



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

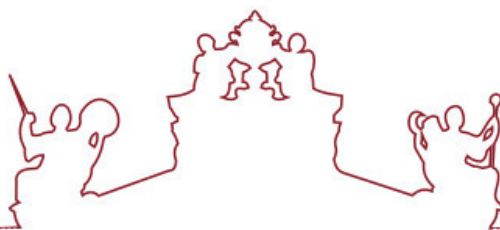
**A Gestão de Recursos Humanos na FEA: Uma análise estrutural para a definição de Políticas de Recursos Humanos**

**Tânia Gabriela Cabeça Coimbra**

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva  
Hélder Oliveira

Évora 2023





**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**A Gestão de Recursos Humanos na FEA: Uma análise estrutural para a definição de Políticas de Recursos Humanos**

**Tânia Gabriela Cabeça Coimbra**

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva  
Hélder Oliveira

Évora 2023

---

---

---

---



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Maria Júlia Pantoja (Universidade de Brasília) (Arguente)  
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Orientador)

## Resumo

O relatório de estágio apresentado descreve as atividades, tarefas e estudos desenvolvidos ao longo do estágio na Fundação Eugénio de Almeida. Neste estágio curricular combinaram-se atividades e tarefas do dia-a-dia, no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, com o desenvolvimento de três estudos, também ao nível da Gestão de Recursos Humanos.

As atividades e tarefas de Recursos Humanos que foram desenvolvidas têm um carácter mais administrativo, ao nível do apoio no processamento salarial e de outras tarefas de RH.

Os três estudos realizados foram: o Clima Organizacional na FEA, a Igualdade de Género na FEA, e um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações. Nos estudos utilizaram-se métodos quantitativos e métodos qualitativos, nomeadamente inquéritos por questionário e entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados das entrevistas foi feita através de uma grelha de análise de conteúdo, enquanto os dados dos inquéritos por questionário foram analisados com auxílio do Programa *IBMS SPSS Statistical Package for the Social Sciences* e através de testes de hipóteses.

**Palavras-chave:** Fundação Eugénio de Almeida; Atividades e tarefas de Recursos Humanos; Igualdade de Género; Clima Organizacional; Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações.

## **Abstract**

### ***Human Resources Management in FEA: A structural analysis for the definition of Human Resources Policies***

This report describes the activities, tasks and studies developed during the internship at Eugénio de Almeida Foundation. In this curricular internship, day-to-day activities and tasks of Human Resource were combined with the development of three studies, also in the dimension of Human Resources Management.

The Human Resources activities and tasks that were developed have a more administrative nature and consisted of supporting salary processing.

The three studies carried out were: the Organizational Climate in the FEA, the Gender Equality in the FEA, and a Model for Organizing Careers and Qualifications. In the studies quantitative and qualitative methods were used, namely a questionnaire survey and semi-structured interviews for data collection. Data analysis from the interviews was carried out using a content analysis grid, while the data from the questionnaire surveys were analyzed with the help of the IBMS SPSS Statistical Package for the Social Sciences program and through hypothesis tests.

**Keywords:** Eugénio de Almeida Foundation; Human Resources activities and tasks; Gender Equality; Organizational Climate; Model for Organizing Careers and Qualifications.

## **Agradecimentos**

Agradeço, inicialmente, à minha família pelo apoio na continuação dos meus estudos.

Agradeço também à Universidade de Évora pela aprendizagem e experiência de excelência que me proporcionou durante todo o meu percurso académico. Mando um agradecimento especial a todos os docentes do Mestrado de Gestão com especialização em Recursos Humanos pela incrível adaptação e apoio em tempos mais desafiantes.

Gostaria também de agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Paulo Silva, pela disponibilidade, orientação e confiança durante todo este processo.

Por último, gostaria de mandar o meu profundo agradecimento à Fundação Eugénio de Almeida pela oportunidade e confiança na realização deste estágio. A todos os que contribuíram para a minha experiência na FEA, agradeço imenso. Agradeço especialmente a toda a equipa da Direção Financeira por me fazerem sentir tão em casa, e ainda, ao Responsável dos RH pela contínua disponibilidade, amabilidade, apoio e confiança.

**Muito Obrigada!**

# ÍNDICE

ÍNDICE DE APÊNDICES .....	8
ÍNDICE DE ANEXOS .....	8
ÍNDICE DE TABELAS .....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS .....	9
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	10
1.2. Objetivos do Estágio.....	12
1.3. Plano de Estágio .....	13
1.4. Estrutura do Relatório .....	14
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO OBJETO DE ESTUDO .....</b>	<b>16</b>
<b>3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
3.1.1. Processamento Salarial.....	21
3.1.2. Clima Organizacional.....	22
3.1.3. Igualdade de Género no Mercado de Trabalho .....	24
3.1.4. Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações .....	28
<b>4. DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES E TAREFAS REALIZADAS NO ESTÁGIO .....</b>	<b>31</b>
<b>5. ANÁLISE DO TRABALHO EXECUTADO e PROPOSTAS/SUGESTÕES DE MELHORIA/INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NO OBJETO DE ANÁLISE.....</b>	<b>44</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
6.1. Conclusões.....	47
6.2 Limitações encontradas durante o processo .....	48
6.3. Trabalhos Futuros.....	49
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>83</b>

## **ÍNDICE DE APÊNDICES**

Apêndice I: Plano de estágio.....	pág.52
Apêndice II: Documento de apresentação.....	pág.56
Apêndice III: Questionário do Clima Organizacional.....	pág.58
Apêndice IV: Questionário da Igualdade de Género.....	pág.68
Apêndice V: Guião de entrevista da Igualdade de Género.....	pág.77
Apêndice VI: Guião de Entrevista do MOCQ.....	pág.79
Apêndice VII: Glossário do MOCQ.....	pág.81
Apêndice VIII: Ficha de preenchimento do MOCQ.....	pág.82

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo I: Ficha de Competências do MOCQ.....	pág.83
---	--------

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela nº1: Tarefas executadas.....	pág.31
-------------------------------------	--------

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Organograma Geral da FEA.....	pág.18
Figura 2: Fazer Atividades.....	pág.37
Figura 3: Atividades e Tarefas de RH.....	pág.38



## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

FEA- Fundação Eugénio de Almeida

RH- Recursos Humanos

Prof.- Professor

GRH- Gestão de Recursos Humanos

MOCQ- Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

No âmbito do Mestrado de Gestão com Especialização em Recursos Humanos, realizou-se um estágio curricular na Fundação Eugénio de Almeida. A GRH tem evoluído ao longo dos tempos, havendo uma evolução dos conceitos, do seu papel na organização, das suas práticas, funções, tarefas, entre outros.

Desta forma, conceitos como a administração do pessoal e gestão do pessoal foram sendo ultrapassados pela necessidade e potencialidade que se percebeu nos RH.

A Gestão de Recursos Humanos é para Sainsaulieu (1993), citado por Serrano (2010), uma conceção que se desenvolveu a partir da crise de 1980 como uma resposta estrutural e de gestão às alterações produzidas no ambiente da empresa.

Tavares e Caetano (1999: 39) citados por Serrano (2010), distinguem a GRH da GP pelo seu foco na gestão da cultura e ainda pelo entendimento da importância dos RH e da sua vinculação à organização, como um dos principais fatores de vantagem competitiva.

A respeito disto, percebe-se que a GRH deixou de desempenhar apenas funções relacionadas com a contratação de colaboradores, a administração das suas renumerações, e a relação e cuidados dos colaboradores, e redirecionou-se para uma Gestão de RH estratégica.

Esta GRH estratégica foi desenvolvida pela necessidade de criar uma cultura que se alinhe com os objetivos da organização, nomeadamente a estratégia de negócio ou estratégia principal da organização, de um ponto de vista que potencie a vantagem competitiva, e respetivamente, a eficácia da organização.

Desta forma, possibilita-se que a organização sobreviva às contantes mudanças do ambiente externo e interno, como o mercado, as alterações legais e os significativos desenvolvimentos tecnológicos (*Avaliação Dos Impactos Nos Processos de Negócios Pela Adoção de Um Sistema Integrado de Gestão Em Uma Empresa Hoteleira \_ Enhanced Reader.Pdf*, n.d.).

Neste sentido, a importância da GRH é cada vez maior, desde que é considerada fundamental para o desenvolvimento empresarial, uma vez que todos os envolvidos podem dar a sua contribuição para a organização como um todo.

As motivações da mestranda para estagiar na FEA devem-se à oportunidade de conjugar um desenvolvimento teórico sobre áreas de RH com um desenvolvimento prático, ao nível das atividades e tarefas do estágio. Esta conceção mista permitiu à mestranda uma experiência rica em metodologias de investigação e em atividades de RH.

Nas reuniões com a FEA compreendeu-se que a estrutura formal dos RH, constituída por um responsável de RH que trata das atividades e tarefas administrativas dos RH e do Processamento Salarial, procura se construir e desenvolver estrategicamente em determinadas áreas dos RH.

Neste sentido, a FEA expôs as suas necessidades ao nível da caracterização dos RH de raiz, e, dessa forma, propôs-se um desenho de um Modelo de GRH.

A proposta do Modelo de GRH não seguiu em frente, devido a já existirem trabalhos desenvolvidos a esse nível. Pensou-se, em conjunto com a FEA, em trabalhos complementares que pudessem contribuir para as necessidades da fundação e para os trabalhos já desenvolvidos ao nível da GRH. Desta forma, foram acordados três estudos: um sobre o Clima Organizacional, um estudo sobre a Igualdade de Género, e um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações.

A importância destes estudos para a FEA é fundamental, pois permite conhecer a realidade organizacional, conhecer pontos críticos não visíveis, otimizar a comunicação e o compromisso, criar estratégia, entre outros elementos importantes para a eficácia organizacional e fundamentais à criação de uma GRH estratégica.

O estudo do Clima Organizacional é uma forma de mapear o ambiente interno da organização para assim se atacar efetivamente os principais focos de problemas, melhorando o ambiente de trabalho (Wegner & Albeche, n.d.). Nesse sentido, a pesquisa do Clima Organizacional é necessária, não só para recolher informações sobre as perceções dos colaboradores, como também para diagnosticar pontos que poderão ser críticos, e ainda, potenciar um olhar estratégico sobre a FEA.

A Igualdade de Género é necessária pela histórica opressão à mulher e aos seus direitos. No mercado de trabalho ainda existem muitas arestas a limar mas com o

*mainstreaming* da Igualdade de Género que visa a transversalidade da temática, faz questionar, não apenas de forma teórica, a organização social tradicional.

Desta forma, uma pesquisa no âmbito da Igualdade de Género permite compreender a percepção dos colaboradores da FEA sobre essa transversalidade ao nível das políticas, cultura organizacional e gestão no âmbito da criação ou consolidação de práticas para a Igualdade de Género.

O Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações permite uma trajetória estratégica do percurso dos colaboradores, nomeadamente, ao nível da progressão vertical e progressão horizontal. Não sendo este o objetivo fundamental do estudo, traz essa oportunidade com o desenvolvimento de uma GRH estratégica.

A partir desta organização das funções e competências, onde se faz um sumário das atividades e tarefas principais da função, das competências técnicas, nomeadamente qualificações, e das competências comportamentais, é possível um olhar global da FEA sobre a sua estrutura interna.

## **1.2. Objetivos do Estágio**

O desafio proposto pela FEA permitiu a realização de um estágio com foco na elaboração de estudos, como também na execução e apoio das tarefas e atividades propostas diariamente pela FEA, no âmbito da área de RH, que se encontra na dependência direta da Direção Financeira, onde se realiza o estágio curricular.

Os objetivos do estágio concretizam-se em:

- Desenhar um Modelo de Gestão de Recursos Humanos;
- Analisar o Clima organizacional da FEA;
- Analisar o contexto da Igualdade de Género na FEA;
- Realizar um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações.

O primeiro objetivo: Desenhar um Modelo de Gestão de Recursos Humanos não foi concretizado. No seguimento da contínua comunicação com a FEA, a própria indicou que as necessidades da FEA, em prol do estágio, não passam pelo desenho de um Modelo de Gestão

de Recursos Humanos, mas sim por estudos complementares, como a análise do Clima Organizacional, a análise da temática da Igualdade de Género, e ainda, pela construção de um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações.

### **1.3. Plano de Estágio**

Na elaboração do Plano de estágio começou-se por definir as necessidades da FEA. Traçaram-se pontos do que seriam as necessidades da FEA, ao nível dos RH, no âmbito da gestão com a especialidade de RH.

