessidades de formação dos nossos colaboradores tendo em conta a área de atividade e procurando dentro das oportunidades que vão surgindo colmatar essas mesmas necessidades, como exemplo posso referir que em 2011, além de outras tantas oportunidades de formação que surgiram, no sentido de responder a uma normativa legal em termos de segurança, participamos numa

formação sobre segurança contra incêndios ministrada pela Proteção Civil [...]” (responsável pela GRH – Org. A).

É de referir que não obstante a formação ser uma prática de efetivação regular nesta organização a falta de um diagnóstico de necessidades de formação leva a que cerca de 70,58% dos colaboradores reconheçam a necessidade de frequentar uma nova formação (quadro 41).

<b>Quadro 41 – Necessidades formativas na organização A</b>						
Formação e Desenvolvimento	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P30. Considera que precisa de receber uma formação que ainda não frequentou?	24	70,58%	9	26,47%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

O quadro 42 é exemplificativo das necessidades de desenvolvimento de competências identificadas pelos colaboradores com especial incidência na área dos primeiros socorros.

<b>Quadro 42 – Necessidades de desenvolvimento de competências na organização A</b>		
Quadro 22 – Questionários - Org. A		
Formação e Desenvolvimento		
P31. Se sim, qual?	N.º	%
Geriatría	5	14,71%
Saúde	2	5,88%
Primeiros Socorros	6	17,65%
Educação Especial	2	5,88%
Área Alimentar	1	2,94%
Cuidados Paliativos	2	5,88%
Apoio Social	1	2,94%
Doença Alzheimer	1	2,94%
Nutrição	1	2,94%
Técnicas de Animação	1	2,94%
Linguagem Gestual	2	5,88%
Total	24	70,58%

Fonte: Questionários – Organização A

Os colaboradores da organização consideram que existe investimento na promoção de oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional, uma vez que 44,12% identifica que a organização está sempre disponível para esse efeito (quadro 43).

<b>Quadro 43 – Promoção do desenvolvimento e crescimento profissional na organização A</b>												
Formação e Desenvolvimento	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P32. A Organização promove a oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	—	—	1	2,94%	4	11,76%	14	41,18%	15	44,12%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

#### 4.8.4 – A formação e desenvolvimento na organização B

No que respeita à formação a organização B optou por “ [...] recorremos exclusivamente a formação externa, no ano passado (2011) estabelecemos um protocolo com uma associação mutualista, com preponderância para a formação, com uma forte dinâmica na componente da terceira idade. Não obstante foram pensadas ações de formação abrangentes que permitissem a participação de quase todos os colaboradores da organização, e que contribuíssem para o desenvolvimento das suas funções [...]” (responsável pela GRH – Org. B). Na organização B, cerca de 35,30% dos colaboradores apresenta como nível de habilitações o ensino secundário (10.º,11.º,12.º) (quadro 44).

<b>Quadro 44 – Habilitações na organização B</b>			
Habilitações		N.º	%
Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico		1	2,94%
Com o 1.º ciclo do ensino básico		4	11,76%
Com o 2.º ciclo do ensino básico		4	11,76%
Com o 3.º ciclo do ensino básico		7	20,59%
Ensino secundário (10.º; 11.º; 12.º)		12	35,30%
Ensino pós-secundário não superior		—	—
Ensino superior	Grau	6	17,65%
Licenciatura	4		
Bacharelato	2		
Total		34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

Podemos verificar que cerca de 50,00% dos colaboradores consideram que as suas competências são sempre adequadamente aproveitadas pela organização e a totalidade dos colaboradores da organização B estão satisfeitos com as funções/atividades que desempenham (quadros 45 e 46).

<b>Quadro 45 – Aproveitamento das competências profissionais na organização B</b>												
Formação e Desenvolvimento	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P25. Considera que as suas competências são adequadamente aproveitadas pela Organização?	—	—	—	—	4	11,76%	13	38,24%	17	50,00%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

<b>Quadro 46 – Satisfação com as funções/atividades na organização A</b>							
Formação e Desenvolvimento	Sim		Não		Total		
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	
P26. Está satisfeito com as funções/atividades que desempenha?	34	100,00%	—	—	34	100%	

Fonte: Questionários – Organização B

A organização B encontra mais-valias na frequência de formação pelos seus colaboradores “ [...] é visto com bom grado, o interesse dos colaboradores em participar nalguma formação, esta organização dentro das possibilidades permite essa frequência, uma vez que o seu desenvolvimento em termos de competências é uma mais-valia para a organização. Sim, durante os anos de 2010 e 2011 promovemos a formação para quase a totalidade dos nossos colaboradores...” (responsável pela GRH – Org. B). Cerca de 61,76% dos mesmos recebem formação duas a cinco vezes por ano (quadro 47).

<b>Quadro 47 – Frequência de formação na organização B</b>										
Formação e Desenvolvimento	Nunca		1 vez por ano		2 a 5 vezes por ano		Mais de 5 vezes por ano		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P27. Com que frequência recebe formação?	6	17,65%	7	20,59%	21	61,76%	—	—	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

No ano de 2011, 73,53% (quadro 48) dos colaboradores receberam formação nas mais variadas áreas.

<b>Quadro 48 – Incidência anual de formação na organização B</b>						
Formação e Desenvolvimento	2010		2011		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P28. Indique a última vez que recebeu formação?	3	8,82%	25	73,53%	28	82,35%

Fonte: Questionários – Organização B

Verificando-se uma maior preponderância na área da saúde (quadro 49).

<b>Quadro 49 – Áreas de formação ministradas na organização B</b>										
Formação e Desenvolvimento	Na sua área de atividade específica		Funcionamento Geral		Outra área de atividade		Segurança e higiene no trabalho		Saúde	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P29. Identifique a área ou áreas de formação que recebeu?	20	58,82%	5	14,71%	3	8,82%	19	55,88%	21	61,76%

Fonte: Questionários – Organização B

Considerando que no âmbito do protocolo celebrado para o ano de 2011 pela organização com uma associação especialista em desenvolvimento de competências na área social, foi pela associação elaborado um diagnóstico de necessidades de formação “ [...] foi elaborado um diagnóstico de necessidades de formação tendo sempre em atenção as áreas de atividade que desenvolvemos e as necessidades em termos de desenvolvimento de competências dos nossos colaboradores, para aprimorar as funções que lhe estão inerentes (...) as áreas mais relevantes onde a organização apostou na formação foram, animação para crianças e idosos, primeiros socorros, confeção e preparação alimentar, análise de perigos e pontos críticos de controlo, segurança e higiene no trabalho, funcionamento geral, apenas para mencionar as mais importantes, para os responsáveis dos setores, promovemos ainda formação nas áreas da gestão da qualidade das respostas sociais [...]” (responsável pela GRH – Org. B). Não obstante a formação ministrada corresponder a um diagnóstico de necessidades, cerca de 64,71% dos colaboradores reconhecem a necessidade de frequentar uma nova formação (quadro 50). O quadro 51 é exemplificativo das necessidades de



desenvolvimento de competências identificadas pelos colaboradores, com especial incidência na área dos primeiros socorros.

<b>Quadro 50 – Necessidades formativas na organização B</b>						
Formação e Desenvolvimento	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P30. Considera que precisa de receber uma formação que ainda não frequentou?	22	64,71%	12	35,29%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

<b>Quadro 51 – Necessidades de desenvolvimento de competências na organização B</b>		
Formação e Desenvolvimento		
P31. Se sim, qual?	N.º	%
Geriatria	3	8,82%
Saúde	2	5,88%
Primeiros Socorros	4	11,76%
Movimento	1	2,94%
Expressão Plástica	3	8,82%
Literatura Infantil	1	2,94%
Expressão Dramática	1	2,94%
Expressão Musical	1	2,94%
Gestão Clínica	1	2,94%
Reciclagem	2	5,88%
Nutrição	1	2,94%
Cuidados Continuados	1	2,94%
Relações Humanas	1	2,94%
Total	22	100,00%

Fonte: Questionários – Organização B

Os colaboradores da organização (26,47%) consideram que por vezes existe investimento na promoção de oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional (quadro 52).

<b>Quadro 52 – Promoção do desenvolvimento e crescimento profissional na organização B</b>												
Formação e Desenvolvimento	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P32. A Organização promove a oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	2	5,88%	5	14,71%	9	26,47%	13	38,23%	5	14,71%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

#### 4.8.5 – A organização do trabalho na organização A

A estrutura organizacional da organização A é composta por uma estrutura hierárquica funcional, que depende de uma direção e de um conselho fiscal. A GRH está a cargo de uma profissional licenciada em sociologia, que exerce cumulativamente a função em referência e faz parte dos órgãos diretivos da organização. No que respeita à organização e funcionamento, este tem como princípio a divisão setorial por áreas de prestação de serviços consoante os públicos-alvo, “[...] a organização do trabalho na organização é feita através de diferentes setores, cada setor tem um responsável(...) a organização do trabalho é da responsabilidade da responsável pela gestão dos recursos humanos, o trabalho é organizado por setores de acordo com as áreas de atividade, e é desenvolvido em equipa e está setorizado [...]” (responsável pela GRH – Org. A).

A organização do trabalho selecionada pela organização permite a satisfação de 94,12% dos colaboradores com a qualidade e quantidade do trabalho que realiza (quadro 53).

<b>Quadro 53 – Satisfação com a qualidade e quantidade do trabalho na organização A</b>						
Organização do Trabalho	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P33. Está satisfeito com a qualidade e quantidade de trabalho que realiza?	31	91,18%	3	8,82%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

No entanto a totalidade dos mesmos considera que a forma como desenvolve as suas funções pode ser melhorada (quadro 54).

<b>Quadro 54 – Melhoramento de funções na organização A</b>						
Organização do Trabalho	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P34. Considera que a forma como desenvolve as suas funções pode ser melhorada?	34	100,00%			34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

Não obstante existir alguma autonomia para que os colaboradores efetuem o seu trabalho como considerarem melhor (quadro 55).

<b>Quadro 55 – Autonomia de trabalho na organização A</b>												
Organização do Trabalho	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P35. Tem liberdade para efetuar o seu trabalho como considerar melhor?	1	2,94%	3	8,82%	7	20,59%	8	23,53%	15	44,11%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

A tipologia dos serviços que a organização presta carecem de certos procedimentos rígidos na sua execução, (quadro 56).

<b>Quadro 56 – Formalização de procedimentos na organização A</b>												
Organização do Trabalho	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P36. Encontra-se formalizado um procedimento rígido para a execução das atividades inerentes às suas funções?	5	14,71%	6	17,64%	8	23,53%	6	17,64%	9	26,47%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

O clima relacional entre os colaboradores da organização apresenta alguma abertura para a discussão de assuntos considerados importantes no seio da organização, o quadro 57 é exemplificativo dessa realidade.

<b>Quadro 57 – Abertura e debate de assuntos na organização A</b>										
Organização do Trabalho	Sobre o próprio trabalho		Sobre a organização		Sobre outro departamento/setor		Todos os que sejam considerados importantes		Nenhuns	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P37. Que assuntos podem ser debatidos entre os trabalhadores?	13	38,23%	4	11,76%	2	5,88%	31	91,17%	–	–

Fonte: Questionários – Organização A

A organização aposta ainda no trabalho de equipa com o objetivo de consolidar a sua organização funcional ” [...] sem dúvida que o nosso funcionamento exige mais trabalho em equipa, porque quando o conjunto de colaboradores escalado fica desfalcado, ou seja existe uma falha, os demais colaboradores tem que trabalhar em equipa para que esse constrangimento não seja notado no normal funcionamento da organização, sem trabalho de equipa seria impossível contornar este tipo de situação...” (responsável pela GRH – Org. A). Para 76,47% dos colaboradores a organização estimula sempre o trabalho de equipa (quadro 58).

<b>Quadro 58 – Trabalho em equipa na organização A</b>												
Organização do Trabalho	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P38. A Organização estimula o trabalho em equipa?					3	8,82%	5	14,71%	26	76,47%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

No que respeita às condições ambientais que a organização disponibiliza aos seus colaboradores, em termos de espaço, temperatura ambiente, mobiliário e área de descanso/refeições do pessoal, estas são aceitáveis para a generalidade dos colaboradores (quadro 59).

<b>Quadro 59 – Condições ambientais do local de trabalho na organização A</b>												
Organização do Trabalho	Espaço				Total		Temperatura ambiente				Total	
	Sim		Não				Sim		Não			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
	29	85,29%	5	14,71%	34	100%	33	97,06%	1	2,94%	34	100%
P39. As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias em termos de:	Mobiliário				Total		Área de descanso/refeições para o pessoal				Total	
	Sim		Não				Sim		Não			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
	32	94,12%	2	5,88%	34	100%	32	94,12%	2	5,88%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

#### 4.8.6 – A organização do trabalho na organização B

A estrutura organizacional da organização B corresponde a uma divisão setorial fortemente hierarquizada. A GRH está a cargo de um diretor técnico, que exerce cumulativamente a função em referência e faz parte dos órgãos diretivos da organização. No que respeita à organização e funcionamento, este têm como princípio a divisão setorial por áreas de prestação de serviços consoante os públicos-alvo “ [...] a organização do trabalho é da minha responsabilidade em conjunto com a direção da organização, esta organização tem por força do contrato coletivo de trabalho identificadas as funções de cada colaborador que se encontra associado a uma categoria profissional, e delineado hierarquicamente a estrutura organizativa, que identifica os setores de acordo com as áreas de atividade [...]” (responsável pela GRH – Org. B).

A estrutura organizacional da organização B permite a satisfação de 94,12% dos colaboradores com a qualidade e quantidade do trabalho que realizam (quadro 60).

<b>Quadro 60 – Satisfação com a qualidade e quantidade do trabalho na organização B</b>						
Organização do Trabalho	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P33. Está satisfeito com a qualidade e quantidade de trabalho que realiza?	32	94,12%	2	5,88%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

No entanto 91,18% dos mesmos considera que a forma como desenvolve as suas funções pode ser melhorada (quadro 61).

<b>Quadro 61 – Melhoramento de funções na organização B</b>						
Organização do Trabalho	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P34. Considera que a forma como desenvolve as suas funções pode ser melhorada?	31	91,18%	3	8,82%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

Não obstante existir alguma liberdade para que os colaboradores efetuem o seu trabalho como considerarem melhor (quadro 62).

<b>Quadro 62 – Autonomia de trabalho na organização B</b>												
Organização do Trabalho	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P35. Tem liberdade para efetuar o seu trabalho como considerar melhor?	—	—	1	2,94%	7	20,59%	11	32,35%	15	44,12%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

A tipologia dos serviços que a organização presta carece de procedimentos rígidos na sua execução, nomeadamente no que respeita à saúde e higiene dos utentes (quadro 63).

<b>Quadro 63 – Formalização de procedimentos na organização B</b>												
Organização do Trabalho	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P36. Encontra-se formalizado um procedimento rígido para a execução das atividades inerentes às suas funções?	8	23,53%	5	14,71%	4	11,76%	6	17,65%	11	32,35%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

O clima relacional entre os colaboradores da organização apresenta alguma abertura para a discussão de assuntos no seio da organização, o quadro 64 é exemplificativo dessa realidade.

<b>Quadro 64 – Abertura e debate de assuntos na organização B</b>										
Organização do Trabalho	Sobre o próprio trabalho		Sobre a organização		Sobre outro departamento/setor		Todos os que sejam considerados importantes		Nenhuns	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P37. Que assuntos podem ser debatidos entre os trabalhadores?	16	47,06%	12	35,30%	4	11,76%	31	91,17%	—	—

Fonte: Questionários – Organização B

A tipologia organizativa das cargas horárias dos colaboradores em função da área de atividade onde exercem as suas tarefas, é sustentada pelo trabalho em equipa “ [...] o trabalho desenvolvido nesta organização só resulta se for realizado em equipa, uma vez que quer na área da infância e sobretudo na área da terceira idade o trabalho é feito por turnos, que exige a passagem de informação entre todos, e a colaboração entre todos...” (responsável pela GRH – Org. B). Para 32,35% a organização estimula sempre o trabalho de equipa (quadro 65).

<b>Quadro 65 – Trabalho em equipa na organização B</b>												
Organização do Trabalho	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P38. A Organização estimula o trabalho em equipa?	—	—	3	8,82%	8	23,53%	12	35,30%	11	32,35%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

No que respeita às condições ambientais que a organização disponibiliza aos colaboradores, em termos de espaço, temperatura ambiente, mobiliário e área de descanso/refeições do pessoal, estas são aceitáveis para a generalidade dos colaboradores (quadro 66).