Após este levantamento de ideias, a FEA sugeriu a realização de dois estudos sociais, um no âmbito do Clima Organizacional, e outro no âmbito da Igualdade de Género. Estes estudos nunca antes feitos na FEA têm como propósito caracterizar e conhecer a realidade organizacional consoante as duas temáticas.

Numa reunião com o Professor Doutor Paulo Silva, pensou-se na realização de um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações que pudesse contribuir para um futuro Modelo de GRH e um Plano de Carreiras.

Inicialmente, também nessa mesma reunião, debateu-se a ideia de um quarto estudo sobre a pandemia na Fundação Eugénio de Almeida e as novas ferramentas. Este estudo foi apresentado no documento elaborado sobre o plano de estágio à FEA, até ser repensado e retirado do mesmo devido à falta de tempo para ser realizado.

Em concordância com a FEA, ficou então definido para este estágio a realização de três estudos, um sobre o Clima Organizacional na FEA, outro sobre a Igualdade de Género na FEA, e ainda, a realização de um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações. Transversalmente a estes estudos, também se acordou que o estágio curricular recaía, não apenas na elaboração dos estudos, mas também no apoio das atividades e tarefas diárias no âmbito dos RH com possibilidade transversal a outros departamentos da Direção Financeira, como a contabilidade.

No âmbito do Plano de estágio procedeu-se à realização de um documento formal (apêndice I), com os estudos a desenvolver, com os seus respetivos objetivos e referência à metodologia expectada a utilizar. Nesse documento, para além de um desenho dos estudos a

serem realizados, também se mencionou a política de confidencialidade dos dados da FEA como o anonimato e confidencialidade dos inquiridos.

Após o documento referente ao plano de estágio estar concluído e aprovado pela FEA, realizou-se, para dar início às entrevistas e questionários, um documento formal (apêndice II) para as respectivas direções: Direção Comercial, Direção Agropecuária, Direção Agroindustrial e Área institucional, a dar conhecimento dos estudos a serem desenvolvidos, uma explicação breve dos mesmos, com a metodologia pensada, a política de confidencialidade, e uma apresentação formal da mestranda e em que âmbito os estudos estão a ser realizados.

#### **1.4. Estrutura do Relatório**

A estrutura do relatório começa com uma caracterização do objeto de estudo. Este tópico partilha um pouco da história da FEA, descrevendo o seu património, a sua missão e valores, a sua estrutura, e as suas diferentes áreas de atuação, atividades produtivas, e institucionais.

De seguida, o enquadramento teórico visa fazer ligação das tarefas e estudos realizados no estágio curricular com a revisão bibliográfica, de forma a fundamentar e apoiar o plano de estágio desenvolvido. Este tópico aborda, portanto, os estudos desenvolvidos, nomeadamente, o Clima Organizacional, a Igualdade de Género, e o Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações, fundamentando-os e explicando-os com apoio da revisão bibliográfica.

Na descrição das tarefas e atividades, faz-se um apanhado pormenorizado do que se concretizou no estágio, nomeadamente, as tarefas e atividades específicas executadas, como também os estudos feitos, dando a conhecer as suas metodologias.

Na análise do trabalho executado, levanta-se uma reflexão crítica sobre o trabalho realizado e os momentos de formação e aprendizagem, enaltecendo momentos chave e levantando questões que possam dar luz a melhorias nos processos.

Posto a reflexão crítica daquilo que foi feito e do que foi o estágio em termos de aprendizagem, sugerem-se algumas ideias no tópico de sugestões/propostas.

As conclusões aludem a um levantamento global do que foi o estágio e do que se concretizou ao nível do plano de estágio. Neste tópico, faz-se referência a processos e

momentos chave de aprendizagem e reflexão, explicitando algumas limitações e ambições futuras.

## **2. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO OBJETO DE ESTUDO**

A Fundação Eugénio de Almeida é uma entidade de carácter privado e utilidade pública situada em Évora, tendo sido criada por Vasco Maria Eugénio de Almeida, em 1963.

Vasco Maria Eugénio de Almeida redigiu os estatutos da FEA, em 1963, e durante a sua direção na FEA, os objetivos estatutariamente consignados, consagraram-se na recriação do convento da cartuxa, como centro da vida espiritual, na construção do Oratório de S. José, vocacionado para a formação escolar e profissional de crianças, e ainda, na construção em 1964, e manutenção do Instituto Superior e Económico e Social de Évora, em equipa com a Companhia de Jesus.

O fundador da FEA assumiu a direção durante uma década até à sua morte, em 1975. Com o falecimento de Vasco Maria Eugénio de Almeida, a FEA sofreu uma redução de atividade, sendo relançada na década de 80 com um novo contexto e seguindo os valores inspirados pelo seu fundador.

A nova fase da FEA consistiu no relançamento de património e na criação de uma exploração agropecuária e industrial, destacando-se as atividades de vitivinicultura e oleicultura, de forma a afirmar a autossustentabilidade económica da Fundação e contribuir para os seus fins, desenvolvendo economicamente e socialmente a região de Évora.

A missão instituída na Fundação Eugénio de Almeida concretiza-se ao nível dos domínios cultural e educativo, social e espiritual, para desenvolver e elevar, criando mais oportunidades de trabalho, de desenvolvimento educativo e cultural, de desenvolvimento económico, entre outras, a região de Évora. A FEA dinamiza e promove um conjunto integrado de iniciativas próprias, em exclusivo ou em parceria. Apoia também outras entidades públicas e privadas nos seus projetos, realizando um espetro de atividades em diferentes domínios. Esta ainda se relaciona com interlocutores nacionais e estrangeiros, de forma a articular meios, esforços e recursos para o desenvolvimento económico e maior equilíbrio social e cultural da região de Évora (Baptista, 2019).

No plano institucional, a FEA agrega um conjunto de valores cristãs e humanistas que consideram essenciais: a dignidade e desenvolvimento pleno da pessoa humana, justiça social e desenvolvimento económico sustentado (Baptista, 2019).



No plano interno, a FEA elege valores como: a participação, a responsabilização, a lealdade, a produtividade, o profissionalismo, a cooperação, o espírito de equipa, a boa governança da gestão, a transparência e a prestação pública de contas (Baptista, 2019).

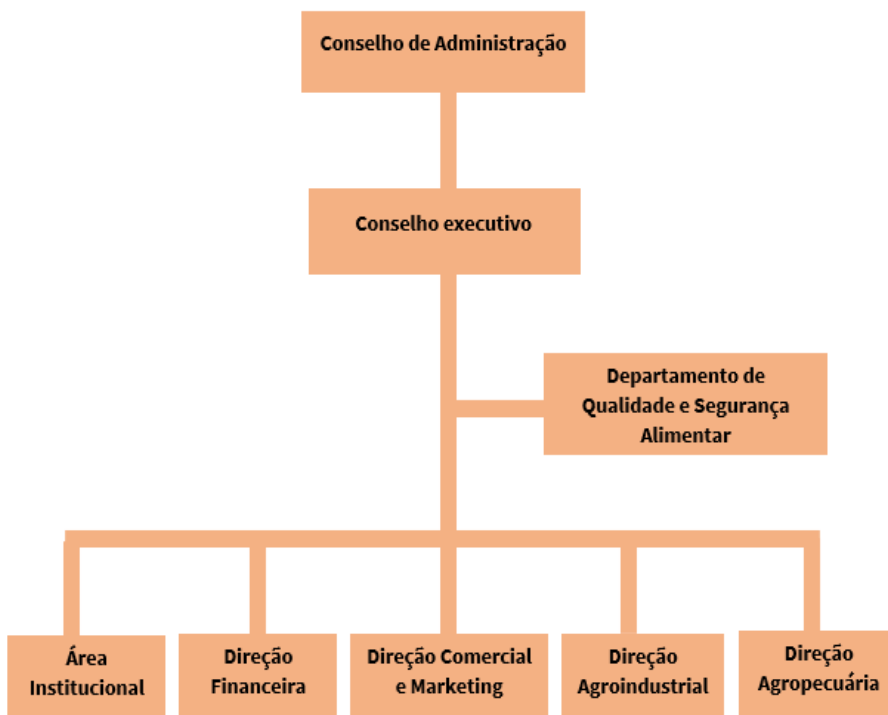
O compromisso com estes valores e com as práticas de responsabilidade social sustentou um Código de Ética, que regula os procedimentos, normas e formas de se relacionar dentro da FEA, como também com a comunidade, num plano social, cultural e económico.

A FEA é constituída por uma área institucional e uma área produtiva, de cariz comercial, onde se encontra uma direção financeira transversal a toda a fundação.

A estrutura da FEA é composta por:

- 1) Conselho de administração;
- 2) Conselho executivo;
- 3) Área Institucional;
- 4) Área Produtiva:
  - 4.1) Departamento de Qualidade e Segurança Alimentar;
  - 4.2) Direção Financeira;
  - 4.3) Direção Agroindustrial;
  - 4.4) Direção Agropecuária;
  - 4.5) Direção Comercial e Marketing.

Figura 1  
Organograma Geral da FEA



Elaboração: Fonte Própria

O património cultural da FEA é contemplado por:

- O Pátio de S. Miguel, um conjunto arquitetónico que inclui o Paço dos Condes de Basto, classificado como monumento nacional desde 1922, o Arquivo e Biblioteca Eugénio de Almeida que guarda a história e pegada da família Eugénio de Almeida, como também as atividades desenvolvidas no campo económico, social e cultural, a Coleção de Carruagens que serviu a família Eugénio de Almeida entre a segunda metade do século XIX e os primeiros anos do séc. XX, e, por fim, a Ermida de S. Miguel;
- O Fórum Eugénio de Almeida, instalado no Palácio da Inquisição, está vocacionado para promover ações artísticas e culturais com um foco especial na arte contemporânea;
- As casas pintadas, uma antiga propriedade de uma família ligada aos descobrimentos;

- O Convento da Cartuxa, adquirido pela família Eugénio de Almeida, onde os padres cartuxos se instalaram a convite do fundador;
- O Conjunto Arqueológico das Murteiras situa-se na herdade das murteiras, e é composto por um povoado e monumentos proto megalíticos e megalíticos.
- A Casa de Santa Gertrudes e dois imóveis, que se situa em Lisboa, nomeadamente, na Rua Rodrigo de Fonseca, os dois imóveis.

O património fundiário da FEA tem cerca de 6.500 ha de terras localizadas pelo concelho de Évora, constituído pela:

- Quinta do Valbom, onde foi instalada a primeira adega da cartuxa funcional até 2007, e onde hoje é a sede do enoturismo cartuxa, onde estagiam, em tonéis e barricas de madeira, as marcas de excelência da produção vínica da FEA: Cartuxa, Scala Coeli e Pêra-Manca, em Évora.
- Adega Cartuxa, Monte de Pinheiros, passou, então, a ser o centro produtivo da FEA. É nela que, hoje, a FEA desenvolve grande parte da sua atividade vinícola, conseguindo receber a totalidade de uva produzida nas vinhas, e também é nesta que se localizam os talhões de vinha mais importantes da Cartuxa. A Linha de engarrafamento produz anualmente cerca de quatro milhões de garrafas, de vinho branco, rosé e tinto, das marcas Vínea, EA, Foral de Évora, Cartuxa, Scala Coeli e o mítico Pêra-Manca (Baptista, 2019).
- A vinha, uma área composta pelas vinhas das herdades de Pinheiros, Casito, Álamo de Cima, Álamo da Horta e Quinta de Valbom. A FEA possui mais de 600 hectares de área de cultivo próprio com vinhas em permanente processo de renovação e reconversão.
- O Lagar Cartuxa, um lugar para explorar os prazeres do azeite e da olivicultura, equipado com a mais avançada tecnologia de extração e com uma equipa eficaz e empenhada na produção de azeite característico da região, com a qualidade que a marca Cartuxa exige, também aposta em parcerias com alguns dos produtores de azeitona da região.
- O olival, uma área com cerca de 400 hectares.

Para além das atividades comerciais, como a produção de vinho e de azeite, a FEA também produz carne de bovino e ovino.

No âmbito das atividades culturais, a FEA desenvolve várias atividades ao nível de atividades de formação temática, exposições de arte contemporânea, atividades do inventário artístico da arquidiocese de Évora, que consiste no levantamento, estudo e catalogação dos acervos das igrejas, capelas, seminários e instituições religiosas da Arquidiocese de Évora, e nesse âmbito desenvolve-se um conjunto iniciativas informativas, formativas e documentais.

No âmbito do serviço educativo e social realizam-se um conjunto de ações que têm como objetivo a criação, formação e sensibilização de públicos em diversas áreas temáticas, como por exemplo, visitas guiadas às exposições, ateliers pedagógicos, entre outros (Baptista, 2019). Ao nível da qualificação do terceiro setor, na área social, desenvolve-se um conjunto de ações de formação realizadas através do Observatório Social do Alentejo para a qualificação das organizações.

Ainda na área social, a fundação desenvolveu um projeto integrado, “O Banco de Voluntariado da FEA”, que promove o encontro entre a procura e a oferta de voluntariado na região de Évora, disponibilizando informação, formação e apoios diversos às organizações e aos voluntários com a utilização de um conjunto de recursos técnicos, humanos e operativos para a sua gestão (Baptista, 2019).

### 3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

#### 3.1.1. Processamento Salarial

O processamento salarial designa-se como o registo mensal do processamento de toda a informação relativa a remunerações e descontos de cada colaborador presente numa organização (Relat, 2021). Este é fundamental para a organização, devido a obrigações legais e éticas.

Esta atividade ao nível da GRH é fundamental para os colaboradores da organização, pelo seu direito de auferir as remunerações quando todas as condições contratuais se encontram de acordo com o que foi estipulado.

Os salários para além de orientados pela legislação, também podem ser regulados consoante o mercado de trabalho e as políticas da organização.

Sobre os critérios assentes na retribuição:

De acordo com o artigo 270.º, do código de trabalho, sobre os *critérios de determinação da retribuição*:

- *“Na determinação do valor da retribuição deve ter-se em conta a quantidade, natureza e qualidade do trabalho, observando-se o princípio de que, para trabalho igual ou de valor igual, salário igual. “*

Os salários podem ser acordados entre as partes, o colaborador e a entidade patronal, consoante os critérios legais. Contudo, se isso não acontecer, de acordo com o artigo 274.º, do código de trabalho, sobre os *critérios de determinação da retribuição*:

- *“1 - Compete ao tribunal, tendo em conta a prática da empresa e os usos do sector ou locais, determinar o valor da retribuição quando as partes o não fizeram e ela não resulte de instrumento de regulamentação coletiva de trabalho aplicável.”*
- *“2 - Compete ainda ao tribunal resolver dúvida suscitada sobre a qualificação como retribuição de prestação paga pelo empregador.”*

Sendo o processamento de salários, a execução da política salarial traçado por qualquer organização, as informações consideradas nesse processo passam por a realidade de cada organização. Alguns exemplos são: o vencimento base, descontos, faltas, férias, horas-extraordinárias, ajudas de custo, entre outros.

O processamento salarial deve ser assegurado pela área de Recursos Humanos, sendo esta atividade uma funcionalidade essencial para a organização (Relat, 2021). Na FEA esta atividade é assegurada pelo Responsável de RH.

### **3.1.2. Clima Organizacional**

O Clima Organizacional é um elemento de fundamental importância na compreensão do comportamento e efetividade da organização (Puente-Palacios & Freitas, 2006). É através deste que se avaliam características complexas, como a liderança, o relacionamento interpessoal, o reconhecimento, a recompensa, entre outras, com base nas percepções dos colaboradores da organização (Menezes & Gomes, 2010). Isto acontece porque o clima tem ligação direta com as percepções construídas pelos colaboradores acerca do seu trabalho, correspondendo a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro das organizações (Menezes & Gomes, 2010).

Quando se fala em Clima Organizacional, pode-se encontrar três temas fundamentais, a satisfação, a motivação e a Cultura Organizacional.

Muitos autores não falam de Clima Organizacional sem ter atenção à Cultura Organizacional, pois acreditam que embora sejam construtos distintos, correlacionam-se positivamente (Menezes & Gomes, 2010).

Enquanto a cultura de uma organização se refere às práticas adotadas que guiam os colaboradores de uma organização, concedendo-lhes uma identidade própria, o clima de uma organização é a atmosfera presente nas organizações, originada mediante práticas, procedimentos e recompensas percebidas diariamente pelos colaboradores, estando intimamente ligada ao comportamento dos gestores. (Menezes & Gomes, 2010)

Por sua vez, a cultura engloba a forma como as coisas são feitas numa organização, enquanto o clima representa a forma como os colaboradores percebem o seu ambiente de trabalho (Menezes & Gomes, 2010).

O Clima Organizacional, por ser um tema complexo, existem vários autores a pensarem sobre o seu conceito e no que consiste.

Para Luz (1996), citado em Puentes-Palacios & Freitas (2006), o Clima Organizacional é um conjunto de valores e atitudes de padrões de comportamentos existentes numa organização, que reflete o grau de satisfação das pessoas no trabalho.

Para Scheinder e Reichers (1983), citado em Paim et al. (2022), o Clima Organizacional consiste nas perceções partilhadas dos colaboradores sobre as políticas, práticas e procedimentos organizacionais.

Para Chiaveneto (2004), citado por Puentes-Palacios & Freitas (2006), o Clima Organizacional resume-se à propriedade ou qualidade do ambiente organizacional percebido ou experimentado pelos colaboradores da organização, e que influencia os seus comportamentos, sendo, portanto, o ambiente social e psicológico que existe na organização e que influencia o comportamento dos colaboradores.

Desta forma, esse ambiente interno é um lugar onde os colaboradores, experienciam e vivem o mundo laboral, fazendo com que haja, nesse sentido, uma relação de motivação e satisfação associado ao mesmo.

Para Bennis (1972), citado em Collsidera (1977), o clima resume-se a um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras, dando como exemplos: a sinceridade, padrões de autoridade e relações sociais.

Para além da compreensão do que é o Clima Organizacional, também se percebe em que variáveis tem impacto.

Para Chiavenato (2008), citado em Oliveria et al. (2012), o Clima Organizacional tem impacto em motivar as pessoas, o desempenho e a satisfação do trabalho.

Desta forma, o Clima Organizacional está intrinsecamente relacionado com a satisfação dos colaboradores, sendo utilizado como instrumento de medição dessa variável dentro das organizações. Para Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), citado em Oliveira et al.

(2012), quando o Clima Organizacional é favorável, possibilita satisfazer as necessidades dos colaboradores, no entanto, quando é desfavorável essas necessidades não são satisfeitas.

Outro elemento também avaliado no estudo do Clima Organizacional é a motivação. Muitos estudos indicam que colaboradores com baixos índices de motivação, utilizam somente 8% da sua capacidade de produção, enquanto, em setores, áreas, empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60% (Wegner & Albeche, n.d.).

Quando os colaboradores se sentem motivados, têm um melhor desempenho nas suas funções, e são respectivamente, mais produtivos. Por isso, Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), citado em Oliveria et al. (2012), defendem que apenas indivíduos motivados têm disposição para se comprometerem com os objetivos da organização.

Neste sentido, o estudo do Clima Organizacional, favorece a regulação de elementos como a motivação, satisfação, compromisso, entre outros, pois cria uma base de informações, identifica e compreende os aspetos positivos e negativos que impactam o clima e, ainda, orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da organização (Wegner & Albeche, n.d.).

### **3.1.3. Igualdade de Género no Mercado de Trabalho**

Para entrar no tema da Igualdade de Género e se pensar sobre as desigualdades das mulheres no mercado de trabalho, é importante esclarecer alguns conceitos sobre o sexo e o género:

O sexo e o género, são conceitos diferentes e devem ser entendidos de forma diferente. O sexo de um indivíduo deve fazer referência apenas a questões biológicas, enquanto o género deve ser interpretado como a construção da identidade de cada ser humano, a partir da influência cultural e das instituições sociais (Siqueira & Samparo, 2017). Segundo, David (2020, p.6), “o género pode ser compreendido como um espectro amplo de relações sociais, organizações, ou de símbolos resultando em ações e reações pelos meios onde se articulam as relações de poder”.

Ao longo da história notam-se diferenças na participação do homem e da mulher, no mercado de trabalho. Os homens tiveram, inequivocamente, um papel mais representativo



no mercado de trabalho do que as mulheres, devido às disparidades que existem na educação e formação profissional, na rígida divisão sexual do trabalho, na discriminação no local de trabalho com pagamento de salários mais baixos para as mulheres e, ainda também, com a atribuição dos encargos da família e da casa às mulheres (Thome et al., 2012).

Percebemos que ao longo da história assumiram-se posições opostas dos géneros relativamente à riqueza, poder e prestígio, que afeta, conseqüentemente, as oportunidades das mulheres no mundo de trabalho até aos dias de hoje.

Segundo Salada (2004), citado em David (2020), as mulheres no mercado de trabalho tendem a ser afastadas em categorias ocupacionais mal remuneradas e encaminhadas para trabalhos rotineiros, não oferecendo condições para que a sua ascensão de cargos possa ocorrer igual aos homens. Os papéis sociais de género têm um papel ativo na sociedade portuguesa, fazendo com que a crença e os estereótipos respetivos às mulheres e aos seus comportamentos sejam diferentes dos atribuídos aos homens, como por exemplo, a falta de capacidade atribuída à mulher nas tomadas de decisão, os estigmas associados ao papel da mãe, a sobrevalorização do potencial, entre outros (David, 2020).

Para Ferreira et al., (2010), citado em David (2020), persiste de forma invisível na sociedade portuguesa, uma discriminação indireta pelo facto de haver institucionalizado normas e regras, supostamente neutras, mas que impactam de forma diferente os sexos.

Neste mesmo sentido, a discriminação existe muitas vezes ao nível das próprias políticas da organização que incentivam a desigualdade de género. Ao nível da cultura organizacional também existe essa perpetuação de desigualdades devido ao facto de que as normas e as práticas da organização representam fundamentalmente muitas vezes os estereótipos sociais, apoiados nos papéis de género.

No centro de muitos estereótipos sobre mulheres e também sobre pessoas de cor, existe a ideia criada de que são menos competentes, especialmente em contextos laborais (Williams, 2021). Num estudo, revelou-se que um membro feminino da equipa numa organização, é considerado menos competente e influente do que um membro masculino da equipa, mesmo que este se tenha comportado exatamente da mesma forma que o membro feminino (Williams, 2021, p.40).

Para além de as mulheres serem vistas, logo à primeira vista, como menos competentes, também são avaliadas segundo variáveis diferentes. Entrevistas mostram que

os homens são julgados ou avaliados segundo o potencial, mas as mulheres precisam de mostrar competências (Williams, 2021). “Eu tenho de me provar aos meus colegas, antes de conseguir o respeito que um homem obtém por defeito” (Williams, 2021, p.41).

Outro tema estigmatizado para a mulher no mundo do trabalho, é a maternidade. A maternidade pode fazer parte da vida de qualquer mulher, e nesse sentido, os estereótipos que são postos no papel de mãe afetam tanto a vida pessoal como a vida profissional das mulheres. Nas organizações, o preconceito sobre a maternidade nota-se quando a mulher tem de se provar capaz, de novo, como se tivesse havido alguma perda de capacidades ou mudança de prioridades, notando-se que para as mulheres, não existe uma possível integração do trabalho com a família, como se verifica com os homens. As mães são vistas como más mães se forem muito comprometidas com o trabalho, e são vistas como más trabalhadoras se forem muito comprometidas com a família (Williams, 2021). “Este novo gestor disse-me diretamente que eu não iria querer uma promoção porque requer mais responsabilidade, e eu como mãe, não iria querer viajar.” (Williams, 2021, p.117).

Assim, de acordo com um estudo sobre a temática, as pessoas gostam mais de pais bem sucedidos do que mães bem sucedidas, sendo a estas atribuídas padrões elevados de desempenho, e penalizações ao nível das promoções, do recrutamento e seleção, e do salário (Williams, 2021).

Desta forma, devido a todos os estereótipos e preconceitos apontados à mulher, ao longo da história e ainda atualmente, notam-se distribuições desiguais das mulheres no mundo laboral, tanto ao nível das profissões como ao nível da hierarquização.