<b>Quadro 66 – Condições ambientais do local de trabalho na organização B</b>												
Organização do Trabalho	Espaço				Total		Temperatura ambiente				Total	
	Sim		Não				Sim		Não			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P39. As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias em termos de:	34	100,00%	—	—	34	100%	32	94,12%	2	5,88%	34	100%
	Mobiliário				Total		Área de descanso/refeições para o pessoal				Total	
	Sim		Não				Sim		Não			
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
	26	76,47%	8	23,53%	34	100%	32	94,12%	2	5,88%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

#### 4.8.7 – A política de emprego na organização A

A organização B refere que “[...] a nossa política de emprego valoriza a estabilidade no emprego, correspondendo essa prática ao tipo de contrato que a organização efetua na sua maioria sempre que o colaborador corresponda às características pretendidas, ou seja um contrato a termo incerto (...) o contrato em termo incerto, correspondendo à efetivação do colaborador, ou seja é essa a perspetiva que queremos criar no colaborador para que o seu desempenho justifique esta prática de promoção da estabilidade no emprego, esta prática é muito positiva, e podemos verificar que os colaboradores demostram sentir alguma segurança, alguma satisfação no trabalho, não podemos esquecer a crise económica que o nosso país está a atravessar, verificando-se algumas situações de colaboradores que tem o seu cônjuge em situação de desemprego, logo a estabilidade nestas situações é crucial [...]” (responsável pela GRH – Org. A). O referido pela responsável pela GRH da organização vai ao encontro da sensibilidade expressa pelos colaboradores, com 47,06% dos mesmos a indicar que, com frequência consideram que tem uma situação estável no emprego (quadro 67).

<b>Quadro 67 – Estabilidade no emprego na organização A</b>												
Política de Emprego	Nunca		Raramente		Por Vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P40. Considera que tem uma situação estável no emprego?	1	2,94%	—	—	8	23,53%	16	47,06%	9	26,47%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A



Apresentando ainda 76,48% de colaboradores com contrato com termo incerto (quadros 68 e 69).

<b>Quadro 68 – Tipologia de contrato de trabalho na organização A</b>		
Política de Emprego		
P41. Que tipo de contrato mantém com a Organização?	N.º	%
Contrato sem termo	3	8,82%
Contrato para prestação subordinada de teletrabalho sem termo	—	—
Contrato de trabalho intermitente sem termo	—	—
Contrato de trabalho em comissão de serviço sem termo	—	—
Contrato de trabalho por tempo indeterminado por cedência temporária	—	—
Contrato com termo certo	3	8,82%
Contrato de trabalho de comissão de serviço com termo certo	—	—
Contrato com termo incerto	26	76,48%
Contrato de trabalho em comissão de serviço com termo incerto	—	—
Contrato p/ prestação subordinada de teletrabalho c/ termo incerto	—	—
Outro - POC	2	5,88%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionários – Organização A

<b>Quadro de 69 – Duração do contrato de trabalho na organização A</b>														
Política de Emprego	Efetivo		Mais de 3 anos		3 Anos		2 Anos		1 Ano		Menos de 1 ano		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P42. Qual a sua duração?	29	85,30%	—	—	—	—	3	8,82%	1	2,94%	1	2,94%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

#### 4.8.8 – A política de emprego na organização B

No que respeita à estabilidade no emprego a organização B refere que “ [...] qualquer pessoa que esteja com segurança no seu posto de trabalho tem comportamentos que de outras formas não teria, para o posto de vista da organização depende, por um lado, é bom que as pessoas tenham estabilidade, e como tal possam obter uma melhor qualidade de vida, ser mais felizes e criar raízes e ter família, enfim uma panóplia de situações, por outro

lado existe a questão da dificuldade de fazer as pessoas entenderem que o posto não é estatuto, nem direito, apesar de que pela nossa legislação o posto é um direito, como tal o que acontece é que quando temos que mandar embora alguém, temos que mandar aquele que é mais novo o quer dizer que pode ser até o melhor nas suas funções, e as pessoas mais antigas acabam por se encostar, e por não ser tão profissionais como deveriam sê-lo, como tal é um constrangimento na gestão dos recursos humanos, é complicado mandar embora o melhor, exagerando talvez, e ficar com o pior...” (responsável pela GRH – Org. B). O referido pelo responsável pela GRH da organização vai ao encontro da sensibilidade expressa por cerca de 58,82% dos colaboradores, que indicação que com frequência consideram que tem uma situação estável no emprego (quadro 70).

Quadro 70 – Estabilidade no emprego na organização B												
Política de Emprego	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P40. Considera que tem uma situação estável no emprego?	—	—	1	2,94%	5	14,71%	20	58,82%	8	23,53%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

A organização apresenta ainda 70,58% de colaboradores com contrato com termo incerto (quadros 71 e 72) “ [...] verificou-se nos anos mais recentes uma alteração no que respeita ao tipo de contrato praticado, ou seja no passado o contrato a termo incerto seria a prática utilizada, os colaboradores ficavam efetivos na organização, uma vez que a situação financeira da organização permitia este benefício contratual e as exigências em termos de perfil do colaborador para trabalhar, nomeadamente na área da terceira idade, não seriam tão pertinentes como na atualidade, como tal presentemente praticamos contratos com termo certo, que vamos renovando, não obstante se o colaborador prestar um bom serviço, é ponderada a possibilidade de alteração do tipo de contrato visando uma maior estabilidade [...]” (responsável pela GRH – Org. B).

<b>Quadro 71 – Tipologia de contrato de trabalho na organização B</b>		
Política de Emprego		
P41. Que tipo de contrato mantém com a Organização?	N.º	%
Contrato sem termo	5	14,71%
Contrato para prestação subordinada de teletrabalho sem termo	—	—
Contrato de trabalho intermitente sem termo	—	—
Contrato de trabalho em comissão de serviço sem termo	—	—
Contrato de trabalho por tempo indeterminado por cedência temporária	—	—
Contrato com termo certo	5	14,71%
Contrato de trabalho de comissão de serviço com termo certo	—	—
Contrato com termo incerto	24	70,58
Contrato de trabalho em comissão de serviço com termo incerto	—	—
Contrato p/ prestação subordinada de teletrabalho c/ termo incerto	—	—
Outro - POC	—	—
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fonte: Questionários – Organização B

<b>Quadro de 72 – Duração do contrato de trabalho na organização B</b>														
Política de Emprego	Efetivo		Mais de 3 anos		3 Anos		2 Anos		1 Ano		Menos de 1 ano		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P42. Qual a sua duração?	29	85,30%	—	—	—	—	2	5,88%	3	8,82%	—	—	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

#### 4.8.9 – A avaliação de desempenho na organização A

A organização A considera que a avaliação do desempenho dos colaboradores “ [...] é uma vantagem competitiva, digamos assim, é uma forma das pessoas tendencialmente quererem melhorar no trabalho, o processo de avaliação que atualmente a organização aplica, embora seja muito simples, não está formalmente definido, não obstante como já referi, temos organizado um processo de avaliação de desempenho que respeita todas as etapas e procedimentos normalizados, mas ainda não foi aplicado [...]” (responsável pela GRH – Org. A). O quadro 73 espelha a forma como os colaboradores consideram a sua possibilidade de crescimento profissional dentro da organização, verificando-se uma variação positiva crescente dos dados.

<b>Quadro 73 – Possibilidade de crescimento profissional na organização A</b>												
Avaliação de Desempenho	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P43. Considera que tem possibilidade de crescimento profissional nesta Organização?	3	8,82%	3	8,82%	7	20,59%	7	20,59%	14	41,18%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

Já na aptidão para assumir maiores e/ou mais responsabilidades profissionais, cerca de 47,06% dos colaboradores afirma-se sempre aptos (quadro 74).

<b>Quadro 74 – Assunção de maiores e/ou mais responsabilidades na organização A</b>												
Avaliação de Desempenho	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P44. Considera-se apto para assumir maiores e/ou mais responsabilidades?	2	5,88%	3	8,82%	6	17,65%	7	20,59%	16	47,06%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

É de referir ainda que cerca de 20,59% dos colaboradores gostariam de trabalhar numa outra área que a organização desenvolve (quadro 75).

<b>Quadro 75 – Alteração de área funcional na organização A</b>						
Avaliação de Desempenho	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P45. Gostaria de trabalhar numa outra área que a Organização desenvolve?	7	20,59%	27	79,41%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

A área de transição preferencial é a da infância, com 14,71%. (quadro 76).

<b>Quadro 76 – Área de transição preferencial na organização A</b>		
Avaliação de Desempenho		
P46. Se sim, qual?	N.º	%
Área da Infância	5	14,71%
Área da Terceira Idade	1	2,94%
Área Administrativa	1	2,94%
Total	7	20,59%

Fonte: Questionários – Organização A

A prática da avaliação de desempenho não é aplicada pela organização A através de um processo formalmente constituído “ [...] através de um trabalho académico foi elaborado um processo de avaliação do desempenho que a organização mais uma vez se predispôs a apoiar, mas formalmente na sua plenitude ainda não foi aplicado, não obstante é feita uma avaliação mais informal sempre no final do ano, que é individual cujos resultados não são divulgados aos trabalhadores da organização, isto porque como o processo é informal poderá criar conflitos e instabilidade [...]” (responsável pela GRH – Org. A). Mesmo através da aplicação de um processo de avaliação de desempenho informal, a maioria dos trabalhadores reconhece que de alguma maneira o seu desempenho é reconhecido pela organização (quadro 77).

Quadro 77 – Reconhecimento do desempenho na organização A												
Avaliação de Desempenho	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P47. Sente que o seu desempenho é reconhecido pela Organização?	—	—	4	11,76%	9	26,47%	9	26,47%	12	35,30%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

A forma que corresponde ao processo para a avaliação de desempenho praticado pela a organização A é “ [...] é efetuado de forma escrita com recurso a algumas variáveis como a responsabilidade, a comunicação, a participação, a autonomia, a qualidade do trabalho desenvolvido, a assiduidade, a disponibilidade e naturalmente a preocupação com os objetivos estratégicos da organização, entre outras, variáveis às quais correspondem vários níveis, a esta avaliação corresponderá uma classificação por colaborador [...]” (responsável pela GRH – Org. A). Nesta medida 97,06% dos colaboradores afirma ser avaliado pela organização (quadro 78).

Quadro 78 – Avaliação de desempenho na organização A						
Avaliação de Desempenho	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P48. É avaliado pela Organização?	33	97,06%	1	2,94%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

Embora cerca de 61,76% não ter conhecimento da sua avaliação de desempenho (quadro 79).

Avaliação de Desempenho	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P49. Tem conhecimento da sua avaliação de desempenho?	13	38,24%	21	61,76%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

A organização A refere ainda que “ [...] a alguns anos atrás esta avaliação de desempenho promovia à atribuição de um prémio monetário, como a referida avaliação e respetiva atribuição do prémio era divulgada, provocou insatisfação entre os colaboradores e até alguns conflitos, foi analisado pela direção o porquê do processo de avaliação do desempenho não produzir os efeitos esperados nomeadamente, o empenho, a dedicação e a procura de melhores resultados, dessa análise conclui-se que, o processo não correspondia na sua estrutura a todas as etapas constituintes de implementação de um processo de avaliação de desempenho, sendo o nosso processo de avaliação muito simples e até rudimentar, desta forma a direção decidiu-se pela não divulgação formal dos resultados, sendo esta avaliação apenas para conhecimento e atuação dos órgãos diretivos da organização, no entanto junto dos colaboradores existe pela direção a preocupação de demonstrar o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, ou a necessidade de apoiar os mesmos nas suas fragilidades profissionais [...]” (responsável pela GRH – Org. A). Assim podemos verificar através do quadro 80 que o aspeto que os colaboradores consideram que é mais afetado pela sua avaliação de desempenho é o reconhecimento com cerca de 64,71%.

Avaliação de Desempenho	Remuneração		Progressão		Reconhecimento		Mudança de Funções		Outra	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P50. Em que aspetos considera que são afetados pela sua avaliação de desempenho?	4	11,76%	7	20,59%	22	64,71%	2	5,88%	3	8,82%

Fonte: Questionários – Organização A

#### 4.8.10 – A avaliação de desempenho na organização B

O quadro 81 espelha a forma como os colaboradores consideram a sua possibilidade de crescimento profissional dentro da organização B, verificando-se que os colaboradores não reconhecem possibilidades claras de crescimento profissional dentro da organização.

Quadro 81 – Possibilidade de crescimento profissional na organização B												
Avaliação de Desempenho	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P43. Considera que tem possibilidade de crescimento profissional nesta Organização?	7	20,59%	6	17,65%	9	26,47%	9	26,47%	3	8,82%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

Já na aptidão para assumir maiores e/ou mais responsabilidades profissionais, cerca de 44,12% dos colaboradores afirma-se sempre aptos (quadro 82).

Quadro 82 – Assunção de maiores e/ou mais responsabilidades na organização B												
Avaliação de Desempenho	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P44. Considera-se apto para assumir maiores e/ou mais responsabilidades?	3	8,82%	—	—	5	14,71%	11	32,35%	15	44,12%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

É de referir ainda que cerca de 23,53% dos colaboradores gostariam de trabalhar numa outra área que a organização desenvolve (quadro 83).

Quadro 83 – Alteração de área funcional na organização B						
Avaliação de Desempenho	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P45. Gostaria de trabalhar numa outra área que a Organização desenvolve?	8	23,53%	26	76,47%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

A única área de transição referida é área da infância, com 23,53%. (quadro 84).

<b>Quadro 84 – Área de transição preferencial na organização B</b>		
Avaliação de Desempenho		
P46. Se sim, qual?	N.º	%
Área da Infância	8	23,53%
Área da Terceira Idade	—	—
Área Administrativa	—	—
Total	8	23,53%

Fonte: Questionários – Organização B

A prática da avaliação de desempenho não é aplicada pela organização B através de um processo formalmente constituído “ [...] apenas informalmente, os responsáveis de cada setor têm uma opinião formada sobre cada colaborador à sua responsabilidade, e dão conta dessa opinião avaliativa nas reuniões que realizamos, e é essas impressões em conjunto com a minha perceção sobre cada colaborador que nos permite atuar no sentido de corrigir alguns comportamentos, ou valorizar alguns desempenhos, no entanto como já referi o processo formal não é na atualidade desenvolvido [...]” (responsável pela GRH – Org. B). Mesmo sem a aplicação de um processo de avaliação de desempenho, a maioria dos trabalhadores reconhece que de alguma maneira o seu desempenho é reconhecido pela organização (quadro 85).

<b>Quadro 85 – Reconhecimento do desempenho na organização B</b>												
Avaliação de Desempenho	Nunca		Raramente		Por vezes		C/Frequência		Sempre		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P47. Sente que o seu desempenho é reconhecido pela Organização?	—	—	2	5,88%	11	32,35%	12	35,30%	9	26,47%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

Nesta medida 85,29% dos colaboradores afirma ser avaliado pela organização (quadro 86).

<b>Quadro 86 – Avaliação de desempenho na organização B</b>						
Avaliação de Desempenho	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P48. É avaliado pela Organização?	29	85,29%	5	14,71%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B



Embora cerca de 76,47% não tenham conhecimento da sua avaliação de desempenho (quadro 87).

<b>Quadro 87 – Conhecimento da avaliação de desempenho na organização B</b>						
Avaliação de Desempenho	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P49. Tem conhecimento da sua avaliação de desempenho?	8	23,53%	26	76,47%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

A organização B refere ainda que “[...] na atualidade a nossa organização não aplica esta prática, no entanto no passado já foi implementado um processo de avaliação do desempenho, que atribuía um subsídio suplementar, designado de subsídio de páscoa, o que se concluiu desta atribuição é que todos os colaboradores tinha classificação para receber o prémio, as variáveis utilizadas tinham pendor muito relativo, dependendo da análise dos responsáveis de setor, que atribuía as classificações, e assim quem era bom funcionário continuava a sê-lo e quem seria mau funcionário também, foi então decidido pela direção que o processo de avaliação de desempenho nestes moldes seria cancelado (...) na atualidade ainda não foi pensada uma nova estratégia, uma nova abordagem deste processo [...]” (responsável pela GRH – Org. B). Assim podemos verificar através do quadro 88 que o aspeto que os colaboradores consideram que é mais afetado pela sua avaliação de desempenho é o reconhecimento com cerca de 70,59%.

<b>Quadro 88 – Aspetos afetados pela avaliação de desempenho na organização B</b>										
Avaliação de Desempenho	Remuneração		Progressão		Reconhecimento		Mudança de Funções		Outra	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P50. Em que aspetos considera que são afetados pela sua avaliação de desempenho?	6	17,65%	3	8,82%	24	70,59%	2	5,88%	—	—

Fonte: Questionários – Organização B

#### 4.8.11 – O sistema de recompensas na organização A

A gestão de carreiras tem por base na organização A, a tabela salarial e as obrigações legais de atualização “ [...] os vencimentos pagos na nossa organização estão de acordo com o contrato coletivo de trabalho, não obstante existe ainda uma gratificação para todos os responsáveis por cada setor, tendo em conta o trabalho por si desenvolvido (...) na verdade os vencimentos que pagamos são baixos embora esteja de acordo com a tabela legal [...]” (responsável pela GRH – Org. A). O quadro 89 espelha que o intervalo mais preponderante no que respeita às remunerações na organização A é o de, de €485,00 a €600,00, com cerca de 55,89%, considerando ainda que apenas 2,94% apresentam remunerações dentro do intervalo mais elevado, de €801,00 a €900,00.