A segregação ocupacional, segundo Preston, (1999), Giddens, (2001) e Ferreira (2010), citado em David (2020), é um conceito que estuda a desigual distribuição de homens e mulheres na mesma profissão, devido à ideia de que há empregos para homens e empregos para mulheres. Dentro desta podem-se encontrar três tipos:

- A **segregação transversal** refere-se às mulheres terem, na sua maioria, contratos a prazo, e terem uma maior taxa de desemprego relativamente aos homens, ocupando posições em organizações mais pequenas;
- A **segregação sexual horizontal** refere-se à desigual distribuição de mulheres e homens nos setores de atividades e trabalho, onde as mulheres têm trabalhos mais rotineiros, e os homens ocupam trabalhos com mais

qualificações. O fenómeno *glass wall*, segundo Reid, Kerr e Miller (2003), citado em David (2020), consiste em prender, invisivelmente, as mulheres a certo tipo de organizações ou trabalhos atribuídos como tradicionalmente femininos. Desta forma, este fenómeno perpetua-se ao nível das mulheres não conseguirem ter acesso ao mercado de trabalho por parte das organizações, devido à cultura organizacional baseada nos papéis de género, não atribuindo o mesmo valor às capacidades dos homens e às capacidades das mulheres.

- A **segregação sexual vertical** refere-se à desigual ocupação de mulheres e homens em posições de decisão, ou seja, desigualdade ao nível hierárquico, sendo que os homens ocupam cargos de topo, e as mulheres cargos com pouco poder e sem grande oportunidade de progressão de carreira.

Com todo o historial das desigualdades dos papéis de género faladas acima, surgiu o *mainstreaming* de género como uma possível solução. Este fenómeno, segundo a CIDM (1999), citado em Monteiro & Ferreira (2017, p.126), consiste numa “(re)organização, melhoria, desenvolvimento e avaliação dos processos de tomada de decisão, de forma a que a perspetiva da Igualdade de Género seja incorporada em todas as políticas, a todos os níveis e em todas as fases, pelos atores geralmente implicados na decisão política”.

O *mainstreaming* possibilita uma verdadeira transformação das políticas e ações da organização, tanto a nível exterior, como na sua gestão interna. Neste sentido, transversalizar a igualdade de mulheres e homens possibilita “uma intervenção não apenas retórica, nem formal, mas verdadeiramente transformadora e reformadora das organizações de trabalho” (Monteiro & Ferreira, 2011, p.126)

A respeito da organização de trabalho, o fenómeno de *mainstreaming*, possibilita promover uma cultura organizacional igualitária, onde se combata a segregação horizontal e vertical do mercado de trabalho e a desigualdade salarial, possibilitando a igualdade de oportunidades e acesso ao mercado de trabalho (Monteiro & Ferreira, 2011).

O objetivo é, portanto, segundo Grosser e Moon (2005), citado em Monteiro & Ferreira (2011, p.126), “transformar as normas e procedimentos organizacionais, em vez de ajudarem as mulheres a se ajustarem”.

Desta forma, um estudo sobre a Igualdade de Género, possibilita olhar para as perceções dos colaboradores sobre questões desta temática e sobre a sua realidade organizacional, e tentar perceber, de acordo com as suas perceções, a transversalidade deste tema e a existência de pontos críticos a serem trabalhados.

#### **3.1.4. Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações**

A carreira é uma das temáticas tradicionais encontradas quando se fala na gestão de pessoas (Tolfo, 2002).

Existe uma heterogeneidade relativamente às carreiras, pois enquanto existem organizações que têm um sistema que integra a trajetória dos colaboradores às estratégias da organização, outras têm meramente uma progressão baseada nas escolhas subjetivas das pessoas (Tolfo, 2002).

Segundo Schein (1995), citado em Tolfo (2002, p.42), “a carreira é uma questão importante porque as rápidas mudanças no trabalho e nas organizações enfatizam atividades que exigem mais flexibilidade, permeadas por redes mais complexas de relações”.

Cada vez mais, os gestores se deparam com um contexto mais complexo, onde será preciso saber atuar numa sociedade plural. O termo carreira, utilizado várias vezes na GRH, pode não ter apenas uma definição única, sendo-lhe atribuídos vários significados (Tolfo, 2002).

Desta forma, o conceito usado na elaboração deste modelo, está de acordo com Dutra (1996) e Schein (1996), citado em Tolfo (2002), e consiste na ideia de um progresso constante, com percurso sistematizado, com características espaciais e temporais, percorrido por um indivíduo.

As competências são também uma caracterização que se faz ao nível do modelo desenvolvido. Ao se fazer a estruturação e descrição das respetivas funções, também se descreve as competências técnicas e as competências comportamentais.

Desta forma, Miranda (2004), citado em Maros & Juniar (2016), relaciona as competências técnicas a métodos, processos e técnicas desenhadas para se realizar ou guiar

uma tarefa específica, como também à habilidade de utilizar ferramentas e operar equipamentos de uma determinada atividade.

Segundo Campos (2010), citado em Maros & Juniar (2016, p.20) “as competências técnicas são adquiridas através da aprendizagem educacional e pela aplicação prática”. Estas são também as competências consideradas mais fáceis de moldar, aprender, e de avaliar (Maros & Juniar, 2016).

Para Leme (2005), citado em Maros & Juniar (2016), as competências comportamentais são capacidades sócio emocionais, ligadas às atitudes, e que vão para além do saber, focando-se sim, na atitude de querer saber.

Desta forma, este tipo de competência tem mais a ver com o agir, as características de personalidade dos indivíduos, e as capacidades adotadas a nível comportamental, como a responsabilidade, a resiliência e a vontade.

Segundo Brasscom (2017), citado em Maros & Juniar (2016, p.22), as capacidades sócio emocionais proporcionam “oportunidades de praticar melhores atitudes, adquirir novos conhecimentos, descobrir habilidades até então ocultas, aflorar valores humanos de convivência com o próprio e com o outro e, principalmente, controlar e equilibrar emoções em busca de alcançar objetivos”.

Desta forma, as competências para as organizações e para os indivíduos, são fundamentais no contexto atual do mercado e da GRH, pois, e de acordo com Chiavenato (2008), citado em Maro & Juniar (2016), permite uma integração, mobilização e transferência de conhecimento, de atitudes, de habilidades e de julgamentos, que gera valor económico às organizações e valor social ao indivíduo.

Quando se fala em carreiras e competências, muitas vezes pensa-se em progressão. Hoje em dia, qualquer pessoa, mas especialmente pessoas qualificadas, procuram progressão nos trabalhos. Saberem que vão evoluindo dentro da organização, é um fator motivador e satisfatório, que potencia o desenvolvimento dos indivíduos.

Os planos de carreira, possibilitam essa trajetória, de forma estratégica, beneficiando a organização e o colaborador.

O plano de carreira é um instrumento de gestão que consiste na reunião de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento dos colaboradores na carreira (Augusto & Anastásia, n.d.). Este visa o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador,

oferecendo perspectivas de aumento gradual da remuneração, proporcionalmente à elevação do grau de complexidade das suas qualificações (Augusto & Anastásia, n.d.).

Essa subida na carreira dá-se por meio do aumento da remuneração do colaborador, bem como pelo crescimento de atribuições e responsabilidades, mediante o preenchimento de requisitos de desempenho e qualificação funcional (Augusto & Anastásia, n.d.).

Os critérios de evolução na carreira, suportados no mérito e na profissionalização, contribuem para aumentar a eficiência e a eficácia das Instituições.

Os benefícios do Plano de carreiras para o colaborador:

- Desenvolvimento profissional;
- Valorização profissional;

Os benefícios do Plano de carreiras para a organização:

- Envolvimento do colaborador com os objetivos da organização;
- Alcance das metas estabelecidas;
- Vínculo da carreira ao planeamento.

Os benefícios do Plano de carreiras para a sociedade:

- Aumento da qualidade dos serviços prestados.

Um plano de carreiras precisa de uma estruturação ao nível das funções e das competências e, portanto, um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações permite o registo das funções e das competências: técnicas e comportamentais.

Nesse sentido, essa estrutura proporcionada pelo Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações, para além de fazer uma descrição das funções e competências, possibilita também um olhar estratégico da estrutura interna das organizações: progressão horizontal e progressão vertical.

#### 4. DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES E TAREFAS REALIZADAS NO ESTÁGIO

O estágio curricular na FEA teve início a 15 de novembro de 2021 e acabou a 3 de junho de 2022, com o objetivo cumprido de 840 horas realizadas. A carga horária semanal era referente a 35 horas, das 9h00 às 17h30.

Neste estágio desenvolveram-se diversas atividades, não só relativas à área de recursos humanos, como também transversal a toda a Direção Financeira.

Tarefa nº1

*Tarefas Executadas*

<b>Tarefa (1)</b>	<b>Programa (2)</b>	<b>Tempo (3)</b>	<b>Área (4)</b>
<b>Integrar os dados dos processos físicos no sistema</b>	Software de Processamento Salarial	_____	Recursos Humanos
<b>Regularizar os Pontos</b>	Software de Gestão de Ponto Interprev	Semanal ou Diário	Recursos Humanos
<b>Inserir e atualizar os pontos em Excel no Software de Gestão de Ponto</b>	Software de Gestão de Ponto	Mensal	Recursos Humanos
<b>Confirmar os dias de Férias dos colaboradores desde janeiro 2021 até dezembro 2021</b>	Excel Software de Gestão de Ponto	_____	Recursos Humanos
<b>Apoio no Processamento salarial:</b>  • Apoio a inserir as baixas e faltas	Software de Processamento Salarial	Mensal	Recursos Humanos

<p>justificadas nos pontos em Excel;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ditar os pontos em Excel já tratados, para se inserir no Software de Processamento Salarial;</li> <li>• Calcular e verificar os valores das horas extraordinárias e noturnas;</li> </ul>			
<b>Distribuir, inserir e arquivar os Mapas de Férias</b>	Software de Processamento Salarial	Anual	Recursos Humanos
<b>Arrumação e organização de documentos</b>		_____	Recursos Humanos/ Contabilidade
<b>Etiquetas</b>	Excel	_____	Contabilidade, Área Financeira e Recursos Humanos
<b>Inserir novos colaboradores no sistema- Fazer processos</b>	Software de Processamento Salarial	_____	Recursos Humanos
<b>Declarar colaboradores novos</b>	Interprev	_____	Recursos Humanos
<b>Declarar colaboradores inativos</b>	Interprev	_____	Recursos Humanos
<b>Declaração de Isolamentos</b>	Segurança Social	_____	Recursos Humanos



<b>Cessação de Contratos</b>	Segurança social	_____	Recursos Humanos
<b>Fazer Atividades</b>	Software de Gestão	_____	Contabilidade
<b>Guia do Software de Processamento Salarial</b>	Software de Processamento Salarial Word	_____	Recursos Humanos
<b>Documento das palavras-chaves das diferentes plataformas</b>	Word	_____	Recursos Humanos

Elaboração: Fonte Própria

- (1) Tarefa executada;
- (2) Programa onde a tarefa foi executada;
- (3) Periodicidade da tarefa: se uma tarefa se faz anualmente, mensalmente, semanalmente, diariamente. As tarefas que têm (-----), são feitas de acordo com a necessidade, sem terem um tempo exato de se executarem.
- (4) A área no âmbito em que a tarefa é desenvolvida.

Numa fase inicial, a tarefa predominante foi: **integrar os dados dos processos físicos no sistema**, que consistiu em confrontar as informações dos processos físicos com as informações dos processos digitais, e atualizar ou completar as mesmas no software de processamento salarial. O software de processamento salarial, é um programa de gestão integrado de pessoal, onde se faz o processamento salarial e onde tem integrado outros dados, como por exemplo, dados pessoais dos colaboradores, dados de processamento, as faltas, baixas, férias, etc. Os processos físicos estão divididos em seis dimensões: dados pessoais, prova de aptidão, certificações, mapa de férias, outros documentos, e contrato. No software do processamento salarial, na opção “funcionários”, seleciona-se os dados gerais, e dados de processamento, onde se encontra as informações referentes aos colaboradores, e onde se atualizou e completou as informações com os processos físicos. Esta tarefa, para além

de servir para atualizar e completar os dados no sistema, também teve como objetivo, conhecer os recursos humanos da FEA, tendo uma ideia da sua quantidade, das áreas e dos tipos de contratos.

**Regularizar os pontos**, foi uma tarefa diária executada durante o estágio curricular. A regularização do ponto é feita no software de gestão de ponto com recurso à interprev, empresa de segurança e higiene e saúde no trabalho. O software de gestão de ponto é um programa de gestão do tempo, em concreto, da assiduidade de todos os colaboradores da FEA que permite conhecer, caracterizar e gerir os dias e o trabalho dos colaboradores, nomeadamente ao nível das picagens; faltas, e tipos de faltas: injustificadas, justificadas, e por justificar; tolerância de ponto; baixas; trabalho noturno; férias; licença parental; luto; e, seguro. A interprev é uma plataforma onde se tem acesso, e não só, aos dias de férias que os colaboradores declaram e também às regularizações dos pontos que os colaboradores declaram.

Nos Recursos Humanos, na interprev, existe uma opção chamada “Regularização do Ponto”. É nessa opção que entram os documentos declarados a serem regulados e registados, os pontos, os mapas de férias, as ajudas de custo e as horas extraordinárias. Relativamente às ajudas de custo e às horas extraordinárias, declaradas pelos colaboradores, a única tarefa consistia em imprimi-las, e entregar ao Responsável dos Recursos Humanos.

Na regularização dos pontos, divide-se a tarefa em duas partes: a primeira consiste em corrigir os pontos no software de gestão de ponto, onde normalmente, se efetua os esquecimentos de picagens declarados pelos colaboradores, dias de férias tirados fora do mapa de férias inicialmente declarado, dias de férias a serem trocados, teletrabalhos, saídas de campo, faltas, licenças, e dias de baixa (doença do próprio ou de outrem com justificação); a segunda fase, consiste em dar saída às regularizações na interprev, e em aprovar, também na interprev, os mapas cujos colaboradores declaram trocar dias de férias para desta forma ficar registado.

A tarefa, **inserir e atualizar os pontos em Excel no software de gestão de ponto**, é mensal, dirigida apenas aos trabalhadores da área produtiva, nomeadamente, aos trabalhadores agrícolas e ao rancho. Para a linha de engarrafamento e o lagar também se faz as atualizações no software de gestão de ponto, através de um pdf fornecido pelos responsáveis, com as indicações das férias e as regularizações de pontos, juntamente com as

informações das horas noturnas e extraordinárias, que são calculadas nas tarefas de apoio ao processamento salarial.

O **processamento salarial** é uma das atividades especializadas ao nível dos RH, na estrutura formal de Recursos Humanos na FEA. As tarefas efetuadas ao longo do processo do processamento salarial, concretizaram-se de forma a apoiar o Responsável dos RH:

- A primeira tarefa consiste em ajudar a inserir as baixas e faltas justificadas nos pontos em Excel: os colaboradores das áreas produtivas que têm o ponto em Excel, não declaram as faltas e baixas na Interpret, dessa forma, todos os meses, perto do dia 20, chegam declarações de faltas e baixas das respetivas áreas de trabalho, para serem confirmadas e/ou inseridas nos Pontos em Excel. Neste sentido, o apoio consiste em ditar o que está a ser declarado para que o responsável dos RH insira ou confirme nos pontos em Excel.
- A segunda tarefa consiste em ditar os pontos em Excel já tratados, para se inserir os dados no software de processamento salarial. Nesta tarefa é importante ditar os pontos apenas depois de serem atualizados e confirmados na tarefa anterior. É importante referir ao ditar os pontos: as baixas, as faltas e os tipos de faltas, o seguro, as licenças, os isolamentos por covid, e as horas extraordinárias, o valor hora da hora noturna, e o número de horas noturnas.
- A terceira tarefa, consiste em fazer os cálculos das horas noturnas e extraordinárias, dos colaboradores do lagar, parque de máquinas e linha, e ainda, confirmar e ditar ao responsável dos RH, para serem inseridos no software de processamento salarial.

Todos os meses, depois do processamento salarial, fazem-se as **atualizações dos pontos em Excel no software de gestão de ponto**, ao nível das férias, baixas, faltas, licenças, etc. Inicialmente, começou por se fazer o registo apenas das férias, visto que é neste programa que se faz efetivamente a gestão das férias dos colaboradores, mas com o passar do tempo, começou-se a introduzir também os restantes dados dos pontos em Excel.

Com esta tarefa mensal de registar os pontos em Excel, no software de gestão de ponto, ocorreram alguns erros. Quando se efetua esta tarefa, tem de se ter atenção em tirar as férias que não foram gozadas, e registar as que efetivamente foram. Como apenas se registaram as férias que efetivamente foram gozadas e não se retirou as que não foram gozadas e estavam

inicialmente marcadas, muito colaboradores ficaram com dias de férias a mais do que gozaram e do que podem tirar por lei.

Desta forma, devido a se ter detetado este problema, efetuou-se **uma revisão dos pontos em Excel desde janeiro 2021 até dezembro 2021**. Nesta tarefa, fez-se um confronto das férias dos pontos em Excel, e das férias registadas no software de gestão de ponto. Confirmaram-se, portanto, as férias que estavam efetivamente gozadas e as que não foram gozadas, sendo na sua maioria dias de trabalho ou faltas.

Uma outra tarefa, realizada anualmente, é a **distribuição, inserção e arrumação dos mapas de férias**. No início de todos os anos, são distribuídos mapas de férias, por áreas, para os colaboradores marcarem os dias de férias referentes ao ano que começou. A informação do colaborador, como o nome, número de funcionário, a quantidade de dias de férias obrigatórios e os atribuídos pela FEA, que normalmente estão relacionados com a assiduidade dos colaboradores, vem explícito no mapa de férias. Após o preenchimento dos mapas de férias, efetua-se a inserção dos dados no software de processamento salarial, nomeadamente os dias de férias marcados, e de seguida, arquiva-se o documento no processo físico respetivo de cada colaborador.

Outras tarefas executadas consoante as necessidades de momento dos RH e da Direção Financeira, foi o **arquivo de documentos e a elaboração de etiquetas**. A elaboração de etiquetas consiste em rotular os dossiês dos departamentos, com recurso a um Excel fornecido com moldes de diversas etiquetas. No Excel, bastava só adaptar a descrição consoante as áreas, a finalidade do dossiê, e o tamanho da etiqueta.

**Fazer processos e inserir os colaboradores no sistema**, é uma tarefa que se efetua quando há novas contratações, e consiste em fazer os processos físicos, com os dados necessários, e inseri-los no software de processamento salarial. Esta tarefa assemelha-se à primeira tarefa proposta no estágio “Integrar os dados dos processos físicos no sistema”, ao nível da inserção dos dados. Fazer os processos para cada colaborador, é simplesmente pegar numa pasta e meter seis separadores, com as seguintes descrições: dados pessoais, ficha de aptidão, certificações, mapa de férias, outros documentos, e contrato, e de seguida, juntar os documentos respetivos.

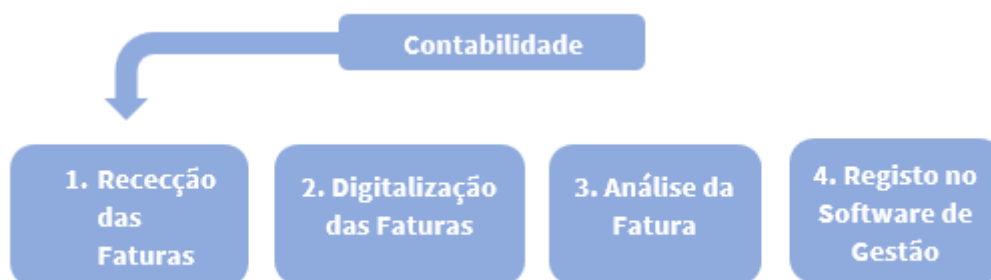
Ao nível da Interprev, empresa de segurança e higiene e saúde no trabalho, executam-se também estas tarefas: **Declarar colaboradores novos e declarar os colaboradores inativos**.

Na Segurança social, realizaram-se duas tarefas: **declaração de isolamentos e cessação de contratos**. Ambas se realizaram consoante a necessidade. É de referir que na cessação de contratos, também se tirou uma lista efetuada pela segurança social, onde continha a informação dos colaboradores ativos e inativos e se fez a confirmação das informações com o Responsável de RH.

No âmbito da contabilidade, deu-se apoio ao **realizar Atividades no software de gestão**, um programa de atividades e lançamento de faturas. Nesta tarefa, para se fazer atividades no programa, também se digitalizou e arquivou faturas.

Figura 2

*Fazer Atividades*



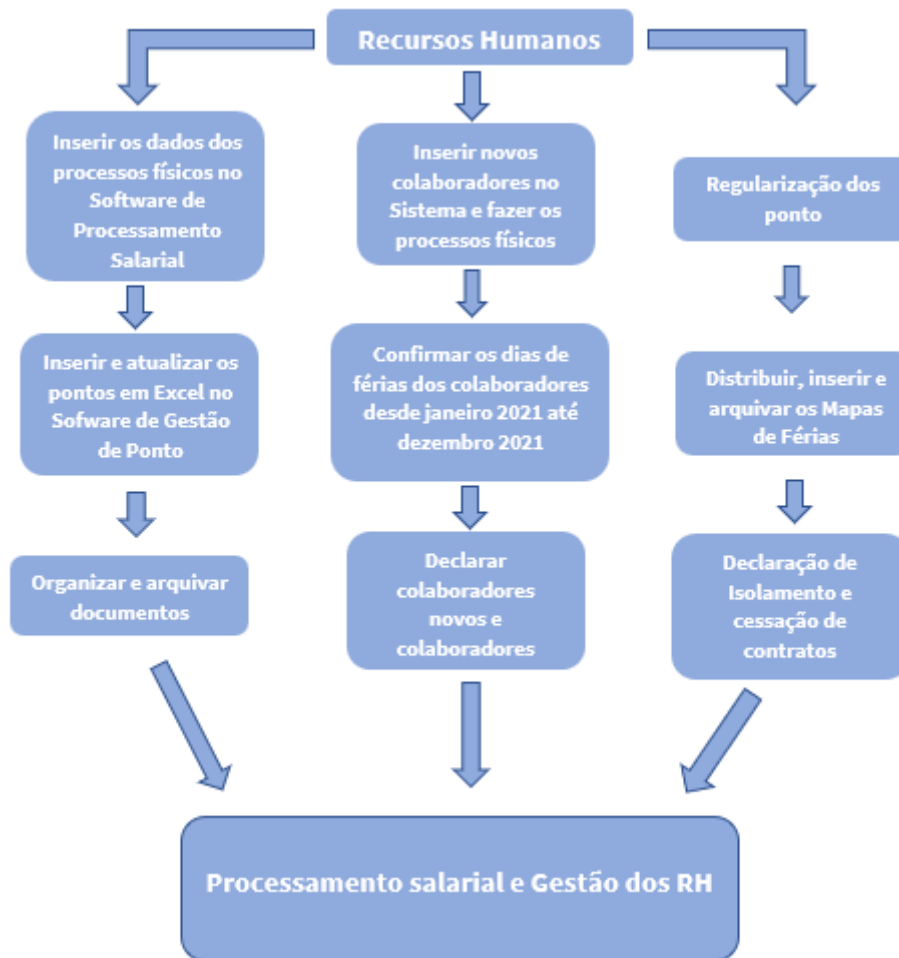
Elaborado: Fonte Própria

No âmbito da qualidade, por iniciativa própria da mestranda, elaborou-se **um Guia do software de processamento salarial**, que tem como objetivo facilitar e apoiar o estagiário na utilização do software de processamento salarial, sem precisar de um apoio constante do responsável dos RH, em tarefas menos complexas e mais rotineiras. Este guia permite que o estagiário seja autónomo, tenha um apoio a que possa recorrer, fazendo uma melhor gestão do seu tempo, sem parar o trabalho do Responsável de RH, com questões meramente técnicas sobre o programa.

Outro documento elaborado, por iniciativa da mestranda, no âmbito da qualidade, foi um **documento com todos os utilizadores e palavras-passes dos programas** que são utilizados, e também do computador e dos ambientes de trabalho.

Figura 3

Atividades e Tarefas de RH



Fonte: Elaboração própria

Em suma, estas foram as tarefas realizadas durante o estágio curricular, de apoio diário aos Recursos Humanos.

No âmbito do plano de estágio, conforme referenciado, desenvolveram-se três estudos, O Clima Organizacional na FEA, A Igualdade de Género na FEA, e um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações.

No primeiro estudo, **O Clima Organizacional na FEA**, percebeu-se que devido ao carácter e objetivo do estudo, a utilização dos métodos quantitativos seria o mais adequado,

tendo como principal vantagem permitir o conhecimento em extensão de fenómenos (Bäckström, 2008).