Quadro 89 – Nível remuneratório na organização A		
Remuneração	N.º	%
< ou = €485,00	11	32,35%
De €485,00 a €600,00	19	55,89%
De €601,00 a €700,00	2	5,88%
De €701,00 a €800,00	1	2,94%
De €801,00 a €900,00	1	2,94%
De €901,00 a €1000,00	—	—
> € 1001,00	—	—
Total	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

A organização A considera “ [...] que o trabalho desenvolvido nas áreas de apoio social é muito duro, pouco compensador, e a remuneração atribuída legalmente às categorias associadas a estas áreas de atividade é muito baixa, e a situação de fragilidade económica com que a organização se debate todos os dias não possibilita atribuir maior compensação salarial que aquela que por força da lei é obrigada a cumprir [...]” (responsável pela GRH – Org. A). Assim mais de metade dos colaboradores, 52,94% estão satisfeitos com a sua atual remuneração e 50,00% dos mesmos considera que a sua remuneração é adequada às funções que desenvolvem. (quadros 90 e 91).

<b>Quadro 90 – Satisfação com a atual remuneração na organização A</b>						
Sistema de Recompensas	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P51. Está satisfeito com a sua atual remuneração?	18	52,94%	16	47,06%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

<b>Quadro 91 – Adequação da remuneração às funções na organização A</b>						
Sistema de Recompensas	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P52. Considera a sua remuneração adequada às funções que desenvolve?	17	50,00%	17	50,00%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

É ainda de referir que não obstante cerca de metade dos colaboradores considerarem-se satisfeitos com a sua remuneração, indicam como principal fator que gera mais insatisfação no seu trabalho, com 23,53% precisamente a remuneração auferida (quadro 92).

<b>Quadro 92 – Fatores de insatisfação no trabalho na organização A</b>						
Fatores Motivacionais/Desmotivacionais	F1		F2		F3	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P53. Indique três dos principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. (coloque o número 1 no fator que gera mais insatisfação, o numero 2 no segundo maior fator de insatisfação e o numero 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.)						
Reconhecimento	3	8,82%	6	17,65%	6	17,65%
Estabilidade no emprego	7	20,59%	4	11,76%	4	11,76%
Crescimento profissional	1	2,94%	5	14,71%	1	2,94%
Autonomia	2	5,88%	—	—	—	—
Ambiente de trabalho	6	17,65%	5	14,71%	4	11,76%
As funções desempenhadas	2	5,88%	1	2,94%	1	2,94%
Promoção	—	—	3	8,82%	2	5,88%
Excesso de trabalho	5	14,71%	4	11,76%	5	14,71%
Instalações (áreas exclusivas aos trabalhadores)	—	—	2	5,88%	1	2,94%
Remuneração	8	23,53%	4	11,76%	7	20,59%
Outro, Qual? Horários - 1 e Possibilidade de mudança de setor - 2	—	—	—	—	3	8,82%
Total	34	100%	34	100%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

Quanto à principal razão pela qual os colaboradores trabalham na organização, foi indicada com uma percentagem considerável, 64,71%, o trabalho realizado no exercício das suas funções (quadro 93).

<b>Quadro 93 – Razões para continuar a trabalhar na organização A</b>				
Fatores Motivacionais/Desmotivacionais	F1		F2	
P54. Indique as duas principais razões pelas quais trabalha nesta Organização. (coloque o número 1 na principal e o numero 2 na segunda mais importante.)	N.º	%	N.º	%
Remuneração	3	8,82%	3	8,82%
Benefícios oferecidos pela Organização	—	—	1	2,94%
Estabilidade no emprego	6	17,65%	5	14,71%
Autonomia	1	2,94%	2	5,88%
O trabalho que realizo	22	64,71%	5	14,71%
A falta de opção de outro emprego	1	2,94%	3	8,82%
Excesso de trabalho	—	—	—	—
Ambiente de trabalho (chefias/colegas)	—	—	3	8,82%
Prestígio da Organização	1	2,94%	3	8,82%
Possibilidade de experiência na execução de novas tarefas	—	—	6	17,65%
Oportunidades de progressão profissional	—	—	3	8,82%
Outro: _____	—	—	—	—
Total	34	100%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização A

#### 4.8.12 – O sistema de recompensas na organização B

A organização B refere que a tabela salarial praticada está substancialmente acima da média “ [...] os nossos colaboradores, ou boa parte deles já usufruem de remunerações acima do mercado, sendo que os mais novos, face aos problemas de liquidez que a organização apresenta, as suas remunerações não estão adequadas ao serviço que desenvolvem, face aos demais colaboradores, no entanto aqueles que são mais empenhados são beneficiados com uma maior flexibilidade em termos de escalas e horários [...]” (responsável pela GRH – Org. B). O quadro 94 espelha que o intervalo mais preponderante no que respeita às remunerações na organização B é o de, de €601,00 a €700,00, com cerca de 35,30%, considerando ainda que 20,58% auferem remunerações acima dos €1001,00.

<b>Quadro 94 – Nível remuneratório na organização B</b>		
Remuneração	N.º	%
< ou = €485,00	6	17,65%
De €485,00 a €600,00	8	23,53%
De €601,00 a €700,00	12	35,30%
De €701,00 a €800,00		
De €801,00 a €900,00		
De €901,00 a €1000,00	1	2,94%
> € 1001,00	7	20,58%
Total	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

Na atualidade a organização B suspendeu as atualizações dos escalões salariais,” [...] é de referir que encontram-se suspensas as atualizações dos escalões salariais estipulados na lei, e vinculados nas tabelas de atualização salarial, o fato de algumas remunerações que pagamos estarem acima do preço de mercado, criou um constrangimento muito elevado em termos de liquidez, o que motivou esta decisão [...]” (responsável pela GRH – Org. B). Apontando como fator de insatisfação a suspensão das atualizações salariais por parte da organização, cerca de 61,76% dos colaboradores não estão satisfeitos com a sua atual remuneração (quadro 95).

<b>Quadro 95 – Satisfação com a atual remuneração na organização B</b>						
Sistema de Recompensas	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P51. Está satisfeito com a sua atual remuneração?	13	38,24%	21	61,76%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

Já 76,47% dos colaboradores considera que a sua remuneração não é adequada às funções desenvolvidas (quadro 96) “[...] não considero que se recompense todos os trabalhadores de forma adequada, considero que muitos deles são melhor recompensados do que aquilo que deveriam, e considero que os mais novos na área dos idosos são mal recompensados para o trabalho que desenvolvem, há casos e casos, mas em alguns temos tido muita sorte com as pessoas que tem ficado connosco, infelizmente a nossa capacidade financeira é muito curta e não podemos fazer melhor do que aquilo que temos feito (...) assim ao nível das remunerações não podemos aplicar o critério da

diferenciação positiva no que respeita ao desempenho e por força da contenção financeira suspendemos as atualizações que estaríamos obrigados ao nível dos escalões salariais, o que sem dúvida provoca muita insatisfação nos colaboradores, como é óbvio [...]” (responsável pela GRH – Org. B).

<b>Quadro 96 – Adequação da remuneração às funções na organização B</b>						
Sistema de Recompensas	Sim		Não		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
P52. Considera a sua remuneração adequada às funções que desenvolve?	8	23,53%	26	76,47%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

Nesta medida é ainda de referir que cerca de 50,00% dos colaboradores indicam como principal fator que gera mais insatisfação no seu trabalho, precisamente a remuneração auferida (quadro 97).

<b>Quadro 97 – Fatores de insatisfação no trabalho na organização B</b>						
Fatores Motivacionais/Desmotivacionais	F1		F2		F3	
P53. Indique três dos principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. (coloque o número 1 no fator que gera mais insatisfação, o número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.)	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Reconhecimento	5	14,71%	3	8,82%	2	5,88%
Estabilidade no emprego	4	11,76%	—	—	3	8,82%
Crescimento profissional	2	5,88%	7	20,59%	11	32,35%
Autonomia	—	—	—	—	—	—
Ambiente de trabalho	—	—	2	5,88%	1	2,94%
As funções desempenhadas	—	—	—	—	—	—
Promoção	3	8,82%	14	41,18%	2	5,88%
Excesso de trabalho	1	2,94%	2	5,88%	2	5,88%
Instalações (áreas exclusivas aos trabalhadores)	—	—	1	2,94%	3	8,82%
Remuneração	17	50,00%	5	14,71%	7	20,59%
Outro, Qual? Horários - 1 e Possibilidade de mudança de setor -2	2	5,88%	—	—	3	8,82%
Total	34	100%	34	100%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

Já no que respeita à principal razão pela qual os colaboradores trabalham na organização, cerca de 50,00% indica, o trabalho realizado no exercício das suas funções (quadro 98).

<b>Quadro 98 – Razões para continuar a trabalhar na organização B</b>				
Fatores Motivacionais/Desmotivacionais	F1		F2	
P54. Indique as duas principais razões pelas quais trabalha nesta Organização. (coloque o número 1 na principal e o numero 2 na segunda mais importante.)	N.º	%	N.º	%
Remuneração	—	—	4	11,76%
Benefícios oferecidos pela Organização	—	—	—	—
Estabilidade no emprego	14	41,18%	6	17,65%
Autonomia	1	2,94%	—	—
O trabalho que realizo	17	50,00%	8	23,53%
A falta de opção de outro emprego	2	5,88%	1	2,94%
Excesso de trabalho	—	—	1	2,94
Ambiente de trabalho (chefias/colegas)	—	—	5	14,71%
Prestígio da Organização	—	—	1	2,94%
Possibilidade de experiência na execução de novas tarefas	—	—	6	17,65%
Oportunidades de progressão profissional	—	—	2	5,88%
Outro: _____	—	—	—	—
Total	34	100%	34	100%

Fonte: Questionários – Organização B

#### **4.9 – Análise comparada dos dados qualitativos e quantitativos sobre as práticas de GRH nas organizações sociais em estudo**

A análise comparada sobre a prática do recrutamento e seleção desenvolvida pelas duas organizações em estudo revela que, ambas as organizações apresentam dificuldades de recrutamento e seleção para funções diretamente ligadas com a área da terceira idade, tornando os perfis pouco exigentes. A organização A recorre a uma entidade externa, o instituto de emprego e formação profissional, para indicação de possíveis candidatos, a continuidade do procedimento, ou seja, as entrevistas de seleção e o processo de admissibilidade é da responsabilidade integral da organização. A organização B é responsável por todo o processo de recrutamento e seleção, dando especial importância à entrevista de seleção. O acolhimento/integração e o período de aprendizagem são etapas que ambas as organizações desenvolvem, verificando-se que os colaboradores de ambas as organizações classificam como boa a forma como foram integrados na organização. Segundos os colaboradores da organização A, a sua integração/acolhimento

foi uma responsabilidade partilhada pela direção e pelas chefias diretas, já na organização B essa responsabilidade foi na sua maioria das chefias diretas.

Na prática de formação e desenvolvimento, esta afigura-se como um instrumento que ambas as organizações priorizam e fomentam com o objetivo de qualificar os seus colaboradores. Nos últimos dois anos, 2010 e 2011, ambas as organizações aproveitaram as oportunidades externas de formação, nomeadamente promovidas por programas estatais, e por entidades da sociedade civil. A formação é preferencialmente ministrada no local de trabalho, uma vez que as organizações em estudo referem que esta escolha permite, uma melhor gestão dos tempos dos colaboradores de forma a não perturbar o normal funcionamento das organizações. Considerando que nas organizações A e B a frequência de ações de formação correspondem às ofertas disponibilizadas pelo Estado e/ou outras instituições, o que não invalida o investimento claro na formação efetuado pelas duas organizações, a maioria dos colaboradores reconhecem a necessidade de frequentar uma nova formação, identificando várias áreas com necessidades de desenvolvimento de competências, com especial incidência na área dos primeiros socorros.

No que respeita à organização do trabalho ambas as organizações privilegiam a divisão setorial, de acordo com as áreas de atividades e serviços, dando relevância ao trabalho de equipa. Não obstante a organização B empresta um grande enfoque a uma hierarquização muito rígida no controlo dos processos. Os colaboradores da organização A consideram-se satisfeitos com a organização do trabalho definida, que promove à abertura para que possam abordar e debater qualquer assunto dentro da organização, e estimula o trabalho em equipa. Na organização B também se consideram satisfeitos com a organização do trabalho definida, que estimula o trabalho de equipa, embora a abertura para que possam abordar e debater qualquer assunto dentro da organização não se revela tão clara. Segundos os colaboradores, as condições ambientais promovidas por ambas as organizações, em termos de espaço, temperatura ambiente, mobiliário e área para descanso e refeições do pessoal são aceitáveis.

A política de emprego adotada pela organização A, valoriza a estabilidade no emprego dos seus colaboradores, uma vez que promove a contratação através do contrato a termo incerto, com o objetivo de



consolidação do seu quadro de pessoal. A organização B valoriza a estabilidade no emprego para os seus colaboradores, mas invoca as atuais fragilidades da organização em termos financeiros, para justificar que nos últimos cinco anos a contratação é efetuada através de contratos com termo certo. Os colaboradores de ambas as organizações, com frequência consideram ter uma situação estável no emprego.

Ambas as organizações consideram que, a avaliação de desempenho pode ser uma vantagem competitiva, no entanto não implementaram esta prática enquanto processo formal. A organização A promove à avaliação informal dos seus colaboradores, através de uma grelha com alguns critérios avaliativos, como a responsabilidade, a comunicação, a participação, a autonomia, a qualidade do trabalho desenvolvido, a assiduidade, a disponibilidade e naturalmente a preocupação com os objetivos estratégicos da organização. Esta avaliação é individual, e não é dada a conhecer de forma formal. A organização B já implementou um processo de avaliação de desempenho, que abandonou por considerar que não servia os objetivos da sua implementação, não obstante também avalia os seus colaboradores recorrendo a informações preferenciais dos responsáveis pelos setores, num processo que não responde a quaisquer registos. Os colaboradores da organização A reconhecem de forma clara, a possibilidade de crescimento profissional na organização e a maioria dos colaboradores refere que, é avaliado mas que não tem conhecimento dessa avaliação. Na organização B a maioria dos colaboradores não reconhece ter possibilidades de crescimento profissional na organização, no entanto a sua maioria afirma ser avaliado, mas não tem conhecimento formal dessa avaliação. Os colaboradores de ambas as organizações apontam o reconhecimento como o aspeto que mais é afetado pela avaliação do seu desempenho.

O sistema de recompensas no que respeita à gestão de carreiras na organização A, tem por base a tabela salarial e as obrigatoriedades legais de atualização, por isso os vencimentos pagos estão de acordo com o contrato coletivo de trabalho. Já na organização B, invocando fragilidades financeiras, as atualizações no que respeita aos escalões estão suspensas, promovendo apenas à atualização anual da remuneração base de acordo com a percentagem definida pelo governo. Não obstante o nível de remunerações

mais preponderante, ser relativamente baixo (de €485,00 a €600,00), mais de metade dos colaboradores da organização A estão satisfeitos com a remuneração que auferem, e referem ainda que, a mesma esta de acordo com as funções que exercem. Na organização B, o nível de remunerações é superior (de €601,00 a €700,00), no entanto mais de metade dos colaboradores não está satisfeita com a remuneração que auferem, afirmando ainda que, a mesma não está de acordo com as funções que exercem. É ainda de referir que os colaboradores de ambas as organizações indicam, como principal fator que gera mais insatisfação no seu trabalho, precisamente a remuneração auferida. No que respeita à principal razão pela qual os colaboradores trabalham na organização, o trabalho realizado no exercício das suas funções é a razão preferencial.

## **Capítulo V – Considerações finais**

O objetivo geral proposto na presente investigação, tinha como principal enfoque a compreensão das dinâmicas de desenvolvimento dos recursos humanos no contexto das organizações sociais. Para operacionalizar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: caracterizar a missão, visão e valores que confirmam os objetivos de atuação das organizações sociais; conhecer a conceção que os dirigentes e técnicos das organizações sociais têm sobre os recursos humanos e o desenvolvimento dos recursos humanos; caracterizar os RH das organizações sociais considerando as variáveis categoria profissional, idade, sexo, habilitações, tipo de contrato, antiguidade; identificar as práticas de desenvolvimento de recursos humanos nas organizações sociais a estudar e avaliar o efeito da adoção dessas práticas no desempenho individual e organizacional.

Como resultado principal desta investigação, evidenciaria a adoção e desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos, como fator importante na atuação estratégica das duas organizações sociais em estudo. A caracterização dos princípios estratégicos de atuação social, da sua missão, visão e valores, principal suporte deste tipo de organizações, bem como dos recursos humanos que as compõem, permitiu por um lado, conhecer a conceção dos dirigentes sobre a relação entre o desempenho organizacional desenvolvido e os objetivos sociais que justificam a sua existência enquanto organização para a solidariedade, por outro, compreender a forma como entendem o desenvolvimento dos recursos humanos nesse processo.