Na elaboração deste estudo do clima fundamentaram-se dois conceitos de clima: a percepção dos colaboradores sobre as políticas, práticas e procedimentos de uma organização de Schneider e Reichers (1983); a propriedade ou qualidade do ambiente organizacional percebido ou experimentado pelos colaboradores da organização de Chiaveneto (2004).

O método escolhido foi o inquérito por questionário (apêndice III). Fez-se uma adaptação do inquérito por questionário do livro, Manual da Mudança Organizacional, escrito pelos autores, Aristides Isidoro Ferreira e Luís Fructuoso Martinez. Este livro, enquanto manual para a mudança organizacional, abordou a realidade do Clima Organizacional, onde para além de dar conceitos introdutórios sobre o mesmo, também abordou as dimensões e medidas do clima e propôs um questionário com as respetivas medidas e dimensões a serem avaliadas e consideradas para um estudo do Clima Organizacional.

Na adaptação do inquérito por questionário (apêndice III) teve-se em atenção o que encaixava na realidade da FEA, nos objetivos do estudo, e ainda, na avaliação de diversas variáveis ao nível do planeamento estratégico: o trabalho em si, a integração setorial e interpessoal, o salário, o estilo de gestão, a comunicação, o desenvolvimento profissional, a imagem da organização, o processo decisório, as condições físicas do trabalho, e o trabalho em equipa.

O inquérito por questionário (apêndice III), está dividido em seis partes, de forma a recolher informação mais específica sobre estes temas, e também, para posteriormente, facilitar a análise dos dados:

- Secção I: Caracterização dos indivíduos;
- Secção II: FEA e as condições de trabalho;
- Secção III: As perspetivas de carreira, funções desempenhadas e processo de comunicação;
- Secção IV: Os colegas de trabalhos e chefes;
- Secção V: Motivação e Satisfação
- Secção VI: Sugestões

A secção II, III, IV, são em escala Liker de 7. A secção I e V, são questões fechadas. A secção IV, é uma questão de resposta aberta para as sugestões dos colaboradores.

O questionário (apêndice III) foi enviado para os 73 colaboradores com recurso a e-mail, através do e-mail dos recursos humanos da FEA.

Numa fase inicial, pensou-se em apresentar o inquérito por questionário (apêndice III) a toda a realidade organizacional, mas devido a problemas de mobilidade e de tempo, reduziu-se a amostra a todos os colaboradores com acesso a e-mail da FEA.

O inquérito por questionário (apêndice III) foi enviado a 4 de abril a toda a amostra. O tempo para se obter as respostas ao questionário, foi flexível, não se definindo uma data rígida. A submissão de respostas, foi aceite até ao final de maio, início de junho. Obtiveram-se 33 respostas ao questionário, num total de 73 colaboradores, que equivale a 45,2% de respostas.

Numa fase seguinte, procedeu-se ao tratamento de dados no programa estatístico, *IBMS SPSS Statistical Package for the Social Sciences*, onde se elaborou a base de dados e se procedeu à realização de testes estatísticos, nomeadamente, a estatística descritiva, e os Testes Não Paramétricos: Kruskal- Wallis e Mann-Whitney.

Concluído o tratamento de dados, registou-se a análise extensiva dos mesmos e as respetivas conclusões do estudo, acompanhadas de um sumário executivo, que permite consultar a informação necessária, de forma mais resumida.

Para garantir a segurança dos dados da FEA, é assegurada e garantida a confidencialidade dos inquéritos por questionário, tal como o anonimato dos inqueridos. Todos os dados fornecidos serão utilizados e tratados, exclusivamente no âmbito do estudo proposto.

No segundo estudo, a **Igualdade de Género na FEA**, utilizaram-se métodos quantitativos e métodos qualitativos. A análise quantitativa extensiva com grupo focus, permite estudar um universo vasto, enquanto a análise qualitativa com grupo focus, permite uma análise mais intensiva, para se aprofundar informações e perceber experiências, de uma forma mais descritiva.

O método quantitativo utilizado foi o inquérito por questionário (apêndice IV). A elaboração deste passou por a adaptação da estrutura do questionário do Manual de Mudança Organizacional, escrito por Aristides Isidoro Ferreira e Luís Fructuoso Martinez. O



conteúdo do questionário (apêndice IV), suportou-se através de revisão bibliográfica sobre as desigualdades de género, e ainda no livro, “Bias Interrupted: Creating inclusion for real and for good”, escrito por Joan C. Williams. Este livro visa mostrar as várias desigualdades que existem ao nível da gestão, e como começar efetivamente a combatê-las.

O inquérito por questionário (apêndice IV) está dividido em seis partes para facilitar a recolha e análise de dados:

- A secção I: Caracterização dos indivíduos;
- A secção II: Introdução sobre a Igualdade de Género;
- A secção III: Colaboradores e condições de trabalho na FEA;
- A secção IV: Colegas de trabalho e chefes;
- A secção V: Questões Gerais sobre Igualdade de Género;
- A secção VI: Sugestões para a FEA no âmbito da Igualdade de Género.

A escala Liker de 7, é utilizada no questionário (apêndice IV), na secção III e na secção IV. A respeito da secção I, II e V, foram utilizadas questões fechadas. A secção VI é uma questão de resposta aberta para os colaboradores deixarem sugestões.

O método qualitativo utilizado foi a entrevista semiestruturada. A elaboração do guião de entrevista, foi baseada também no livro “Bias Interrupted: Creating inclusion for real and for good”, escrito por Joan C. Williams.

O guião de entrevista (apêndice V) é dividido em duas partes: uma para a apresentação da entrevistada e do seu percurso, outra sobre o contexto laboral na FEA.

No contexto laboral da FEA são apresentadas cinco questões. O guião de entrevista (apêndice V) tem no total sete questões.

É de referir que estas questões remetem para um cariz pessoal e íntimo sobre as experiências das entrevistadas.

O inquérito por questionário (apêndice IV) foi enviado aos colaboradores com recurso a e-mail da FEA, ao mesmo tempo que o inquérito por questionário do Clima Organizacional (apêndice III), a 4 de abril. A submissão de respostas foi aceite até ao final de maio, início de junho.

Da amostra de 73 colaboradores, obtiveram-se 35 respostas, que equivale a 47,9% de respostas.

Para tratar os dados do questionário, elaborou-se uma base de dados no programa estatístico, IBMS SPSS Statistical Package for the Social Sciences. De seguida, procedeu-se à realização de testes estatísticos no SPSS, nomeadamente, da estatística descritiva, e os Testes Não Paramétricos: Kruskall- Wallis e Mann-Whitney.

Os entrevistados para o estudo da Igualdade de Género como para o Modelo de Organização de Carreiras, foram sugeridos pela FEA.

Dessa forma, para a entrevista da Igualdade de Género, escolheram-se sete colaboradores do sexo feminino, com diferentes funções e nas mesmas funções com qualificações distintas.

O convite para entrevistar estas colaboradoras, foi enviado por o e-mail dos recursos humanos da FEA, juntamente com o convite para as entrevistas do Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição das mesmas.

Com o objetivo de tratar os dados recolhidos e tendo em conta os tópicos abordados no guião de entrevista, foi elaborada uma grelha de análise de conteúdo.

A confidencialidade dos dados da FEA, como do anonimato dos colaboradores no inquérito por questionário foram salvaguardados durante todo o processo.

No terceiro estudo, o **Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações**, utilizaram-se os métodos qualitativos. A análise qualitativa, faz todo o sentido pelas informações descritivas e pormenorizadas que são necessárias à construção do modelo.

O método qualitativo utilizado foi a entrevista semiestruturada. A elaboração do guião de entrevista (apêndice VI), baseou-se num conjunto de objetivos a perceber: atividades e tarefas da função do entrevistado, competências técnicas e competências comportamentais; atividades, tarefas, competências técnicas e competências comportamentais das equipas.

O guião de entrevista (apêndice VI) está dividido em quatro partes, com um total de 22 questões:

- I. Apresentação do entrevistado e descrição do seu trabalho e percurso;

- II. Atividades e tarefas inerentes à função;
- III. Equipa;
- IV. Missão da Função.

Os entrevistados, como já mencionadas anteriormente, foram sugeridos pela FEA. A amostra é composta por 28 colaboradores: 5 da Área Institucional, 8 da Direção Agroindustrial, 5 da Direção Agropecuária, 5 da Direção Financeira, 1 do Conselho executivo, e 4 da Direção da Área Comercial.

O objetivo consistia em entrevistar colaboradores com funções de chefia, que conseguissem descrever as necessidades das funções dos próprios e das equipas, com as respetivas competências técnicas e competências comportamentais. Caso não tivessem funções de chefia, era necessário que conseguissem representar e descrever as informações pedidas.

Realizou-se, no âmbito do estudo, um glossário (apêndice VII) para apoiar a compreensão de alguns conceitos, uma ficha de preenchimento (apêndice VIII) e uma ficha de competências (anexo I), para agrupar informação de forma a facilitar a análise de dados.

Foi enviado pelo e-mail dos recursos humanos da FEA, um convite aos 28 colaboradores, com a descrição dos trabalhos apresentados com respetivamente o guião de entrevista (apêndice VI) e o glossário (apêndice VII).

As entrevistas realizaram-se a 14 de maio com recurso a gravador, e acabaram a 23 de junho. Realizaram-se no total 22 entrevistas.

De forma a analisar os dados, procedeu-se às transcrições das entrevistas, e respetivamente à elaboração de uma grelha de análise de conteúdo, tendo em conta os tópicos do guião de entrevista.

## **5. ANÁLISE DO TRABALHO EXECUTADO E PROPOSTAS/SUGESTÕES DE MELHORIA/INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NO OBJETO DE ANÁLISE**

Durante o estágio curricular teve-se contacto com uma primeira realidade organizacional no âmbito da Gestão de Recursos humanos.

O trabalho realizado na estrutura formal de Recursos Humanos da FEA, possibilitou uma primeira experiência de atividades e tarefas ao nível da GRH. Esta experiência proporcionou a aprendizagem de atividades e tarefas administrativas destinadas à Gestão dos RH e ao apoio do processamento salarial.

Tarefas como regularizar os pontos, fazer processos, inserir os pontos em Excel no software de gestão de ponto, o apoio no processamento salarial, arquivar documentos, declarar colaboradores novos e os colaboradores inativos na Interprev, e cessações de contratos, ajudaram a compreender o que, em termos práticos, se faz para gerir os RH e ainda a ter uma visão mais prática sobre as dimensões em que se deve atuar.

Ao fazer os processos e inseri-los no software de processamento salarial, analisaram-se contratos, ao nível do tipo, da duração e das funções a serem executadas.

O apoio transversal à Direção Financeira, possibilitou uma aprendizagem mais rica, compreendendo-se outros processos de outras áreas, para além dos recursos humanos. Possibilitou, também, um sentimento de integração e envolvimento mais forte da mestranda com a FEA.

Todo o estágio curricular entende-se como um momento de aprendizagem, e é importante referir que para além das atividades e tarefas realizadas, existiu liberdade e interesse para conversas e discussões sobre vários temas, como a qualidade, o desenvolvimento e o direito do trabalho. Sobre o direito do trabalho, falou-se especialmente sobre contratos e legislações, analisando-se várias vezes casos da FEA e estudando-se algumas legislações que o Responsável de RH deve ter atualizado.

No âmbito da qualidade, a mestranda compreendeu que a existência de documentos de suporte aos programas e às tarefas, seria benéfico para um trabalho melhor executado. Por

exemplo, documentos de introdução aos programas utilizados, que expliquem passos dados em várias tarefas realizadas e, ainda, um plano com descrição e periodicidade das tarefas.

Como muitas das tarefas realizadas são rotineiras, a elaboração de um plano de tarefas, com informações como: a periodicidade, (quando são realizadas: mensalmente, diariamente ou semanalmente, ou anualmente), os programas utilizados, e uma breve descrição das tarefas com os passos para as realizar, seria um documento de suporte e guia que otimizava o tempo e trabalho do estagiário. Um documento de suporte aos programas seria um guia que explicasse em que consiste o programa, as suas funcionalidades e como o utilizar nas tarefas de RH.

Neste sentido, sugere-se, portanto, a elaboração de documentos de suporte aos programas e um plano de tarefas.

Na realização dos estudos, notou-se um grande apoio e disponibilidade da FEA, fazendo sempre o máximo para agilizar todo o processo e enriquecer a experiência da mestranda.

Os estudos, possibilitaram um olhar mais analítico sobre a FEA, fazendo com que a mestranda reflita criticamente sobre as temáticas estudadas.

No âmbito do Clima Organizacional perceberam-se vários pontos, como a motivação, satisfação, integração, imagem da FEA, e ainda, outros pontos críticos notados durante o desenvolvimento do estudo. Este trabalho possibilitou também o desenvolvimento de um olhar crítico sobre a realidade estudada da FEA.

No âmbito da Igualdade de Género, percebeu-se a transversalidade da temática através e de acordo com as percepções dos colaboradores da amostra, possibilitando também um olhar crítico sobre a realidade estudada da FEA.

Na construção do Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações fez-se um confronto de informação, entre as informações recolhidas nas entrevistas e as informações dos documentos de suporte; reestruturou-se atividades e tarefas em determinadas funções; fez-se propostas de novas funções; e deu-se foco às soft skills e a hard skills necessárias.

A FEA tendo uma estrutura formal de recursos humanos a desenvolver estrategicamente certas áreas da GRH, considera-se uma boa sugestão a integração do Clima Organizacional como uma estratégia de RH. De acordo com as informações dos diversos contactos que se teve e continua a ter com a FEA, a prol dos estudos desenvolvidos e em desenvolvimento, sabe-se que estão a ser feitas apostas significativas nos Recursos Humanos.

Portanto, nesse sentido, num futuro próximo, integrar o Clima Organizacional como uma estratégia de RH, poderá trazer benefícios em diversos campos de atuação, nomeadamente:

- O alinhamento da cultura com as ações efetivas da organização;
- Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- Otimizar a comunicação;
- Minimizar a burocracia;
- Identificar necessidades de treino e desenvolvimento;
- Otimizar as ações de gestão, tornando-as mais consistentes;
- Aumentar a produtividade;
- Diminuir o índice de rotatividade;

O estudo do Clima Organizacional, por si só, trabalha também a motivação, satisfação e compromisso com a FEA, atuando na medição destas mesmas variáveis.

Um estudo do Clima estratégico com a avaliação de variáveis escolhidas estrategicamente pela FEA, realizado, anualmente, no final do ano, possibilita considerar-se pontos críticos não visíveis presentes no planeamento do ano seguinte.

Um estudo do Clima Organizacional estratégico também pode ser transversal a questões de Igualdade de Género, pois muitas questões e questões colocadas com esse propósito, de forma estratégica, poderão levar a uma compreensão geral da percepção dos colaboradores sobre situações relativas à igualdade dos sexos. Apesar de não ser um estudo do Clima Organizacional que permite concluir a percepção dos colaboradores sobre o tema da Igualdade de Género na organização, pode sim, detetar alguns potenciais pontos críticos sobre esse tema, e dessa forma, permite à organização que atue conhecendo de maneira mais ajustada e focada esses pontos, com as metodologias indicadas.

Em suma, esta proposta, meramente sugestiva, de integrar o Clima Organizacional como uma estratégia de Recursos Humanos, tem como fundamento a possibilidade de se executar um plano de ações que combata pontos críticos não visíveis, e respetivamente, os diminua, como também atender a uma regular atenção do bem-estar, da motivação e satisfação dos colaboradores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1. Conclusões

O estágio curricular na FEA possibilitou a prática de atividades e tarefas ao nível da GRH que otimizaram a aprendizagem da mestranda.

Os objetivos do estágio concretizam-se em:

- Desenhar um Modelo de Gestão de Recursos Humanos;
- Analisar o Clima Organizacional da FEA;
- Analisar o contexto da Igualdade de Género na FEA;
- Realizar um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações.

Os objetivos foram ajustados de acordo com as necessidades e sugestões da FEA, e dessa forma, não se elaborou um desenho de um Modelo de GRH, como inicialmente pensado, mas sim, estudos complementares na área dos RH.

No estudo do Clima Organizacional percebeu-se que os colaboradores com recurso a e-mail da FEA se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a imagem da FEA, havendo alguns pontos a considerar. Os resultados do estudo do Clima permitem à FEA uma análise crítica sobre as políticas de RH e conseqüentemente também uma elaboração e ajuste dessas políticas e diretrizes de GRH para a organização, consoante os resultados da amostra trabalhada.

No estudo da Igualdade de Género percebeu-se que os colaboradores com recurso a e-mail e as respetivas 6 mulheres entrevistadas, consideram que as Políticas de RH são representativas e asseguram a justiça social. Os colaboradores da amostra sentem-se seguros e com condições laborais boas e ajustadas. Por fim, não se notou influência do sexo nas questões trabalhadas. É de referir ainda que os resultados do estudo da Igualdade de Género, permitem uma análise crítica ao nível das políticas de RH em função do sexo, consoante os resultados da amostra trabalhada.

Na construção do Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações foi feita a recolha de dados e a respetiva análise de dados, onde se deu foco às soft skills e hard skills

necessárias às várias funções, como também se reestruturou algumas atividades de determinadas funções e ainda se sugeriu novas funções.

Na realização dos estudos, a mestrandia recebeu um apoio e disponibilidade inigualável por parte da FEA, possibilitando um à vontade para esclarecimentos de dúvidas e sugestões.

Ao nível dos RH, compreenderam-se algumas fragilidades que passam pela necessidade do desenvolvimento de algumas áreas de atuação da GRH.

Na estrutura formal de RH existente, essa necessidade entende-se pelo desenvolvimento de determinadas áreas de atuação de RH: formação, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e respetivas políticas de RH, com uma orientação estratégica mais integrada.

Neste sentido, percebe-se a necessidade de existirem mais políticas integradas de RH em determinadas áreas.

A estrutura formal de RH encontra-se a desenvolver determinadas áreas de atuação dos RH, numa vertente mais estratégica e integrada. Contudo, já existiam estratégias ao nível dos RH. Um exemplo destas são as necessidades de contratação: contratações sazonais. Na época alta das atividades produtivas e comerciais da FEA fazem-se contratações de colaboradores para apenas esses períodos, de forma a responder às necessidades do negócio da fundação.

Neste estágio compreendeu-se o grande leque de ações da FEA e também atividades e tarefas ao nível dos RH, percebendo-se a necessidade de uma estrutura de RH mais transversal a toda a FEA, em determinadas áreas dos RH.

Este estágio misto, na concretização de práticas de RH e de estudos, permitiu uma aprendizagem rica sobre o funcionamento de uma organização, sobre as temáticas estudadas, e ainda, possibilitou o desenvolvimento de um olhar crítico.

## **6.2 Limitações encontradas durante o processo**

Nos estudos do Clima Organizacional e da Igualdade de Género, as limitações passaram por não se poder questionar a população total da FEA, devido a questões de mobilidade e tempo. A amostra passou a ser os colaboradores com recurso a e-mail da FEA. Desta forma, a



amostra não sendo aleatória e tendo um total de 73 colaboradores, não se pode fazer inferência estatística. Isto significa que não se pode fazer conclusões da amostra sobre a população total da FEA.

Na construção do Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações, as limitações passaram pela falta de suporte documental referente às descrições de funções e também à não totalidade das entrevistas desejadas. Desta forma, houve mais dificuldade no confronto de informação por falta de alguns conhecimentos e de algumas informações que são fundamentais para um estudo mais completo. É importante referir ainda que alguns áudios ficaram comprometidos e portanto também dificultou a recolha de informação, não de uma forma tão significativa devido ao preenchimento das fichas complementares: ficha de competências (anexo I) e a ficha de preenchimento (apêndice VIII).

### **6.3. Trabalhos Futuros**

A mestranda pelo interesse pessoal na temática da Igualdade de Género, gostaria de investigar em futuros trabalhos as desigualdades de género nas organizações e no mercado portug. Através do livro “Bias Interrupted: creating inclusion for real and for good”, a mestranda, olhou pela primeira vez para uma abordagem clara e transversal do preconceito e onde ele efetivamente atua nas organizações. Neste sentido, a mestranda gostaria de investigar esta temática, com um foco especial na cultura organizacional, como perpetuadora de desigualdades de género.

## BIBLIOGRAFIA

- Augusto, A., & Anastásia, J. (n.d.). *Plano de Carreiras*. 1–35.
- *Avaliação dos impactos nos processos de negócios pela adoção de um sistema integrado de gestão em uma empresa hoteleira \_ Enhanced Reader.pdf*. (n.d.).
- Bäckström, B. (2008). Metodologia das Ciências Sociais: Métodos Quantitativos. *Metodologia Das Ciências Sociais*, 215–249.
- Baptista, E. (2019). *Guia de acolhimento de internos/alunos*.
- David, C. S. (2020). *Desigualdades de Género no Mercado de Trabalho: alcances e impactos da Lei das Quotas*.
- Maros, H., & Juniar, S. (2016). *Competências Técnicas e Comportamentais de um Profissional em Desenvolvimento*. 1–23.
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto DOI 10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158. *Psicologia Em Revista*, 16(1), 158–179. <https://doi.org/10.5752/p.1678-9563.2010v16n1p158>
- Monteiro, R., & Ferreira, V. (2011). Planos Para a Igualdade De Género Nas Organizações: Contributos Para O Desenho E Realização Dos Diagnósticos Organizacionais Plans for Gender Equality in Organisations: Contributions To the Design and Implementation of Organisational Diagnostics. *Sociedade e Trabalho* 43/44/45, 123–136. [http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/D\\_15609\\_09\\_TI\\_7\\_2.pdf](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/D_15609_09_TI_7_2.pdf).
- Paim, S. A. T., Fachada, C. P. de A., & Gomes, A. P. C. (2022). Clima organizacional e cultura organizacional na academia da Força Aérea. *Revista de Ciências Militares*, X(2). <https://www.ium.pt/s/wp-content/uploads/CIDIUM/Lista Pt/Lista>
- Puente-Palacios, K., & Freitas, I. A. de. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 45–57. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302006000300003>
- Relat, R. H. (2021). *Atividades e Procedimentos da Gestão de Recursos Humanos na Câmara Municipal de Arraiolos*.
- Siqueira, D. P., & Samparo, A. J. F. (2017). Os Direitos Da Mulher No Mercado De Trabalho: Da Discriminação De Género À Luta Pela Igualdade. In *Revista Direito em Debate* (Vol. 26, Issue 48). <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2017.48.287-325>
- Thome, C. F., Da, O. P., Em, I., & Participação, G. E. A. (2012). *O princípio da igualdade*

*em gênero e a participação das mulheres nas organizações sindicais de trabalhadores.*  
0–47.

- Tolfo, S. da R. (2002). A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. *Revista Psicologia*, 2(2), 39–63.  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572002000200003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000200003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)
- Wegner, D., & Albeche, L. S. (n.d.). *Clima organizacional*.
- Williams, Joan C. (2021) *Bias Interrupted: creating inclusion for real and for good*. Harvard Business Review Press.

## APÊNDICES

### Apêndice I: Plano de Estágio



Mestrado de Gestão com especialização em Recursos Humanos

Ano letivo: 2021/2022

Tânia Coimbra

### **Fundação Eugénio de Almeida**

#### Enquadramento

De acordo com o que é proposto para a conclusão do Mestrado de Gestão com especialização em Recursos Humanos, optei pela realização de um relatório de estágio, no qual será realizado a partir do presente estágio na Fundação Eugénio de Almeida (FEA).

O desafio proposto pela Fundação Eugénio de Almeida, permitiu a realização de um estágio, com foco na elaboração de alguns estudos, como também na execução das tarefas e atividades propostas diariamente pela Fundação.

Este Plano de Estágio, alinha-se com as necessidades e sugestões da Fundação Eugénio de Almeida.

Pelas próprias características da Fundação Eugénio de Almeida, a perspicácia deste Plano de Estágio, é fundamentada pela resposta às necessidades da mesma, ao nível da caracterização e informação dos seus colaboradores, das informações sobre a cultura laboral, da caracterização das funções e respetivas qualificações, como também relativamente a temas sociais, a igualdade de género.

Neste sentido, o Plano de Estágio pensa-se adequado, de acordo com as propostas e sugestões da Fundação Eugénio de Almeida, garantindo que nenhuma ferramenta utilizada para a realização dos estudos esteja desprovida da sua observação.

## Plano de trabalho

Num primeiro estudo, propõe-se o Desenho de um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações. A importância de um Plano de Carreira, ou neste caso, também de um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações para a organização, reside na atração e retenção de talentos, que possibilitam o crescimento e desenvolvimento da organização. Na perspetiva dos Recursos Humanos, possibilita que os mesmos se desenvolvam e alcancem novos objetivos.