A identificação das práticas de desenvolvimento dos recursos humanos das organizações em estudo, permitiu perceber que estas constituem um importante património de conhecimento dos recursos humanos, permitindo também a avaliação do grau de implementação e algumas formas de medição de resultados, ainda que neste aspeto, estas se caracterizem pela sua informalidade, logo muito incipientes. Dos resultados apurados é de salientar que a adoção e desenvolvimento de práticas de gestão dos recursos humanos, em função das necessidades que a realidade económica, social, cultural e ambiental coloca diariamente a estas organizações, quando possibilita o

envolvimento dos colaboradores, conduzem a uma perspetiva da GRH de essência estratégica, e não meramente administrativa.

O presente estudo sugere que, a eficiência organizacional tem em conta a adoção e desenvolvimento de práticas de recursos humanos que surgem em ambas as organizações como um processo orgânico, que vai integrando, melhorando e/ou abdicando das mesmas, crescendo à sua medida e solucionando problemas específicos dos colaboradores. Os sistemas orgânicos permitem uma consciencialização social dos participantes, tornando as organizações coletivamente conscientes, dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles” (Chiavenato, 1983). Estes fatores não são replicáveis para outras organizações, ou seja, a maior ou menor eficiência organizacional conseguida é validada pelo património de experiências e pela flexibilidade de intervenção de cada organização per si.

É de referir que a avaliação da importância da GRH, recaiu na identificação de critérios como: o número e complexidade das práticas adotadas; a alteração das práticas já existentes; a localização na estrutura, ou seja, se é de intervenção transversal dentro da organização ou se é apenas mais um departamento da estrutura e o papel da direção da organização no processo. Considerando os critérios referidos, os resultados sugerem que, as seis práticas de desenvolvimento dos recursos humanos analisadas, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, organização do trabalho, política de emprego, avaliação de desempenho e sistemas de recompensas, não correspondem a um grau elevado de complexidade, exemplo disso é a forma informal, simplista e pouco criteriosa que ambas as organizações pautam a avaliação de desempenho dos seus colaboradores. Não obstante é sugerido pelos resultados que as perceções dos colaboradores vão no sentido da importância e eficácia das práticas.

É também de considerar que, os dados recolhidos consideram que as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas por ambas as organizações apresentam alterações desde a sua implementação, confirmando a flexibilidade e permanente adequação ao contexto organizacional. Relativamente ao carácter transversal das práticas, estas são aplicadas nas organizações A e B a todos os trabalhadores, independentemente do seu nível hierárquico dentro da organização (colaboradores e chefias), ou área de

atividade exercida. No que respeita ao papel da direção, os responsáveis pela gestão dos recursos humanos acumulam funções diretivas nas organizações evidenciando a importância dirigida à gestão dos seus recursos humanos.

Considerando os resultados obtidos estes evidenciam que, não existe uma ligação entre a avaliação de desempenho praticada nas organizações em estudo, e os seus sistemas de recompensas, processos que não são consistentes na necessária relação intrínseca entre si e a estratégia da organização. Esta realidade influencia negativamente o comportamento dos colaboradores ao nível do envolvimento e compromisso destes com a organização. A aposta numa comunicação/participação ativa entre a direção das organizações e todos os colaboradores que as compõem, poderá fazer a diferença em termos de motivação e/ou envolvimento dos mesmos.

A organização A apresenta, no que respeita à comunicação, uma visão compartilhada e assumida por todos, onde a gestão de topo se torna figura de referência para alcançar as metas definidas, espelhada na abertura a sugestões e numa comunicação estratégica mais aberta, sugerindo de alguma forma características do modelo *soft que* assenta a sua importância fundamental no envolvimento das pessoas pela via da motivação, comunicação e liderança, podendo ocorrer em ligação, direta ou não, com os objetivos do negócio (Legge; 1995). Não obstante o nível de remunerações mais preponderante ser relativamente baixo (de €485,00 a €600,00), mais de metade dos colaboradores da organização A estão satisfeitos com a remuneração que auferem, e referem ainda que, a mesma esta de acordo com as funções que exercem. Já a organização B, apresenta uma visão organizacional proporcionada pela gestão de topo, ou seja pela direção enquanto figura de controlo dos processos. Esta forma organizacional é característica de muitas organizações sociais onde o uso do poder e da influência hierárquica determina que cada pessoa seja responsável pelas atividades a seu cargo, identificando o foco de atuação no desenvolvimento de competências individuais, e no controlo da informação disponibilizada no seio da organização. Nesta medida, no que respeita às remunerações apresenta um nível superior (de €601,00 a €700,00), comparativamente com a organização A, no entanto mais de metade dos colaboradores não está satisfeita com a

remuneração que auferem, afirmando ainda que a mesma não está de acordo com as funções que exercem.

É fundamental uma comunicação efetiva e eficaz entre todos os elementos da estrutura organizacional, de modo a que os colaboradores possam ser ouvidos e desta forma incentivados a melhorar o seu desempenho no dia a dia. É importante que eles contribuam com sugestões que visem a melhoria do serviço prestado, uma vez que são eles que lidam diretamente com os clientes/utentes e se apercebem de eventuais falhas do serviço, ou até mesmo falhas nas ferramentas de trabalho. A exigência e o rigor que a qualidade impõe aos colaboradores no cumprimento das suas tarefas, devem ser acompanhados, por um tratamento de qualidade para com os mesmos.

### **Limitações do estudo e pistas de investigação futuras**

Neste estudo, a gestão de recursos humanos foi considerada apenas na sua dimensão conceptual, pelas práticas de desenvolvimento de recursos humanos aplicadas pelas organizações, sendo que a GRH é um processo organizacional complexo que envolve a gestão de relações de poder, encerra em si limitações para uma definição alargada do sistema de GRH nas organizações.

Será de considerar o aprofundamento das práticas de desenvolvimento dos recursos humanos em análise, nomeadamente através da realização de um estudo que inclua mais organizações sociais e diversifique os indicadores de avaliação, bem como a possibilidade da perceção da influência dos fatores exógenos no desenvolvimento das práticas de recursos humanos nas organizações sociais. Considerando a argumentação de Sainsaulieu (1993), a adaptação das estruturas organizacionais às pressões dos vários ambientes revela que, perante ambientes complexos e competitivos as estruturas internas são mais flexíveis, orgânicas, comunicativas e participativas nas relações formais e informais. Inversamente, quanto mais o ambiente é simples e controlado, a maioria das formas de organização tendem a simplificar a eficiência da formalidade burocrática.

Outra oportunidade futura consiste na integração em investigações futuras sobre esta temática, de indicadores como a satisfação e fidelização dos clientes/utentes das organizações sociais.

## Bibliografia

Abreu, Laurinda. 2002. "A especificidade do sistema de assistência pública português: linhas estruturantes", Revista Arquipélago- história 7, 2002: (417-434).

Apolinário, J. M. Marques (2003). "A gestão nas organizações sem fins lucrativos" In Dirigir – IEF: (42-47).

Besseyre des Horts, Charles-Henri (1987). "Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines". Revue Française de Gestion: (149-155).

Bilhim, João (2004). "Gestão Estratégica de Recursos Humanos". Lisboa: ISCSP: (47-80).

Brandão, Ana Maria e Parente, Cristina (1998). "Configurações da função pessoal. As especificidades do caso português". Organizações e Trabalho: (23-40).

Boyer, Luc; Equibey, Noel. "Histoire du management". Paris: Les Editions D'organisation, 1990.

Bouchez, Jean-Pierre (2005). "La gestion des ressources humaines: histoire et perspectives. De l'ère industrielle vers l'ère de l'immatérialité". In Weiss, Dimitri (Coord.). Ressources Humaines. 3.<sup>a</sup> Ed. Paris.

Cabral-Cardoso, C. (2000). "Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios". In Cunha, M. P. (Coord.), Teoria Organizacional Perspetivas e Prospetivas, Lisboa, Publicações D. Quixote: (225-250).

Caetano, António et al (2007). "Gestão de Recursos Humanos Contextos, processos e técnicas", 3.<sup>a</sup> edição, Editora RH.



Caetano, A. e Vala, J. (2002). *“Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas”*. Lisboa: RH Editora

Cardoso, A. (2001). *“Recrutamento & Seleção de Pessoal”*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas

Chiavenato, Idalberto (1983). *“Introdução à teoria geral da administração”*. São Paulo, McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (2004). *“Recursos Humanos. O capital humano nas organizações”*. 8.ª ed. São Paulo: Atlas.

Citeau, J. P. (1997). *“Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques”*. Paris, Armand Colin.

Ferreira, J. M. Carvalho (2001). *“Manual de psicossociologia das organizações”*. Lisboa [etc.]: McGraw-Hill.

Ferreira, Virgínia (1986), *“O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos”*, in Augusto S. Silva e José M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento: (165-196).

Freire, João (2001). *“Sociologia do Trabalho: Uma Introdução”*. 2.ª Ed. Porto: Edições Afrontamento.

Giddens, A. (2010). *“Sociologia”*. Lisboa: Edições Gulbenkian;

Gomes, Jorge F. [et al.] (2008). *“Manual de gestão de pessoas e do capital humano”*. Lisboa: Sílabo, 2008.

Instituto de Segurança Social. IP, (2005). *“Manual de Boas Práticas”*. Lisboa

Jacinto, Luís Manuel Jacob (2003). *“Ajudante de seniores: uma proposta de perfil profissional para as IPSS”*. Dissertação (Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos) - ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Keating, J. (2002). *“A natureza da função de Gestão de Recursos Humanos”*. In A. Caetano & J. Vala (Ed), *“Gestão de Recurso Humanos. Contextos, processos e técnicas”*, 2ª ed, Lisboa: RH Editora: (103-116).

Kovács, Ilona (2002). *“As metamorfoses do emprego”*. Oeiras, Celta Editora.

Legge, K. (1995). *“Human resource management: Rhetoric, reality and hidden agendas”*, In J. Storey (Ed.), *“Human Resource Management”*, London: Routledge.

Lopes, Albino (2005). *“Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações”*. Texto base da cadeira de Gestão de Recursos Humanos dos Cursos de Gestão do ISCTE (documento policopiado).

Lussato, Bruno (1977). *“Introduction critique aux theories d’organisation”*. 2 ed. Paris: 1977.

DGSSFC. (2006) *“Manual Resposta Sociais: Nomenclaturas/conceitos”*. Lisboa.

McGuire, David & Jorgensen, Kenneth M. (2011). *“Human Resources Development. Theory and practice”*. London: Sage.

Montesquieu (1982). *“O Espirito das Leis. Brasília”*. Editora Univ. Brasília

Neves, J.G. (2007) – *“Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas”*, in Caetano, A. e Vala, J. (organizadores), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, RH Editora, 3ª ed.: (3-30).

Peretti, Jean-Marie (2007). *“Recursos humanos”*. Lisboa: Sílabo.

Pfeffer, J. (1994). *“Competitive advantage through people”*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Purcel, J. (1995). *“Corporate strategy and its link with human resource management strategy”*. In J. Storey (Ed.), Human resource management. London. Routledge: ( 63-86).

Quivy, Raymond, Campenhoudt, LucVan (2008). *“Manual de investigação em ciências sociais”*, 5.<sup>a</sup> edição, Lisboa, Gradiva.

Rosendo, V. (1996). *“O Mutualismo em Portugal – Dois Séculos de História a suas Origens”*, Lisboa, Montepio Geral.

Sainsaulieu, Renaud (1997). *“Sociologia da empresa: organização, cultura e Desenvolvimento”*. Lisboa, Piaget.

Renaud, (1993), *“Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise”*, Socius, Working Papers: n.º 1/93.

Serrano, Maria Manuel (2010). *“A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos”*, Socius Working Papers Nº 1/2010.

Serrano, Maria Manuel (2003). *“Sociologia, Organizações e Pessoas: Contributos para Equacionar o Desenvolvimento dos Recursos Humanos”*. *Economia e Sociologia*, nº 75, pp. 43-60.

Serrano, Maria Manuel Renga Capelão (2009) *“Estratégias e práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. Estudos de caso numa rede de empresas”*, Lisboa: ISEG/UTL (Teses de Doutoramento).

Serrano, Maria Manuel (2012). “*Perspetivas Teóricas sobre a Relação das Organizações com o Meio Ambiente*”, SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, *Working Papers*, n.º 2/2012.

Storey, J. (1995). “*Human Resource Management*”. London: Routledge

Stoleroff, Alan (1996). “*Sociologia e a Gestão dos Recursos Humanos*”. *Organizações e Trabalho* n.º 15: (105-113).

Tavares, Susana e Caetano, António (1999). “*A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica*”. In Caetano, António (Coord.). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional: (16-60).

Weber, Max (1947). “*A Teoria da organização social e económica*”. Traduzido por AM Henderson e Talcott Parsons, The Free Press.

Yin, Robert K. (1993). “*Applications of case study research*”. Newbury Park: Sage Publications.

Yin, Robert K. (1994). “*Case study research: design and methods*”. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

## **Anexos**

Guião de entrevista

Grelha de análise de entrevista – organização A

Grelha de análise de entrevista – organização B

Modelo de questionário

Legislação aplicável – Funcionamento e implementação de organizações sociais

## Guião de Entrevista

Esta entrevista insere-se num trabalho de investigação conducente à obtenção de grau de Mestre em Sociologia – especialização recursos humanos e desenvolvimento sustentável, e visa conhecer as práticas de gestão de recursos humanos e o seu desenvolvimento nesta

### Enquadramento

Conceitos centrais: organizações sociais e desenvolvimento de recursos humanos e as dimensões de análise que lhe estão subjacentes:

Organizações Sociais: Estrutura da organização; Missão, visão e valores que enquadram os objetivos estratégicos da organização; conceção dos dirigentes e técnicos no que respeita aos recursos humanos e ao seu desenvolvimento.

Desenvolvimento dos recursos humanos: Recrutamento e seleção; Formação; Organização de trabalho; Política de emprego; Avaliação de desempenho; Sistema de recompensas.

### Seleção dos entrevistados

O perfil dos entrevistados consagra os responsáveis pela função de recursos humanos dentro da Organização.

### Condução da entrevista

Considerando que as entrevistas devem ser gravadas na íntegra, será solicitada a autorização aos entrevistados para proceder à gravação, acautelando-se a possibilidade de interromper a mesma sempre que os entrevistados o solicitarem. Esta gravação será realizada através da utilização de equipamento áudio (gravador digital).

As entrevistas serão confidenciais, sendo que os entrevistados serão identificados pela designação do cargo que ocupam na Organização.

As referidas entrevistas serão realizadas nas instalações das Organizações, de forma individualizada, salvaguardando-se as necessárias condições de privacidade e insonorização junto da Organização.

Será consensualizada entre os entrevistados e a entrevistadora a data e hora da realização das entrevistas, que terão uma duração aproximada de uma hora e 30 minutos.

### **Estrutura da entrevista**

Considerando a entrevista semiestruturada a sua condução por parte da entrevistadora será mais flexível, podendo orientá-la com a sequência e as questões que julgar mais convenientes. As questões apresentadas são, sobretudo, abertas, isto porque após a definição clara e rigorosa dos objetivos da entrevista, há que os operacionalizar sob a forma de variáveis, fazendo corresponder as variáveis a perguntas adequadas às metas que pretendemos atingir.

Após uma breve síntese enquadadora sobre os objetivos da investigação que consubstanciam a entrevista, torna-se importante escolher uma questão inicial que coloque os entrevistados no tema da conversa e que os ajude a criar a necessária empatia entre entrevistadora e entrevistados.

Considerando que num período inicial pode verificar-se respostas curtas e incompleta, por parte do entrevistado, será necessário recorrer a perguntas de suporte de forma a conseguir a informação pretendida, promovendo aos ganhos de confiança para ultrapassar esta dificuldade podendo ainda posteriormente ocorrer o inverso ou seja, será necessário controlar o fluxo da informação.

Após a entrevista torna-se necessário registar as observações sobre o comportamento verbal e não-verbal do entrevistado bem como o ambiente em que a mesma decorreu. Esta informação será pertinente para levantar hipóteses mais seguras relativamente à autenticidade das respostas obtidas e sobre o grau de liberdade com que foram dadas.

### **Questões – Organizações Sociais**

#### **Caracterização**

P1. Qual o ano de início de atividade da Organização?

P2. Qual o âmbito de intervenção da Organização ( Local; Regional; Nacional; Internacional) ?

P3. Qual o número de trabalhadores que integram o quadro de pessoal da Organização?

P4. Qual(is) a(s) atividade(s) principais da Organização?

P5. Como caracteriza o meio envolvente em que a Organização está inserida, considerando os seguintes aspetos:

- clientes/utentes
- concorrência/cooperação na área
- parcerias

P6. Quais os principais constrangimentos à atuação da Organização?

P7. De que forma pensa ultrapassar os constrangimentos identificados?

P8. Quais as principais oportunidades para a atuação da Organização?

P9. De que forma as oportunidades são integradas na estratégia da Organização?

### **Imagem da Organização**

P10. Caracterize a missão, visão e valores definidos para a Organização?

P11. Quem participa na definição da missão, visão e valores da Organização?

P12. Qual a forma de participação?

### **Comunicação/Participação**

P13. De que forma a Direção comunica com os trabalhadores da Organização?

P14. É feita a disponibilização de informação de carácter estratégico, no que respeita a resultados, objetivos, constrangimentos e mudanças organizacionais a todos os trabalhadores?

P14.1. Se sim, de que forma?

P15. A Organização considera na sua ação estratégica as críticas, opiniões e contributos dos seus trabalhadores?

P16. Se sim, quem é responsável pela método de recolha da informação e de que forma esta é integrada na ação estratégica da Organização?

P17. Quem é responsável pelo esclarecimento de dúvidas aos trabalhadores em matéria de funcionamento geral da Organização e/ou atividades setoriais?

P18. De que forma são realizados estes esclarecimentos?

P19. É fomentado o relacionamento de cooperação entre todos os setores da Organização?

P20. Se sim, de que forma?



### **Práticas de gestão de recursos humanos**

P21. A Organização tem um departamento/área específica para tratar dos problemas dos recursos humanos?

P22. Quais as razões que sustentaram a criação e/ou investimento na gestão de recursos humanos para a Organização?

P23. Identifique as práticas de gestão dos recursos humanos que a Organização desenvolve (recrutamento e seleção, formação, organização do trabalho, política de emprego, avaliação de desempenho e sistemas de recompensas)?

P24. As práticas de gestão de recursos humanos encontram-se formalmente definidas e são do conhecimento dos trabalhadores?

### **Recrutamento e seleção**

P25. O processo de recrutamento e seleção encontra-se formalmente definido?

P26. Identifique as suas etapas?

P27. Quem é (são) o (s) responsável (is) pelo processo na orgânica da Organização?

### **Formação e desenvolvimento**

P28. De que forma a Organização encara o desenvolvimento de competências/conhecimentos pelos trabalhadores no seio da Organização?

P29. A Organização promove a formação dos seus trabalhadores?

P29.1. Se sim, que tipo de formação é promovida pela Organização?

P30. É realizado o diagnóstico de necessidades de formação?

P31. As áreas de formação desenvolvidas estão relacionadas com as atividades da Organização?

P31. 1. Quais?

### **Organização de trabalho**

P32. Quem é responsável pela organização de trabalho na Organização?

P33. Quais os princípios que presidem à organização de trabalho?

P34. A atividade da Organização exige mais trabalho em equipa ou individual?

### **Política de emprego**

P35. Qual a política de emprego da Organização?

P36. Considera que a estabilidade de emprego é vantajosa para trabalhadores e Organização?

### **Avaliação de desempenho**

P37. A Organização avalia o desempenho dos seus trabalhadores?

P38. Se sim, que vantagens vê nesse procedimento?

P39. O Processo de avaliação de desempenho encontra-se formalmente definido?

P40. Quem participa nesse processo?

P41. Os trabalhadores são informados sobre a avaliação do seu desempenho?

### **Sistema de recompensas**

P42. Considera que a organização recompensa adequadamente os seus trabalhadores pelas funções que desenvolvem?

P43. Se sim, identifique os critérios de diferenciação positiva que a Organização aplica?

<b>Grelha de análise de entrevista</b>	
<b>Estudo de caso organização A</b>	
Categories de análise	Excertos da Entrevista com o responsável pela GRH da organização A
<b>1 - Caracterização</b>	
1.1 – Início de atividade	Julho de 1985
1.2 – Âmbito de intervenção	Local e regional com preponderancia para a intrvenção local
1.3 – Número de trabalhadores	35
1.4 – Atividades principais	Desenvolvemos respostas sociais direcionadas para as áreas da terceira idade e infância
1.5 – Meio envolvente onde esta inserida considerando os seguintes aspetos: clientes/utentes; concorrência/cooperação na área; parcerias	“...os nossos clientes são na sua maioria idosos e crianças, a nossa resposta está mais adequada para esses faixas etárias (...) muitas solicitações que nos são feitas diariamente que reflete algum peso a nível local...no que respeita à cooperação não existe muito (...) temos algumas parcerias formais, nomeadamente com a camara municipal ao nível recreativo e cultural, com junta de freguesia, e assinamos um protocolo com a escola de enfermagem...”
1.6 – Principais constrangimentos na atuação e estratégias para ultrapassa-los	“...os principais constrangimentos são sem sombra de dúvida os escassos recursos económicos com que a Organização se defronta diariamente, as organizações com estas características os recursos económicos são de fato, muito escassos e é difícil fazer a gestão equilibrada, para além disso na área dos idosos é difícil fazer o recrutamento porque a grande maioria das pessoas a resposta é sempre negativa, que não lhe agrada muito a ideia de trabalhar com a terceira idade, logo à sempre muita dificuldade (...) os salários também não são realmente muito atraentes, e daí uma maior dificuldade (...) as nossas estratégias não estão bem definidas, como seria suposto, mas estamos a tentar rentabilizar os recursos que temos, tanto os recursos humanos como os fracos recursos económicos, com alguma eficiência e eficácia, nomeadamente com uma nova abordagem aos fornecedores, com substituição de produtos de uso corrente com preços mais apelativos para dar resposta aos constrangimentos económicos da organização, numa logica de conciliação entre a qualidade dos serviços prestados e a necessária gestão dos recursos disponíveis...”
1.8 – Principais oportunidades na	“...aproveitamento de oportunidades nomeadamente ao nível da formação, como já referidos os recursos

<p>atuação e formas da sua integração na estratégia da organização</p>	<p>económicos são deficitários e as oportunidades apresentadas pelo programa Ocupacional de potencial humano, no âmbito da formação são uma mais-valia para a qualificação profissional dos colaboradores, estas oportunidades de integração e participação nos programas que visam a qualidade na atuação da organização constituem parte integrante da estratégia da organização...”</p>
<p>2 - Imagem da organização</p>	
<p>2.1 – Caracterização da missão, visão e valores definidos e formas de participação</p>	<p>“... a nossa missão consiste em garantir o bem-estar físico e social e psíquico do idoso e das crianças. A nossa intervenção é de ação caritativa e social de acordo com os serviços prestados nomeadamente a alimentação, a higiene pessoal e habitacional, a organização procura servir o idoso, apoiar a família e comunidade em geral, no que respeita à visão a organização pretende ser reconhecida pelos bons e qualificados serviços que tem desenvolvido, pretendendo ser um serviço de referência satisfazendo as expectativas dos clientes, procurando abranger cada vez mais um maior número de pessoas carenciadas (...) os valores da organização tem como princípios fundamentais, a justiça, a honestidade, a solidariedade, a inovação, a qualidade, a responsabilidade social, o humanismo e mais especialmente o comprometimento com a comunidade (...) os atores que participam na definição da missão, visão e valores são todos os elementos da direção da organização e todos os recursos humanos envolvidos na atuação da organização(...) as formas de participação que consistem em reuniões formais agendadas desde o início do ano, onde a colaboração de todos é solicitada e incentivada...”</p>
<p>3 – Comunicação/participação</p>	
<p>3.1 – Formas de comunicação e participação entre direção e trabalhadores e na ação estratégica da organização</p>	<p>“... formalmente comunicamos através de documentos escritos, ordens de serviço, comunicações escritas reuniões informativas com auxílio de suporte digital (...) temos por hábito esclarecer os colaboradores, ouvi-los, solicitar a sua participação e opinião, nas várias reuniões gerais, não obstante por parte dos colaboradores a participação não é muito expressiva, essa autonomia participativa ainda não ocorre como seria desejável, nomeadamente quando estrategicamente o seu envolvimento seria fundamental, daí que privilegiamos a disponibilização deste tipo de informação nas reuniões gerais, para fomentar o envolvimento de todos os colaboradores. Sim temos sempre esses aspetos em atenção, foi criada uma caixa de sugestões que se encontra no espaço reservado para os tempos de descanso dos colaboradores, onde estes podem partilhar, anonimamente ou não, as suas inquietações, e aquilo que os preocupa (...) também como responsável pela gestão dos recursos humanos da organização, é frequente e normal os colaboradores efetuarem abordagens que depois formalmente coloco à direção (...) sou também responsável por essa</p>

	<p>recolha, que apresento em reunião de direção para discussão, avaliação e possível integração na ação da organização, bem como dos esclarecimentos prestados pessoalmente ou através de comunicação escrita a todos os trabalhadores que assim necessitem, não obstante qualquer trabalhador sempre que queira pode abordar diretamente a direção (...) através de reuniões de trabalho intersectores no que respeita a práticas e funcionamento da organização, quer através de momentos de confraternização que esta organização dinamiza, procura-se construir uma verdadeira cooperação entre os diferentes setores, numa participação efetiva de todos os colaboradores...”</p>
<b>4 – Práticas de gestão de recursos humanos</b>	
<b>4.1 – Importância da GRH e identificação das práticas de GRH desenvolvidas</b>	<p>“... no que respeita às práticas de gestão recursos humanos esta organização ainda tem um longo caminho a percorrer o que corresponde a um objetivo nosso, a satisfação dos nossos colaboradores depende de uma boa gestão das práticas de recursos humanos, de aprimorar procedimentos, desenvolver processos e conseguir o equilíbrio entre a resposta às necessidades dos nossos colaboradores e os resultados estratégicos definidos para a organização (...) o número de colaboradores da organização é uma das principais razões que promoveram o investimento na gestão dos recursos humanos da organização, nomeadamente a necessidade de gestão dos recursos humanos tendo em conta os diferentes setores da organização, não podemos esquecer que as áreas de atividade são diferenciadas e para tal é necessário ter especial cuidado com a tipologia e características dos colaboradores...”</p> <p>“... no que concerne às práticas de gestão de recursos humanos que procuramos desenvolver posso referir que relativamente ao recrutamento e seleção, temos dificuldade em recrutar pessoal para trabalhar com os idosos, ou seja na área da terceira idade, um constrangimento que infere diretamente no normal funcionamento da organização, nomeadamente quando não se efetiva a admissão do colaborador para a necessidade apontada porque a candidata não detém o perfil adequado para trabalhar com idosos. Mesmo que os candidatos não detenham formação na área, tem que ter perfil, alguma sensibilidade, para a sua atuação junto desta faixa etária, já na área da infância não temos dificuldades de recrutamento...”</p> <p>(...) na área da terceira idade, atualmente temos optado pela articulação com o centro de emprego no que respeita a ofertas, ou seja quando temos necessidades de pessoal formalizamos junto do centro de emprego o perfil e as características de formação e experiência profissional do colaborador que necessitamos, e o centro de emprego convoca candidatos que correspondam ao solicitado pela nossa organização, posteriormente todo o processo é efetuado pela organização, nomeadamente a entrevista de seleção e a análise curricular...”</p>

	<p>“... a nossa política de emprego na presente data apresenta o recurso a dois trabalhadores que correspondem a programas ocupacionais, POC, ou seja recebem subsídio de desemprego e a organização paga 20% sobre esse valor, bem como subsídio de refeição e demais subsídios comuns a todos os outros colaboradores, é efetuado um contrato de um ano nestas condições e após esse período é feita uma avaliação de todo o percurso e trabalho desenvolvido na organização, se o colaborador corresponder a uma mais-valia e à data havendo necessidade, é promovida a contratualização do colaborador (...) a organização valoriza a estabilidade no emprego, correspondendo essa pratica ao tipo de contrato que a organização efetua na sua maioria sempre que o colaborador corresponda às características pretendidas, ou seja um contrato a termo incerto (...) quando se verifica oportunidades de formação, quer através de programas estatais, quer ações de formação ministradas pela comunidade em geral, estas constituem sempre oportunidades para valorização dos recursos humanos da organização (...) a organização do trabalho na organização é feita através de diferentes setores, cada setor tem um responsável (...) os vencimentos pagos na nossa organização estão de acordo com o contrato coletivo de trabalho, não obstante existe ainda uma gratificação que todos os responsáveis por cada setor, tendo em conta o trabalho por si desenvolvido (...) através de um trabalho académico foi elaborado um processo de avaliação do desempenho que a organização mais uma vez se dispôs a apoiar, mas formalmente na sua plenitude ainda não foi aplicado, não obstante é feita uma avaliação mais informal sempre no final do ano, que é individual cujos resultados não são divulgados aos trabalhadores da organização, isto porque como o processo é informal poderá criar conflitos e instabilidade...”</p>
4.2 – Recrutamento e seleção	<p>“... no início o recrutamento efetuava-se de forma direta pela Direção, daí temos alguns trabalhadores que são familiares uns dos outros, com a indicação de um responsável técnico pela gestão dos recursos humanos introduziram-se alterações neste processo, assim após a verificação da necessidade, formaliza-se junto do centro de emprego as características e perfil do colaborador necessário, o centro de emprego elabora uma relação de potenciais candidatos, que posteriormente são convocados pela organização para uma entrevista e entrega do curriculum vitae, a direção em conjunto com o responsável pela gestão os recursos humanos que efetuou todas as entrevistas, analisam todas as propostas e formalizam a escolha do candidato (...) este procedimento tem o objetivo de manter um quadro de pessoal o mais estável possível, não podemos esquecer que o publico alvo da nossa intervenção na área da terceira idade é muito sensível a alterações no que respeita às pessoas intervenientes no seu dia a dia (...) na orgânica da organização a responsável pelo processo é a responsável pela gestão dos recursos humanos ...”</p>

4.3 – Formação e desenvolvimento	“...de uma forma muito positiva, achamos que é fundamental cada vez mais que os colaboradores detenham alguns conhecimentos, competências e qualificações, através de candidaturas ao programa ocupacional de potencial humano, POPH, através de entidades externas nas áreas que sejam relacionadas com os setores/atividades desenvolvidas pela organização, nomeadamente: segurança e higiene no trabalho, saúde, segurança alimentar, Análise de perigos e pontos críticos de controlo, APPCC, segurança contra incêndios, entre outras que se afigurem necessárias, sempre que possível as formações são ministradas no local de trabalho, é melhor para o funcionamento da casa, embora já tenha ocorrido formações em horário pós laboral (...) não fazemos um diagnóstico de necessidades com um processo formalizado, mas considerando a avaliação estratégica que vamos efetuando ao longo do ano, vamos identificando as necessidades de formação dos nossos colaboradores tendo em conta a área de atividade e procurando dentro das oportunidades que vão surgindo colmatar essas mesmas necessidades, como exemplo posso referir que em 2011, além de outras tantas oportunidades de formação que surgiram, no sentido de responder a uma normativa legal em termos de segurança, participamos numa formação sobre segurança contra incêndios ministrada pela Proteção Civil...”
4.4 – Organização do trabalho	“... a organização do trabalho é da responsabilidade da responsável pela gestão dos recursos humanos, o trabalho é organizado por setores de acordo com as áreas de atividade, e é desenvolvido em equipa e está setorizado (...) sem dúvida que o nosso funcionamento exige mais trabalho em equipa, porque quando o conjunto de colaboradores escalado fica desfalcado, ou seja existe uma falha, os demais colaboradores tem que trabalhar em equipa para que esse constrangimento não seja notado no normal funcionamento da organização, sem trabalho de equipa seria impossível contornar este tipo de situação...”
4.5 – Política de emprego	“... o contrato em termo incerto, correspondendo à efetivação do colaborador, ou seja é essa a perspetiva que queremos criar no colaborador para que o seu desempenho justifique esta prática de promoção da estabilidade no emprego, esta pratica é muito positiva, e podemos verificar que os colaboradores demonstram sentir alguma segurança, alguma satisfação no trabalho, não podemos esquecer a crise económica que o nosso país está a atravessar, verificando-se algumas situações de colaboradores que tem o seu cônjuge em situação de desemprego, logo a estabilidade nestas situações é crucial...”
4.6 – Avaliação de desempenho	“... é uma vantagem competitiva, digamos assim, é uma forma das pessoas tendencialmente quererem melhor no trabalho, o processo de avaliação que atualmente a organização aplica, embora seja muito simples, não está formalmente definido, não obstante como já referi, temos organizado um processo de avaliação de desempenho que respeita todas as etapas e procedimentos normalizados, mas ainda não foi

	<p>aplicado(...) realizamos o processo que concebemos para a avaliação de desempenho dos nossos colaboradores, que é efetuado de forma escrita com recurso a algumas variáveis como a responsabilidade, a comunicação, a participação, a autonomia, a qualidade do trabalho desenvolvido, a assiduidade, a disponibilidade e naturalmente a preocupação com os objetivos estratégicos da organização, entre outras, variáveis às quais correspondem vários níveis, a esta avaliação corresponderá uma classificação por colaborador(...) a alguns anos atrás esta avaliação de desempenho promovia à atribuição de um prémio monetário, como a referida avaliação e respetiva atribuição do prémio era divulgada, provocou insatisfação entre os colaboradores e até alguns conflitos, foi analisado pela direção o porquê do processo de avaliação do desempenho não produzir os efeitos esperados nomeadamente, o empenho, a dedicação e a procura de melhores resultados, dessa análise conclui-se que, o processo não correspondia na sua estrutura a todas as etapas constituintes de implementação de um processo de avaliação de desempenho, sendo o nosso processo de avaliação muito simples e até rudimentar, desta forma a direção decidiu-se pela não divulgação formal dos resultados, sendo esta avaliação apenas para conhecimento e atuação dos órgãos diretivos da organização, no entanto junto dos colaboradores existe pela direção a preocupação de demonstrar o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, ou a necessidade de apoiar os mesmos nas suas fragilidades profissionais...”</p>
4.7 – Sistemas de recompensas	<p>“... na verdade os vencimentos que pagamos são baixos embora esteja de acordo com a tabela legal, considero que o trabalho desenvolvido nas áreas de apoio social é muito duro, pouco compensador, e a remuneração atribuída legalmente às categorias associadas a estas áreas de atividade é muito baixa, e a situação de fragilidade económica com que a organização se debate todos os dias não possibilita atribuir maior compensação salarial que aquela que por força da lei é obrigada a cumprir...”</p>



<b>Grelha de análise de entrevista</b>	
<b>Estudo de caso organização B</b>	
<b>Categorias de análise</b>	<b>Excertos da Entrevista com o responsável pela GRH da organização B</b>
<b>1 - Caracterização</b>	
1.1 – Início de atividade	Ano de 1981
1.2 – Âmbito de intervenção	Local e conselha
1.3 – Número de trabalhadores	35
1.4 – Atividades principais	Funcionamento de respostas sociais de apoio à terceira idade e à infância
1.5 – Meio envolvente onde esta inserida considerando os seguintes aspetos: clientes/utentes; concorrência/cooperação na área; parcerias	“... Seria logico ter clientes apenas das freguesias adjacentes à nossa area geográfica de implementação, mas a nossa realidade de intervenção abrange clientes de toda a cidade de Évora, chegando até prestar serviço de apoio domiciliário em Vale Verde (...) temos a sensação que a cooperação entre organizações homologas à nossa é muito pouca, no nosso entender está diretamente relacionado com a concorrência é enorme e com o alargamento do pré-escolar publico na area da infancia e com a proloferação dos lares ilegais na area da terceira idade, o publico alvo da nossa atividade vai diminuindo, e por esta razão minando a cooperação entre organizações com atividade similar (...) não temos muitas parcerias, posso referir com a Universidade de Évora, no que respeita a estágios para Educadoras de Infância, também mais recente, um contato promovido pela Organização junto da Universidade de Évora junto da area/curso de reabilitação psicomotora para eventuais estagios quer na area da terceira idade quer na area da infancia, parcerias estas que se tem mostrado bastante interessantes especilamente no trabalho desenvolvido na area da terceira idade...”
1.6 – Principais constrangimentos na atuação e estratégias para ultrapassa-los	“... principais constrangimentos, em primeiro lugar estamos a sentir uma redução de utentes na área da infância, e na área da terceira idade não atingimos ainda a capacidade total do nosso estabelecimento, estes dois pontos limitam-nos em termos de liquidez, no que respeita a novos projetos ou eventuais melhorias, a localização fora do perímetro urbano da cidade também se afigura enquanto constrangimento, posso referir ainda o atual código laboral nos limitar em termos reajustes dos recursos humanos, ora estamos a falar da proteção aos mais velhos, mesmos que esses não sejam os mais produtivos, estamos a falar de indemnizações muita elevadas o que para uma organização que não tem liquidez é muito complicado...” “... no que respeita à necessidade de mais clientes, procuramos investir na divulgação dos nossos serviços, no que respeita à sua qualidade, bem comø à

	localização do equipamento, rentabilizando os nossos recursos humanos, e promovendo a uma adequada gestão dos recursos materiais procuramos responder ao nosso problema de liquidez financeira...”
1.8 – Principais oportunidades na atuação e formas da sua integração na estratégia da organização	<p>“... O atual momento de crise afigura-se enquanto oportunidade, uma vez que aumenta as necessidades do apoio social e nesta medida o âmbito da nossa intervenção é mais alargado em termos de oportunidades de prestar serviços a um maior número de utentes (...) é as características do local onde se encontra o nosso equipamento, que nos distingue de outros equipamentos sociais da localidade, uma vez que permite o contato com a natureza, atividades educativas de âmbito ambiental, provendo a interação intergeracional entre crianças e idosos...”</p> <p>“... atualmente não temos feito muitos esforços para integrar as oportunidades na nossa estratégia organizacional, a nossa realidade em termos de recursos tem direcionado os tempos dos responsáveis das áreas de atividades que desenvolvemos para outros aspetos, nomeadamente a contenção de custos, e por isso não se tem canalizado esforços nesse sentido, procurando intervir na resolução dos problemas mais imediatos em detrimento do aproveitamento e integração na nossa estratégia organizacional das oportunidades, é um fato...”</p>
<b>2 - Imagem da organização</b>	
2.1 – Caracterização da missão, visão e valores definidos e formas de participação	<p>“... com os manuais da qualidade que foram disponibilizados pela tutela, foi possível sistematizar melhor a nossa missão que consiste em prosseguir fins de auxílio recíproco, visando os interesses dos nos clientes e famílias, desenvolvendo respostas solidárias de apoio social e de saúde(...) a visão desta organização tem como pretensão continuar a ser uma organização de referência na ação social local, baseando a sua intervenção na melhoria contínua das suas práticas e na elevação da qualidade dos serviços prestados, promovendo a melhoria da qualidade de vida dos seus clientes, nos valores vou só destacar a solidariedade...”</p> <p>“... é solicitado o contributo dos responsáveis dos setores/áreas de atividade e do responsável pela gestão dos recursos humanos, não obstante a direção da organização é quem tem o poder de decisão, sendo que os demais colaboradores são apenas informados de forma escrita...”</p>
<b>3 – Comunicação/participação</b>	
3.1 – Formas de comunicação e participação entre direção e trabalhadores e na ação estratégica da organização	<p>“... a direção comunica de várias formas, nomeadamente a escrita, embora dependa muito da temática, pode comunicar verbalmente aos responsáveis de cada setor que depois transmitem a informação, ou em casos com alguma gravidade e que exige a presença da direção, não é regular a comunicação direta entre os colaboradores e a direção, existe uma hierarquia definida que é responsável pela transmissão da informação(...) As grandes linhas gerais de intervenção são aprovadas em sede de direção, e regra geral não é feita a sua disponibilização juntos dos colaboradores (...) quando feitas junto do responsável de cada setor, ou do responsável pela gestão</p>

	<p>dos recursos humanos que é quem formaliza essas críticas, opiniões e contributos em reunião de direção, é necessário no entanto fazer o reparo que essas críticas ou sugestões geralmente não são para benefício do todo mas sim do individuo em si (...) eu como responsável pela gestão de recursos humanos sou responsável por essa recolha, que apresento em reunião de direção, sempre que o contributo é valido é aproveitado na nossa atuação(...) a responsável de cada setor responde pelos esclarecimentos no que respeita ao funcionamento setorial, que por sua vez responde ao responsável pela gestão dos recursos humanos, os esclarecimentos são prestados em regra geral verbalmente, quando tem que ser levados à direção exige-se ao colaborador que formalize de forma escrita as dúvidas que tem (...) considerando que a maioria dos colaboradores da organização tem muitos anos de casa, ocorreu durante muitos anos vários convívios, foi criada a casa do pessoal, mais recentemente essa cooperação diminuiu, talvez porque as dificuldades financeiras não permitem investir na continuidade destes momentos de lazer que acarretam esforço financeiro...”</p> <p>“... no que respeita à cooperação intersectores, esta funciona melhor entre as áreas da Infância e terceira idade porque estão localizadas no mesmo espaço, já a área administrativa como está deslocalizada, essa cooperação não é tão linear, no entanto dentro do possível fomenta-se...”</p>
<p>4 – Práticas de gestão de recursos humanos</p>	
<p>4.1 – Importância da GRH e identificação das práticas de GRH desenvolvidas</p>	<p>“... como responsável por essa área conto com o apoio das responsáveis do setor da terceira idade e da infância, na resolução dos problemas dos colaboradores da organização, é óbvio que quem faz as casas são as pessoas e como tal é preciso compreende-las e tentar explicar algumas decisões que tomamos, isto porque quando as pessoas fazem coisas sem entender o porquê delas, evidenciam mais dificuldade em assimilar esses procedimentos, essas orientações, mesmo que as executem, por isso é importante haver um responsável, que se preocupe com os problemas dos colaboradores, tente resolve-los no imediato, ou remeter os mesmos para a direção...”</p> <p>“... na nossa organização o recrutamento e seleção atualmente efetuado centra-se na área da terceira idade, setor que tem apresentado maiores necessidades, uma vez que é extremamente difícil admitir colaboradores com o perfil adequado para trabalhar com idosos, é elaborado um esquema de entrevista, com vários itens e características que pretendemos que o colaborador a admitir apresente., estes itens e características são definidos por mim, enquanto responsável pela gestão de recursos humanos em conjunto com os elementos da direção, não obstante aquando do recrutamento e seleção para a área da terceira idade, considerando a dificuldade de encontrar pessoas com o perfil adequado, a exigência é menor no que respeita aos itens sobre experiencia profissional e formação, dando mais importância a variáveis como a empatia e a sensibilidade que o candidato</p>

demonstra relativamente à função a desenvolver (...) as candidaturas que resultam de um processo de recrutamento, ou até as candidaturas espontâneas são registadas numa base de dados para possível utilização futura, como forma de divulgação das necessidades de admissão, recorremos por vezes ao instituto de emprego e formação profissional, mas damos preferência à colocação de anúncios na imprensa local...”

“... recorremos exclusivamente a formação externa, no ano passado estabelecemos um protocolo no ano passado, 2011, estabelecemos um protocolo com uma associação mutualista com preponderância para a formação, com uma forte dinâmica na componente da terceira idade. Não obstante foram pensadas ações de formação abrangentes que permitissem a participação de quase todos os colaboradores da organização, e que contribuíssem para o desenvolvimento das suas funções...”

“... a nossa organização do trabalho respeita uma estrutura orgânica definida...”

“...verificou-se nos anos mais recentes uma alteração no que respeita ao tipo de contrato praticado, ou seja no passado o contrato a termo incerto seria a prática utilizada, os colaboradores ficavam efetivos na organização, uma vez que a situação financeira da organização permitia este benefício contratual e as exigências em termos de perfil do colaborador para trabalhar, nomeadamente na área da terceira idade, não seriam tão pertinentes como na atualidade, como tal presentemente praticamos contratos com termo, que vamos renovando, não obstante se o colaborador prestar um bom serviço, é ponderada a possibilidade de alteração do tipo de contrato visando uma maior estabilidade...”

“...na atualidade a nossa organização não aplica esta prática, no entanto no passado já foi implementado um processo de avaliação do desempenho, que atribuía um subsídio suplementar, designado de subsídio de pascoa, o que se concluiu desta atribuição é que todos os colaboradores tinha classificação para receber o prémio, as variáveis utilizadas tinham pendor muito relativo, dependendo da análise dos responsáveis de setor, que atribuía as classificações, e assim que era bom funcionário continuava a tê-lo e quem seria mau funcionário também, foi então decidido pela direção que o processo de avaliação de desempenho nestes moldes seria cancelado(...) na atualidade ainda não foi pensada uma nova estratégia, uma nova abordagem deste processo...”

“...os nossos colaboradores, ou boa parte deles já usufruem de remunerações acima do mercado, sendo que os mais novos, face aos problemas de liquidez que a organização apresenta, as suas remunerações não estão adequadas ao serviço que desenvolvem, face aos demais colaboradores, no entanto aqueles que são mais empenhados são beneficiados com uma maior flexibilidade em termos de escalas e horários, é de referir que encontram-se suspensas as atualizações dos escalões salariais estipulados na lei, e vinculados nas tabelas de atualização salarial, o fato de algumas remunerações que pagamos estarem acima do preço de mercado, criou

	um constrangimento muito elevado em termos de liquidez, o que motivou esta decisão...”
4.2 – Recrutamento e seleção	<p>“... podemos dizer que na atualidade sim, sabemos com alguma certeza qual o perfil adequado para as áreas de atividade que desenvolvemos, balizamos alguns itens como a idade. Por exemplo para a área da infância, por força da lei solicitamos o registo criminal que incide na idoneidade do candidato, documento que nos salvaguarda, uma vez que o contato direto com as crianças faz parte da função, um outro item também importante é a possibilidade de deslocação para o equipamento em veículo próprio, formalizamos a entrevista de seleção e os candidatos não admitidos mas com alguma potencialidade ficam com registo na nossa base de dados, promovemos ainda ao acolhimento do candidato admitido no local onde exercerá funções...”</p> <p>“... no recrutamento e seleção seguimos as seguintes etapas, divulgação da necessidade, análise curricular das novas candidaturas, bem como das existentes na base de dados da organização, posteriormente efetuamos as entrevistas (...) cabe depois à direção conjuntamente comigo a escolha da candidatura que melhor serve a organização, a responsabilidade deste processo está a cargo do responsável pela gestão dos recursos humanos, ou seja, eu...”</p>
4.3 – Formação e desenvolvimento	<p>“... é visto com bom grado, o interesse dos colaboradores em participar nalguma formação, esta organização dentro das possibilidades permite essa frequência, uma vez que o seu desenvolvimento em termos de competências é uma mais-valia para a organização. Sim, durante os anos de 2010 e 2011 promovemos a formação para quase a totalidade dos nossos colaboradores...”</p> <p>As formações que foram desenvolvidas nos anos de 2010 e 2011 foram ministradas por entidades externas, considerando a oportunidade que tivemos através de protocolo de efetuar formação nas áreas específicas da nossa atividade, e como já referi, foi elaborado um diagnóstico de necessidades de formação tendo sempre em atenção as áreas de atividades que desenvolvemos e as necessidades em termos de desenvolvimento de competências dos nossos colaboradores, para aprimorar as funções que lhe estão inerentes (...) as áreas mais relevantes onde a organização apostou na formação foram, animação para crianças e idosos, primeiros socorros, confeção e preparação alimentar, análise de perigos e pontos críticos de controlo, segurança e higiene no trabalho, funcionamento geral, apenas para mencionar as mais importantes, para os responsáveis dos setores, promovemos ainda formação nas áreas da gestão da qualidade das respostas sociais...”</p>
4.4 – Organização do trabalho	<p>“... a organização do trabalho é da minha responsabilidade em conjunto com a direção da organização, esta organização tem por força do contrato coletivo de trabalho identificadas as funções de cada colaborador que se encontra associado a uma categoria profissional, e delineado hierarquicamente a estrutura organizativa, que identifica os setores de acordo com as áreas de atividade (...) o trabalho desenvolvido nesta organização só</p>

	resulta se for realizado em equipa, uma vez que quer na área da infância e sobretudo na área da terceira idade o trabalho é feito por turnos, que exige a passagem de informação entre todos, e a colaboração entre todos...”
4.5 – Política de emprego	“... nos últimos dois, três anos a organização optou por contratos com termo certo, em detrimento do contrato a termo incerto, é certo que para os trabalhadores o contrato a termo incerto é mais vantajoso em termos de estabilidade, mas para a organização nem por isso, quando o trabalhador não produz na sua função, e já é antigo na casa torna-se um custo mante-lo (...) qualquer pessoa que esteja com segurança no seu posto de trabalho tem comportamentos que de outras formas não teria, para o posto de vista da organização depende, por um lado é bom que as pessoas tenham estabilidade, e como tal possam obter uma melhor qualidade de vida, ser mais felizes e criar raízes e ter família, enfim uma panóplia de situações, por outro lado existe a questão da dificuldade de fazer as pessoas entenderem que o posto não é estatuto, nem direito, apesar de que pela nossa legislação o posto é um direito, como tal o que acontece é que quando temos que mandar embora alguém, temos que mandar aquele que é mais novo o quer dizer que pode ser até o melhor nas suas funções, e as pessoas mais antigas acabam por se encostar, e por não ser tão profissionais como deveriam sê-lo, como tal é um constrangimento na gestão dos recursos humanos, é complicado mandar embora o melhor, exagerando talvez, e ficar com o pior...”
4.6 – Avaliação de desempenho	“... apenas informalmente, os responsáveis de cada setor têm uma opinião formada sobre cada colaborador à sua responsabilidade, e dão conta dessa opinião avaliativa nas reuniões que realizamos, e é essas impressões em conjunto com a minha perceção sobre cada colaborador que nos permite atuar no sentido de corrigir alguns comportamentos, ou valorizar alguns desempenhos, no entanto como já referi o processo formal não é na atualidade desenvolvido...”
4.7 – Sistemas de recompensas	“... não considero que se recompense todos os trabalhadores de forma adequada, considero que muitos deles são melhor recompensados do que aquilo que deveriam, e considero que os mais novos na área dos idosos são mal recompensados para o trabalho que desenvolvem, há casos e casos, mas em alguns temos tido muita sorte com as pessoas que tem ficado connosco, infelizmente a nossa capacidade financeira é muito curta e não podemos fazer melhor do que aquilo que temos feito (...) assim ao nível das remunerações não podemos aplicar o critério da diferenciação positiva no que respeita ao desempenho e por força da contenção financeira suspendemos as atualizações que estaríamos obrigados ao nível dos escalões salariais, o que sem dúvida provoca muita insatisfação nos colaboradores, como é óbvio...”

## Questionário – Colaboradores

Este questionário destina-se a obter informação para um trabalho de investigação no âmbito do Mestrado em Sociologia (especialização Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável) da Universidade de Évora e tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre as práticas de gestão de recursos humanos da Organização à qual pertence.

As suas respostas são confidenciais e as informações obtidas por via do questionário destinam-se estritamente aos objetivos da investigação, garantindo assim o anonimato de informações e pessoas.

Não há respostas certas ou erradas, pois o que conta é a sua opinião sobre os temas abordados. Para tal deverá, para cada questão colocada, assinalar o círculo correspondente à sua resposta.

### Caracterização do colaborador

**Sexo**

Masculino  Feminino

**Idade**

Dos 18 aos 24 anos  Dos 40 aos 44 anos  Dos 60 aos 64 anos   
Dos 25 aos 29 anos  Dos 45 aos 49 anos  < 65 anos   
Dos 30 aos 34 anos  Dos 50 aos 54 anos   
Dos 35 aos 39 anos  Dos 55 aos 59 anos

**Habilitações**

Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico  Com o 1.º ciclo do ensino básico   
Com o 2.º ciclo do ensino básico  Com o 3.º ciclo do ensino básico   
Ensino secundário (10.º; 11.º; 12.º)  Ensino pós-secundário não superior   
Ensino superior  Grau \_\_\_\_\_

**Remuneração**

< ou = €485,00  De €701,00 a €800,00  > € 1001,00   
De €485,00 a €600,00  De €801,00 a €900,00   
De €601,00 a €700,00  De €901,00 a €1000,00

### Antiguidade

- Menos de 1 ano  Mais de 5 a 10 anos   
De 1 a 3 anos  Mais de 10 a 20 anos   
Mais de 3 a 5 anos  Mais de 20 anos

### Categoria profissional

- Ajudante de ação direta  Diretor de serviços   
Ajudante de ação educativa  Educador de infância   
Ajudante de cozinheiro  Empregado de refeitório   
Ajudante Familiar/domiciliário  Escriturário   
Ajudante de lar e centro de dia  Motorista de ligeiros   
Auxiliar de Educação  Motorista de pesados   
Caseiro  Secretário geral   
Costureira/alfaiate  Sociólogo   
Cozinheiro  Trabalhador auxiliar (serviços gerais)   
Outra  Qual: \_\_\_\_\_

### Setor de atividade

- Administração   
Terceira idade   
Infância e juventude   
Outro  Qual: \_\_\_\_\_

### Tipo de vínculo

- Contrato sem termo   
Contrato para prestação subordinada de teletrabalho sem termo   
Contrato de trabalho intermitente sem termo   
Contrato de trabalho em comissão de serviço sem termo   
Contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária   
Contrato com termo certo   
Contrato de trabalho de comissão de serviço com termo certo   
Contrato com termo incerto   
Contrato de trabalho em comissão de serviço com termo incerto   
Contrato para prestação subordinada de teletrabalho com termo incerto   
Outra  Qual: \_\_\_\_\_



### Responsabilidade

P1. Considera que é da sua responsabilidade contribuir para os objetivos gerais da Organização?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P2. Procura no seu desempenho obter os melhores resultados para a Organização?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P3. Considera-se comprometido com as funções que desenvolve?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

### Imagem da Organização

P4. Considera que esta Organização é um bom lugar para trabalhar?

Sim <input type="radio"/>	Não <input type="radio"/>
------------------------------	------------------------------

P5. Conhece a missão, visão e valores da Organização definidos estatutariamente?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P6. Se sim, considera que a Organização se rege pela missão, visão e valores definidos estatutariamente?

Sim <input type="radio"/>	Não <input type="radio"/>
------------------------------	------------------------------

**Comunicação/Participação**

P7. A Direção comunica com os trabalhadores de forma:

Regular <input type="radio"/>	Esporádica <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
----------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------

P8. Considera que há disponibilização de informação de carácter estratégico, no que respeita a resultados, objetivos, constrangimentos e mudanças organizacionais?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P9. Considera que há abertura da Organização para receber e reconhecer as críticas, opiniões e contributos dos seus trabalhadores?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P10. As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P11. Quem esclarece as suas dúvidas sobre o seu trabalho?

Direção <input type="radio"/>	Chefias diretas <input type="radio"/>	Colegas <input type="radio"/>
----------------------------------	--	----------------------------------

P12. Como sabe o que se passa na Organização?

Pela direção <input type="radio"/>	Pelas chefias diretas <input type="radio"/>	Pelos colegas <input type="radio"/>	Pelo que se ouve dizer <input type="radio"/>
---------------------------------------	--	--	---

P13. Considera que o seu chefe direto é recetivo às suas sugestões?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P14. Considera que as orientações que recebe da sua chefia direta se adequam às tarefas que desenvolve?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P15. Considera que existe um relacionamento baseado na cooperação entre todos os setores da Organização?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P16. Como classifica o relacionamento pessoal e profissional entre os trabalhadores da Organização?

Mau <input type="radio"/>	Satisfatório <input type="radio"/>	Bom <input type="radio"/>	Muito bom <input type="radio"/>	Excelente <input type="radio"/>
------------------------------	---------------------------------------	------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

### Práticas de gestão de recursos humanos

P17. Considera importante que na sua Organização exista um departamento/área específica para tratar dos problemas dos recursos humanos?

Sim

Não

P18. Considera que as práticas de gestão dos recursos humanos implementadas pela Organização apresentaram alterações desde a sua integração na mesma?

Sim

Não

P19. Se sim, identifique as práticas onde ocorreram essas alterações?

Recrutamento e seleção <input type="radio"/>	Formação <input type="radio"/>	Organização de trabalho <input type="radio"/>	Política de emprego <input type="radio"/>	Avaliação de desempenho <input type="radio"/>	Sistema de recompensas <input type="radio"/>
---	-----------------------------------	--	--	--	---

P20. Considera que existem práticas de gestão dos recursos humanos diferenciadas em função dos grupos/áreas dentro da Organização?

Sim

Não

P20.1. Especifique \_\_\_\_\_

P21. Considera que existem diferenças entre os procedimentos formais definidos e a aplicação real das práticas de gestão de recursos humanos?

Sim

Não

### Recrutamento e seleção

P22. Identifique as etapas que ocorreram no seu processo de ingresso na Organização?

Candidatura informal <input type="radio"/>	Candidatura formal <input type="radio"/>	Prova de conhecimentos <input type="radio"/>	Entrevista de seleção <input type="radio"/>	Acolhimento <input type="radio"/>	Período de aprendizagem <input type="radio"/>
---	---	---	--	--------------------------------------	--

P23. Como classifica a forma como foi integrado na Organização?

Boa <input type="radio"/>	Satisfatória <input type="radio"/>	Pouco satisfatória <input type="radio"/>	Má <input type="radio"/>
------------------------------	---------------------------------------	---	-----------------------------

P24. Quem foi responsável pela sua integração/acolhimento?

Direção <input type="radio"/>	Chefias diretas <input type="radio"/>	Colegas <input type="radio"/>
----------------------------------	--	----------------------------------

### Formação e desenvolvimento

P25. Considera que as suas competências são adequadamente aproveitadas pela Organização?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P26. Está satisfeito com as funções/atividades que desempenha?

Sim <input type="radio"/>	Não <input type="radio"/>
------------------------------	------------------------------

P27. Com que frequência recebe formação?

Nunca <input type="radio"/>	Uma vez por ano <input type="radio"/>	Duas a cinco vezes por ano <input type="radio"/>	Mais de cinco vezes por ano <input type="radio"/>
--------------------------------	--	---	--

P28. Indique a última vez que recebeu formação? \_\_\_\_\_.

P29. Identifique a área ou áreas de formação que recebeu?

Na sua área de atividade específica <input type="radio"/>	Funcionamento geral <input type="radio"/>	Outra área de atividade <input type="radio"/>	Segurança e higiene no trabalho <input type="radio"/>	Saúde <input type="radio"/>
--	--	--	--	--------------------------------

Outra, qual? \_\_\_\_\_

P30. Considera que precisa de receber uma formação que ainda não frequentou?

Sim <input type="radio"/>	Não <input type="radio"/>
------------------------------	------------------------------

P31. Se sim, qual? \_\_\_\_\_

P32. A Organização promove a oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

### Organização de trabalho

P33. Está satisfeito com a qualidade e quantidade de trabalho que realiza?

Sim <input type="radio"/>	Não <input type="radio"/>
------------------------------	------------------------------

P34. Considera que a forma como desenvolve as suas funções pode ser melhorada?

Sim <input type="radio"/>	Não <input type="radio"/>
------------------------------	------------------------------

P35. Tem liberdade para efetuar o seu trabalho como considerar melhor?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P36. Encontra-se formalizado um procedimento rígido para a execução das atividades inerentes às suas funções?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P37. Que assuntos podem ser debatidos entre os trabalhadores?

Sobre o seu próprio trabalho <input type="radio"/>	Sobre a Organização <input type="radio"/>	Sobre outro departamento/setor <input type="radio"/>	Todos os que sejam considerados importantes <input type="radio"/>	Nenhuns <input type="radio"/>
---	--	---	--	----------------------------------

P38. A Organização estimula o trabalho em equipa?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P39. As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias em termos de:

Espaço <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Temperatura ambiente <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	Mobiliário <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
---	---	---

Área de descanso/refeições do pessoal <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
--

### Política de emprego

P40. Considera que tem uma situação estável no emprego?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P41. Que tipo de contrato mantém com a Organização? \_\_\_\_\_

P42. Qual a sua duração?

Efetivo <input type="radio"/>	Mais de 3 anos <input type="radio"/>	3 anos <input type="radio"/>	2 anos <input type="radio"/>	1 ano <input type="radio"/>	Menos de 1 ano <input type="radio"/>
----------------------------------	---	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------	---

**Avaliação de desempenho**

P43. Considera que tem possibilidade de crescimento profissional nesta Organização?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P44. Considera-se apto para assumir maiores e/ou mais responsabilidades?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P45. Gostaria de trabalhar numa outra área que a Organização desenvolve?

Sim <input type="radio"/>	Não <input type="radio"/>
------------------------------	------------------------------

P46. Se sim, qual? \_\_\_\_\_

P48. Sente que o seu desempenho é reconhecido pela Organização?

Nunca <input type="radio"/>	Raramente <input type="radio"/>	Por vezes <input type="radio"/>	Com frequência <input type="radio"/>	Sempre <input type="radio"/>
--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---	---------------------------------

P49. E avaliado pela Organização?

Sim <input type="radio"/>	Não <input type="radio"/>
------------------------------	------------------------------

P50. Tem conhecimento da sua avaliação de desempenho?

Sim <input type="radio"/>	Não <input type="radio"/>
------------------------------	------------------------------

P51. Em que aspetos considera que são afetados pela sua avaliação de desempenho?

Remuneração <input type="radio"/>	Progressão profissional <input type="radio"/>	Reconhecimento <input type="radio"/>	Mudança de funções <input type="radio"/>
--------------------------------------	--	---	---

Outra, qual? \_\_\_\_\_

**Sistema de recompensas**

P52. Está satisfeito com a sua atual remuneração?

Sim

Não

P53. Considera a sua remuneração adequada às funções que desenvolve?

Sim

Não

**Fatores motivacionais/fatores desmotivadores**

P54. Indique **três** dos principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. (coloque o número 1 no fator que gera mais insatisfação, o numero 2 no segundo maior fator de insatisfação e o numero 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.)

N.º	Fator
	Reconhecimento
	Estabilidade no emprego
	Crescimento profissional
	Autonomia
	Ambiente de trabalho
	As funções desempenhadas
	Promoção
	Excesso de trabalho
	Instalações (áreas exclusivas aos trabalhadores)
	Remuneração
	Outro: _____

P55. Indique as **duas** principais razões pelas quais trabalha nesta Organização. (coloque o número 1 na principal e o numero 2 na segunda mais importante.)

N.º	Razões
	Remuneração
	Benefícios oferecidos pela Organização
	Estabilidade no emprego
	Autonomia
	O trabalho que realizo
	A falta de opção de outro emprego
	Excesso de trabalho
	Ambiente de trabalho (chefias/colegas)
	Prestígio da Organização
	Possibilidade de experiência na execução de novas tarefas
	Oportunidades de progressão profissional
	Outro: _____

Obrigada

**Legislação aplicável – Funcionamento e implementação de organizações sociais - Fonte: <http://www2.seg-social.pt/>**

<b>Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e Equiparadas</b>	
Portaria n.º 139/2007, de 29 de janeiro	Aprova o Regulamento de Registo das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Âmbito da Ação Social do Sistema de Segurança Social. Revoga a Portaria n.º 778/83, de 23 de julho.
Circular n.º 5/2005 (DGSSFC), de 8 de março	Sistema de Ação Social. Regime de Cooperação. Protocolo de Cooperação - Aplicação do princípio da diferenciação positiva.
Circular n.º 6/2004 (DGSSFC), de 6 de abril	Acordos de cooperação com instituições particulares de solidariedade social e equiparadas. Implicações das variações da frequência dos utentes nas participações da segurança social.
Despacho Normativo n.º 31/2000, de 31 de julho	Altera a alínea b) do n.º 1 da norma XVI do Despacho Normativo n.º 75/92, de 23 de abril e adita a alínea j) ao n.º 1 da mesma norma.
Portaria n.º 776/99, de 30 de agosto	Determina que os estabelecimentos das instituições particulares de solidariedade social que desenvolvam atividades de educação especial através da prestação de um ou mais serviços enunciados nas alíneas a) e b) do n.º 1 da Portaria n.º 1102/97, de 3 de novembro fiquem sujeitos ao disposto no mesmo diploma, bem como na Portaria n.º 145/99, de 26 de fevereiro.
Decreto-Lei n.º 171/98, de 25 de junho	Equipara às instituições de solidariedade social as casas do povo que prossigam objetivos previstos no respetivo estatuto, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83.
Lei n.º 101/97, de 13 de setembro	Estende às cooperativas de solidariedade social os direitos, deveres e benefícios das IPSS.
Circular n.º 3/1997 (DGAS)	Modelo de Regulamento das participações dos utentes e seus familiares pela utilização de serviços e equipamentos sociais de Instituições Particulares de Solidariedade Social.
Decreto-Lei n.º 224/96, de 26 de novembro	Atribui às uniões, federações e confederações de instituições particulares de solidariedade social capacidade para a celebração de convenções coletivas de trabalho.
Portaria de regulamentação do trabalho, Bol. Trab. Emp. N.º 15, abril 1996	Instituições Particulares de Solidariedade Social.
Portaria n.º 63/96, de 28 de fevereiro	Aprova o Regulamento de Registo das Associações Mutualistas e das Fundações de Segurança Social Complementar. Revoga as disposições do regulamento anexo à Portaria n.º 778/83, de 23 de julho, referentes ao registo das associações mutualistas.
Despacho Normativo n.º 75/92, de 23 de abril	Estabelece normas reguladoras de cooperação entre os centros regionais de segurança social e as instituições particulares de solidariedade social. Revoga os Despachos Normativos n.º 12/88, de 12 de março, e 118/84, de 8 de junho.
Decreto-Lei n.º 402/85, de 11 de outubro	Altera o n.º 2 do artigo 7.º e o artigo 11.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro.
Portaria n.º 778/83, de 23 de julho	Aprova o Regulamento do Registo das Instituições Particulares de Solidariedade Social do âmbito da Segurança Social. Revoga a Portaria n.º 234/81.
Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro	Estabelece o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social
Despacho do Gabinete do Ministro Ministério do Emprego e Segurança Social, DR 204, II Série de 31.08.93.	Normas reguladoras das participações dos utentes/famílias pela utilização dos serviços e equipamentos sociais
Guião Técnico da Direção Geral da Ação Social de dezembro de 1996	Condições de implantação, localização, instalação e funcionamento da Creche.
Guião Técnico da Direção Geral da Ação Social de dezembro de 1996	Condições de localização, instalação e funcionamento do Centro de Dia.



<b>Legislação e Documentos Normativos Gerais Aplicáveis a Todas as Respostas Sociais</b>	
Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de setembro	Estabelece a obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviços que tenham contacto com o público em geral.
Lei n.º 24/96, de 31 de julho	Estabelece o regime legal aplicável à defesa dos consumidores. Revoga a Lei n.º 29/81, de 22 de agosto.
Decreto-Lei n.º 379/97, de 27 de dezembro	Aprova o Regulamento que Estabelece as Condições de Segurança a Observar na Localização, Implantação, Conceção e Organização Funcional dos Espaços de Jogo e Recreio, Respetivo Equipamento e Superfícies de Impacte.
Decreto-Lei n.º 139/95, de 14 de junho	Altera diversa legislação no âmbito dos requisitos de segurança e identificação a que devem obedecer o fabrico e comercialização de determinados produtos e equipamentos.
Decreto-Lei n.º 237/92, de 27 de outubro	Disciplina o regime de segurança dos brinquedos. Revoga o DL n.º 140/90 e Portarias n.º 924-A/90 e 924-B/90.
Lei n.º 35/2004, de 29 de julho	Regulamenta a Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto, que aprovou o Código do Trabalho.
Lei n.º 23/2004, de 22 de junho	Aprova o regime jurídico do contrato individual de trabalho da Administração Pública.
Declaração de Retificação n.º 15/2003, de 28 de outubro	Retificação á Lei n.99/2003 do Código de Trabalho.
Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto	Aprova o Código de Trabalho.
Decreto-Lei n.º 100/99, de 31 de março	Estabelece o regime de férias, faltas e licenças dos funcionários e agentes da administração central, regional e local, incluindo os institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados ou de fundos públicos.
Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de janeiro	Altera o Código de Procedimento Administrativo.
Declaração de Retificação n.º 22-A/92, de 29 de fevereiro	Retificação ao DL n.º 442/91 do Código de Procedimento administrativo.
Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de novembro	Aprova o Código de Procedimento Administrativo.
Decreto-Lei n.º 38382, de 7 de agosto de 1951	Aprova o Regulamento Geral de Edificações Urbanas (REGEU).

<b>Segurança Contra Incêndios</b>	
Portaria n.º 1276/2002, de 19 de setembro	Normas de segurança contra incêndio a observar na exploração de estabelecimentos de tipo Administrativo.
Portaria 1275/2002, de 19 de setembro	Normas de segurança contra incêndio a observar na exploração de estabelecimentos de tipo Hospitalar.
Portaria n.º 1444/2002, de 7 de setembro	Normas de segurança contra incêndio a observar na exploração de estabelecimentos escolares.
Decreto-Lei n.º 410/98, de 23 de dezembro	Estabelece o Regulamento de segurança contra incêndio em edifícios tipo administrativo. São revogadas as disposições do capítulo III do Título V do Regulamento Geral de Edificações Urbanas (aprovado pelo DL n.º 38382 de 1951).
Decreto-Lei n.º 409/98, de 23 de dezembro	Estabelece o Regulamento de segurança contra incêndio em edifícios tipo hospitalar. São revogadas as disposições do capítulo III do Título V do Regulamento Geral de Edificações Urbanas (aprovado pelo DL n.º 38382 de 1951).
Decreto-Lei n.º 414/98, de 31 de dezembro	Estabelece o Regulamento de segurança contra incêndio em edifícios tipo escolar. São revogadas as disposições do capítulo III do Título V do

	Regulamento Geral de Edificações Urbanas (aprovado pelo DL n.º 38382 de 1951).
Resolução do Conselho de Ministros n.º 31/89, de 15 de setembro	Aprova um conjunto de medidas de segurança contra incêndios.

<b>Higiene e Segurança No Trabalho</b>	
Decreto-Lei n.º 50/2005, de 25 de fevereiro	Estabelece as prescrições mínimas de segurança e de saúde para a utilização pelos trabalhadores de equipamentos de trabalho.
Portaria n.º 1184/2002, de 29 de agosto	Aprova o modelo de relatório anual da atividade dos serviços de segurança, higiene e saúde no Trabalho.
Portaria n.º 1031/2002, de 10 de agosto	Aprova o modelo de ficha de aptidão, a preencher pelo médico do trabalho face aos resultados de exames de admissão, periódicos e ocasionais, efetuados aos trabalhadores.
Decreto-Lei n.º 29/2002, de 14 de fevereiro	Cria o programa de adaptação dos serviços de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, previstos no DL n.º 26/94.
Decreto-Lei n.º 110/2000, de 30 de junho	Condições de acesso e de exercício das profissões de técnico superior de segurança e higiene no trabalho e de técnico de segurança e higiene no trabalho.
Decreto-Lei n.º 109/2000, de 30 de junho	Organização e funcionamento das atividades de segurança, higiene e saúde no trabalho (Alteração ao DL n.º 26/94).
Decreto-Lei n.º 488/99, de 17 de novembro	Define as formas de aplicação do regime jurídico de segurança, higiene e saúde no trabalho à Administração Pública. Revoga DL n.º 191/95.
Lei n.º 118/99, de 11 de agosto	Desenvolve e concretiza o regime geral das contraordenações laborais, através da tipificação e classificação das contraordenações correspondentes à violação dos diplomas reguladores do regime geral dos contratos de trabalho (alteração ao DL n.º 26/94).
Decreto-Lei n.º 248/99, de 2 de julho	Reformulação e aperfeiçoamento global da regulamentação das doenças profissionais em conformidade com o DL n.º 100/97.
Decreto-Lei n.º 133/99, de 21 de abril	Alterações ao DL n.º 441/91.
Lei n.º 100/97, de 13 de setembro	Aprova o novo regime jurídico dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais.
Portaria n.º 1456-A/95, de 11 de dezembro	Regulamenta as prescrições mínimas de colocação e utilização da sinalização de segurança e de saúde no trabalho. Revoga Portaria n.º 434/83.
Decreto-Lei n.º 141/95, de 14 de junho	Estabelece prescrições mínimas para a sinalização de segurança e saúde no trabalho. revoga DL n.º 310/86.
Lei n.º 7/95, de 29 de março	Altera por ratificação, o DL n.º 26/94.
Decreto-Lei n.º 26/94, de 1 de fevereiro	Estabelece o regime de organização e funcionamento das atividades de segurança, higiene e saúde no trabalho previstas no artigo 13º do DL n.º 441/91.
Portaria n.º 987/93, de 6 de outubro	Relativa às prescrições mínimas de segurança e de saúde nos locais de trabalho.
Decreto-Lei n.º 347/93, de 1 de outubro	Estabelece o regime jurídico do enquadramento da segurança, higiene e saúde no trabalho.
Decreto-Lei n.º 441/91, de 14 de fevereiro	Estabelece o regime jurídico de enquadramento da segurança, higiene e saúde no trabalho.
<b>Higiene e Segurança Alimentar</b>	
Regulamento (CE) N.º 853/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 30 de abril de 2004	Estabelece regras específicas de higiene aplicáveis aos géneros alimentícios de origem animal.
Regulamento (CE) N.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29	Relativo à higiene dos géneros alimentícios.

de abril de 2004	
Portaria n.º 24/2005, de 11 de janeiro	Acondicionamento do azeite posto à disposição do consumidor final.
Decreto-Lei n.º 9/2002, de 24 de janeiro	Estabelece restrições à venda e consumo de bebidas alcoólicas.
Declaração de Retificação n.º 20-AT/2001, de 30 de novembro	De ter sido retificado o Decreto-Lei n.º 243/2001, que aprova normas relativas à qualidade da água destinada ao consumo humano.
Decreto-Lei n.º 243/2001, de 5 de setembro	Aprova normas relativas à qualidade da água destinada ao consumo humano transpondo para o direito interno a Diretiva n.º 98/83/CE, do Conselho, de 3 de novembro, relativa à qualidade da água destinada ao consumo humano.
Decreto-Lei n.º 425/99, de 21 de outubro	Alteração ao DL n.º 67/98.
Decreto-Lei n.º 67/98, de 18 de março	Estabelece as normas gerais de higiene a que devem estar sujeitos os géneros alimentícios.

#### Proteção de Dados Pessoais

Lei n.º 1/2005, de 10 de janeiro	Regula a utilização de câmaras de vídeo pelas forças e serviços de segurança em locais públicos de utilização comum.
Regulamento (CE) n.º 45/2001 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de dezembro de 2000	Relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais pelas instituições e pelos órgãos comunitários e à livre circulação desses dados.
• Declaração de Retificação n.º 22/98, de 28 de novembro	De ter sido retificada a Lei n.º 67/98 (Lei da Proteção de Dados Pessoais (transpõe para a ordem jurídica portuguesa a Diretiva n.º 95/46/CE, do Parlamento Europeu.
Lei n.º 67/98, de 26 de outubro	Lei da proteção de dados pessoais (transpõe para a ordem jurídica Portuguesa a Diretiva nº95/46/CE, do parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de outubro de 1995 relativa à proteção de pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento dos dados pessoais e à livre circulação desses dados).
Lei n.º 109/91, de 17 de agosto	Lei da criminalidade informática
Convenção 108/81	Para a proteção das pessoas relativamente ao tratamento automatizado de dados de carácter pessoal.

#### Resíduos

Decreto-Lei n.º 230/2004, de 10 de dezembro	Estabelece o regime jurídico a que fica sujeita a gestão de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos (REEE), transpondo para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 2002/95/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de janeiro de 2003, e a Diretiva n.º 2002/96/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de janeiro de 2003.
Portaria n.º 209/2004, de 3 de março	Aprova a Lista Europeia de Resíduos. Revoga as Portarias n.º 818/97, de 5 de setembro, e 15/96, de 23 de janeiro.
Portaria n.º 29-B/98, de 15 de janeiro	Estabelece as regras de funcionamento dos sistemas de consignação aplicáveis às embalagens reutilizáveis e às não reutilizáveis, bem como as do sistema integrado aplicável apenas às embalagens não reutilizáveis. Revoga a Portaria n.º 313/96, de 29 de julho.
Decreto-Lei n.º 366-A/97, de 20 de dezembro	Estabelece os princípios e as normas aplicáveis à gestão de embalagens e resíduos de embalagens, com vista à prevenção da produção desses resíduos, reutilização, reciclagem e outras formas de valorização. Revoga o Decreto-Lei n.º 322/95, de 28 de novembro.
Decreto-Lei n.º 239/97, de 9 de	Estabelece as regras a que fica sujeita a gestão de resíduos. Revoga o DL n.º 310/95.

setembro	
----------	--

<b>Acessibilidade</b>	
Decreto-Lei n.º 163/2006, de 8 de agosto	Aprova o regime da acessibilidade aos edifícios e estabelecimentos que recebem público, via pública e edifícios habitacionais, revogando o Decreto-Lei n.º 123/97, de 22 de maio.
Lei n.º 38/2004, de 18 de agosto	Define as bases gerais do regime jurídico da prevenção, habilitação, reabilitação e participação da pessoa com deficiência.
Decreto-Lei n.º 123/97, de 22 de maio	Normas técnicas básicas de eliminação de barreiras arquitetónicas em edifícios públicos, equipamentos coletivos e via pública.

## Índice de quadros

Quadro n.º 1 - Síntese da evolução da função recurso humano	26
Quadro n.º 2 - Princípios weberianos	28
Quadro n.º 3 - As principais premissas dos modelos normativos da gestão de recursos humanos	31
Quadro n.º 4 - Modelos macroeconómicos de GRH	32
Quadro n.º 5 - Respostas Sociais – nomenclaturas/conceitos	38
Quadro n.º 6 - Definições de desenvolvimento de recursos humanos	50
Quadro 7 – Caraterização por género na organização A	51
Quadro 8 – Caraterização por idade na organização A	52
Quadro 9 – Caraterização por antiguidade na organização A	52
Quadro 10 - Caraterização por setor de atividade na organização A	53
Quadro 11 - Conhecimento da missão, visão e valores na organização A	55
Quadro 12 - Definição estatutária da missão, visão e valores na organização A	55
Quadro 13 - Formas de comunicação/participação na organização A	55
Quadro 14 - Disponibilização de informação na organização A	56
Quadro 15 – Caraterização por género na organização B	57
Quadro 16 – Caraterização por idade na organização B	57
Quadro 17 – Caraterização por antiguidade na organização B	58
Quadro 18 - Caraterização por setor de atividade na organização B	58
Quadro 19 - Conhecimento da missão, visão e valores na organização B	61
Quadro 20 - Definição estatutária da missão, visão e valores na organização B	61
Quadro 21 - Formas de comunicação/participação na organização B	61
Quadro 22 - Disponibilização de informação na organização B	62
Quadro 23 - Categorias profissionais na organização A	65
Quadro 24 - Práticas de GRH na organização A	65
Quadro 25 - Alteração nas práticas de GRH na organização A	66
Quadro 26 - Categorias profissionais na organização B	67
Quadro 27 - Práticas de GRH na organização B	67
Quadro 28 - Alteração nas práticas de GRH na organização B	68
Quadro 29 - Etapas do processo de ingresso na organização A	70
Quadro 30 - Classificação da forma de integração na organização A	71
Quadro 31 - Responsabilidade da integração na organização A	71
Quadro 32 - Etapas do processo de ingresso na organização B	72

Quadro 33 - Classificação da forma de integração na organização B	72
Quadro 34 - Responsabilidade da integração na organização B	72
Quadro 35 - Habilitações na organização A	73
Quadro 36 - Aproveitamento das competências profissionais na organização A	74
Quadro 37 - Satisfação com as funções/atividades na organização A	74
Quadro 38 - Frequência de formação na organização A	74
Quadro 39 - Incidência anual de formação na organização A	75
Quadro 40 - Áreas de formação ministradas na organização A	75
Quadro 41 - Necessidades formativas na organização A	76
Quadro 42 - Necessidades de desenvolvimento de competências na organização A	76
Quadro 43 - Promoção de desenvolvimento profissional na organização A	77
Quadro 44 - Habilitações na organização B	77
Quadro 45 - Aproveitamento das competências profissionais na organização B	78
Quadro 46 - Satisfação com as funções/atividades na organização B	78
Quadro 47 - Frequência de formação na organização B	78
Quadro 48 - Incidência anual de formação na organização B	79
Quadro 49 - Áreas de formação ministradas na organização B	79
Quadro 50 - Necessidades formativas na organização B	80
Quadro 51 - Necessidades de desenvolvimento de competências na organização B	80
Quadro 52 - Promoção de desenvolvimento profissional na organização B	81
Quadro 53 - Satisfação com a qualidade e quantidade do trabalho na organização A	81
Quadro 54 - Melhoramento de funções na organização A	82
Quadro 55 - Autonomia de trabalho na organização A	82
Quadro 56 - Formalização de procedimentos na organização A	82
Quadro 57 - Abertura e debate de assuntos na organização A	83
Quadro 58 - Trabalho em equipa na organização A	83
Quadro 59 - Condições ambientais do local de trabalho na organização A	84
Quadro 60 - Satisfação com a qualidade e quantidade do trabalho na organização B	84
Quadro 61 - Melhoramento de funções na organização B	85
Quadro 62 - Autonomia de trabalho na organização B	85
Quadro 63 - Formalização de procedimentos na organização B	85
Quadro 64 - Abertura e debate de assuntos na organização B	86

Quadro 65 - Trabalho em equipa na organização B	86
Quadro 66 - Condições ambientais do local de trabalho na organização B	87
Quadro 67 - Estabilidade no emprego na organização A	87
Quadro 68 - Tipologia de contrato de trabalho na organização A	88
Quadro 69 - Duração do contrato de trabalho na organização A	88
Quadro 70 - Estabilidade no emprego na organização B	89
Quadro 71 - Tipologia de contrato de trabalho na organização B	90
Quadro 72 - Duração do contrato de trabalho na organização B	90
Quadro 73 - Possibilidade de crescimento profissional na organização A	91
Quadro 74 - Assunção de maiores e/ou mais responsabilidades na organização A	91
Quadro 75 - Alteração de área funcional na organização A	91
Quadro 76 - Área de transição preferencial na organização A	91
Quadro 77 - Reconhecimento do desempenho na organização A	92
Quadro 78 - Avaliação de desempenho na organização A	92
Quadro 79 - Conhecimento da avaliação de desempenho na organização A	93
Quadro 80 - Aspetos afetados pela avaliação de desempenho na organização A	93
Quadro 81 - Possibilidade de crescimento profissional na organização B	94
Quadro 82 - Assunção de maiores e/ou mais responsabilidades na organização B	94
Quadro 83 - Alteração de área funcional na organização B	94
Quadro 84 - Área de transição preferencial na organização B	95
Quadro 85 - Reconhecimento do desempenho na organização B	95
Quadro 86 - Avaliação de desempenho na organização B	95
Quadro 87 - Conhecimento da avaliação de desempenho na organização B	96
Quadro 88 - Aspetos afetados pela avaliação de desempenho na organização B	96
Quadro 89 - Nível remuneratório na organização A	97
Quadro 90 - Satisfação com a atual remuneração na organização A	98
Quadro 91 - Adequação da remuneração às funções na organização A	98
Quadro 92 - Fatores de insatisfação no trabalho na organização A	98
Quadro 93 - Razões para continuar a trabalhar na organização A	99
Quadro 94 - Nível remuneratório na organização B	100
Quadro 95 - Satisfação com a atual remuneração na organização B	100
Quadro 96 - Adequação da remuneração às funções na organização B	101

Quadro 97 - Fatores de insatisfação no trabalho na organização B	101
Quadro 98 - Razões para continuar a trabalhar na organização B	102



### **Lista de siglas e abreviaturas**

APPCC – Análise de perigos e pontos críticos de controlo

DRH – Desenvolvimento de recursos humanos

GRH – Gestão de recursos humanos

IPSS – Instituição particular de solidariedade social

Org. – Organização

POPH – Programa ocupacional de potencial humano

RH – Recursos humanos