Este modelo tem como objetivos:

- Caracterizar os Recursos Humanos;
- Descrever as soft skills e hard skills necessárias/procuradas para as diversas funções;
- Possibilitar uma progressão vertical;
- Possibilitar uma progressão horizontal;

A ferramenta de recolha de dados utilizada é a entrevista com ficha de preenchimento e competências. A Amostra são colaboradores da FEA, nomeadamente da Área Institucional, Direção de Produção Agroindustrial, Direção Agropecuária, Direção Financeira, Direção Comercial. Para o desenvolvimento do estudo serão realizadas um total de 28 entrevistas. A confidencialidade dos dados da Fundação Eugénio de Almeida, é assegurada e garantida nas entrevistas. Todos os dados fornecidos serão utilizados e tratados exclusivamente no âmbito do estudo proposto.

Num segundo estudo, propõe-se a investigação sobre A Igualdade de Género na Fundação Eugénio de Almeida. O papel do sexo feminino, hoje em dia, no mercado de trabalho, está muito mais equiparado ao do sexo masculino, em comparação a anos passados, contudo ainda se levantam muitas questões relativas à renumeração das mulheres, ao preconceito laboral, ao assédio sexual, entre outras. Com as imparidades existentes e apesar dos esforços já desenvolvidos, cabe a cada um de nós ter um papel na redução das desigualdades. No seguimento desta lógica, de modo a manter o papel social, integrativo e dinâmico, pelo qual se rege, a FEA, propôs um estudo sobre A Igualdade de Género na Fundação.

Os objetivos passam por:

- Caracterizar a temática da Igualdade de Género;
- Contribuir para políticas de recursos humanos em função do sexo;
- Analisar as condições laborais, as relações laborais e a segurança laboral em função do sexo;

- Compreender a realidade da Fundação Eugénio de Almeida;

Neste estudo, as ferramentas de recolha de dados são a entrevista e o inquérito por questionário. Na sua aplicabilidade, pensou-se em questionar com recurso ao inquérito por questionário, toda a realidade de colaboradores da FEA com recurso a e-mail, e apenas questionar com recurso a entrevista (semiestruturada) o sexo feminino, em diferentes funções e nas mesmas funções com qualificações distintas.

Para o desenvolvimento do estudo será delineado um mínimo de respostas ao questionário, e um total de 5 entrevistas.

A confidencialidade dos dados na Fundação Eugénio de Almeida, é assegurada e garantida nas entrevistas e inquéritos por questionários, tal como o anonimato dos inquiridos. Todos os dados fornecidos serão utilizados e tratados, exclusivamente no âmbito do estudo proposto.

Num terceiro estudo, propõe-se uma investigação sobre O Clima Organizacional: Fundação Eugénio de Almeida. O Clima Organizacional é uma peça importante numa organização, servindo de indicador das práticas corporativas. Para um ambiente produtivo e agradável, é essencial que os colaboradores se sintam bem, ligados e comprometidos com a organização (engagement). Desta forma, um clima organizacional saudável, estimula a motivação, o compromisso do colaborador, o bem-estar, a satisfação pessoal e profissional, como também permite uma melhor produtividade e eficácia organizacional.

Neste sentido, e consoante os valores pelos quais a FEA se rege, faz todo o sentido analisar o clima organizacional, de forma a contribuir dinamicamente para a satisfação, motivação, bem-estar e produtividade dos colaboradores, como ainda, para uma relação mais sã entre os colaboradores e a entidade patronal.

Os objetivos do estudo passam por:

- Analisar o sentido do relacionamento que o colaborador tem com a entidade patronal: motivação, satisfação, integração;
- Detetar pontos críticos presentes, mas não visíveis;
- Caracterizar o Clima Organizacional.

A ferramenta de recolha de dados é o inquérito por questionário, e a respetiva amostra é toda a realidade de colaboradores com recurso a e-mail.

Para o desenvolvimento do estudo será delineado um mínimo de respostas ao questionário.

A confidencialidade dos dados da Fundação Eugénio de Almeida, é assegurada e garantida nos inquéritos por questionários, tal como o anonimato relativo aos inquiridos.

Todos os dados fornecidos serão utilizados e tratados, exclusivamente no âmbito do estudo proposto.

Num quarto estudo propõe-se, uma investigação sobre A Pandemia na Fundação Eugénio de Almeida: Novas ferramentas.

Sendo este um tema atual e com diversas potencialidades de estudo, nesta fase de decisão, pensou-se em abordar e pensar as novas ferramentas utilizadas na adaptação da fundação à situação pandémica, tais como, utensílios, normas, políticas de saúdes, entre possivelmente outros.

Para recolher os dados, procede-se a análise de documentos normativos e da partilha informal de informação.

\*O quarto estudo proposto, A Pandemia na Fundação Eugénio de Almeida: Novas Ferramentas, devido a constrangimentos de tempo e, seguidamente, à reavaliação da sua importância, não será desenvolvido.\*

No aparecimento de possíveis constrangimentos, serão repensadas e adaptadas novas ideias e estratégias para realização de estudos coerentes, acompanhadas e de acordo com a Fundação Eugénio de Almeida.

## Cronograma

Mês/2022	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior
<b>Estudos</b>					
Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações					
A Igualdade de Género na Fundação Eugénio de Almeida					
Investigação sobre o Clima Organizacional da Fundação Eugénio de Almeida.					
A Pandemia na Fundação Eugénio de Almeida: Novas ferramentas					

## Apêndice II: Documento de apresentação



Mestrado de Gestão com especialização em Recursos

Humanos Ano letivo: 2021/2022

Tânia Coimbra

### Texto de conhecimento sobre as atividades a realizar:

De acordo com o que é proposto para a conclusão do Mestrado de Gestão com especialização em Recursos Humanos, optei pela realização de um relatório de estágio, no qual será realizado a partir do presente estágio na Fundação Eugénio de Almeida (FEA).

O desafio proposto pela Fundação Eugénio de Almeida, permitiu a realização de um estágio, com foco na elaboração de alguns estudos, como também na execução das tarefas e atividades propostas diariamente pela Fundação.

### Os três estudos propostos são:

- Um Desenho de um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações: A ferramenta de recolha de dados utilizada é a entrevista com ficha de preenchimento e ficha de competências. Para o desenvolvimento do estudo serão realizadas um total de 28 entrevistas, sendo a amostra do estudo, colaboradores da FEA, nomeadamente da Área Institucional, Direção de Produção Agroindustrial, Direção Agropecuária, Direção Financeira, Direção Comercial. A confidencialidade dos dados da Fundação Eugénio de Almeida, é assegurada e garantida nas entrevistas. Todos os dados fornecidos serão utilizados e tratados, exclusivamente no âmbito do estudo proposto.



- Uma investigação sobre **A Igualdade de Género na Fundação Eugénio de Almeida**: As ferramentas de recolha de dados são a entrevista e o inquérito por questionário. Para o desenvolvimento do estudo será delineado um mínimo de respostas ao questionário, e um total de 8 entrevistas. Na sua aplicabilidade, planeia-se questionar com recurso ao inquérito por questionário, toda a realidade de colaboradores da FEA com recurso a e-mail, e apenas questionar com recurso a entrevista (semiestruturada), o sexo feminino, em diferentes funções e nas mesmas funções com qualificações distintas. A confidencialidade dos dados da Fundação Eugénio de Almeida, é assegurada e garantida tanto nas entrevistas como nos inquéritos por questionário, tal como o anonimato relativo aos inqueridos. Todos os dados fornecidos serão utilizados e tratados, exclusivamente no âmbito do estudo proposto.
- Uma investigação sobre **O Clima Organizacional: Fundação Eugénio de Almeida**: A ferramenta de recolha de dados é o inquérito por questionário, sendo a amostra do estudo, toda a realidade de colaboradores com recurso a e-mail. Desta forma, será delineado um mínimo de respostas ao questionário. A confidencialidade dos dados da Fundação Eugénio de Almeida, é assegurada e garantida nos inquéritos por questionário, tal como o anonimato relativo aos inquiridos. Todos os dados fornecidos serão utilizados e tratados, exclusivamente no âmbito do estudo proposto.

## Apêndice III: Questionário do Clima Organizacional

# Clima Organizacional: Fundação Eugénio de Almeida

O Clima Organizacional é uma peça importante para um ambiente produtivo e agradável. É essencial que os colaboradores se sintam bem, ligados e comprometidos com a organização. Desta forma, um clima organizacional saudável, estimula a motivação, o compromisso do colaborador com a empresa, o bem-estar, a satisfação pessoal e profissional, como também permite uma melhor produtividade e eficácia organizacional.

Este inquérito tem como objetivo, recolher informação para a realização de um estudo sugerido pela e na Fundação Eugénio de Almeida, no âmbito de um estágio curricular do Mestrado de Gestão com especialização em Recursos Humanos.

Este questionário será entregue a todos os colaboradores da Fundação com recursos a e-mail.

**O anonimato é garantido a todos os inquiridos.**

**Os dados fornecidos são absolutamente confidenciais e anónimos, sendo exclusivamente utilizados para fins de investigação científica.**

Todas as questões com o símbolo asterisco "\*" são de natureza obrigatória. As que não possuem o símbolo "\*", são de natureza facultativa.

Peço-lhe, assim, que seja **o mais rigoroso possível** no seu preenchimento.

\* Obrigatória

1.

### SECÇÃO I Caracterização dos Indivíduos

Idade: \*

- Menos de 25 anos;
- De 25 anos a 50 anos;
- Mais de 50 anos.

2. Sexo: \*

- Feminino;
- Masculino.

3. Funções: \*

- Administrativas
- Técnicas
- Chefia/Direção

4. Exerce funções de chefia? \*

- Sim
- Não

5. Área onde desempenha a sua função: \*

- Área Comercial.
- Área Financeira-Administrativa.
- Área Produtiva.
- Área Institucional.

6. Número de anos que se encontra a trabalhar na Fundação Eugénio de Almeida: \*

- Menos de 1 ano.
- De 1 ano a 5 anos.
- De 6 anos a 10 anos.
- Mais de 10 anos.

7. Tipo de vínculo contratual: \*

- Contrato a termo certo;
- Contrato a termo incerto;
- Contrato sem termo (Efetivo);
- Contrato de prestação de serviço.
- Contrato de estágio.

8.

#### SECÇÃO II

No que diz respeito à Fundação Eugénio de Almeida (FEA) e às condições de trabalho:

Escala de:

- 1 (Totalmente em desacordo);
- 2 (Desacordo);
- 3 (Parcialmente em desacordo);
- 4 (Nem desacordo, nem concordo);
- 5 (Parcialmente de acordo);
- 6 (Acordo);
- 7 (Totalmente de acordo). \*

	1	2	3	4	5	6
B.1-Tenho orgulho em pertencer a FEA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6

B.2- As pessoas nos departamentos são suficientes e capazes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B.3- Temos acesso e acedemos à informação que deveríamos conhecer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B.4- Existem regras, normas e regulamentos nas quantidades e utilidades certas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B.5- Estou satisfeito com o código de conduta e ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B.6- Existe uma estratégia que valoriza as pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B.7- O código de conduta e ética tem atuação no dia-a-dia, no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B.8- Existe uma preocupação com as condições de trabalho dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B.9- O equipamento	1	2	3	4	5	6

existente  
permite  
desenvolver o  
trabalho  
corretamente.

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

8.10- Existem  
condições  
físicas e o  
espaço  
necessário  
para  
trabalhar.

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

8.11-  
Considero  
que a minha  
renumeração  
reflete as  
minhas  
competências

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

9. **SECÇÃO III**

No que diz respeito às perspetivas de carreiras, funções desempenhadas e processo de comunicação:

Escala de:

- 1 (Totalmente em desacordo);
- 2 (Desacordo);
- 3 (Parcialmente em desacordo);
- 4 (Nem desacordo, nem concordo);
- 5 (Parcialmente de acordo);
- 6 (Acordo);
- 7 (Totalmente de acordo). \*

	1	2	3	4	5	6
9.1- Sou respeitado(a) pelos meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2- Consigo aplicar as competências que possuo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.3- Consigo

9.3- Como me motivado pelo trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4- O meu trabalho é importante para os objetivos da FEA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5- Considero que possuo autonomia no desempenho das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.6- Considero que existe uma boa comunicação entre colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.7- Considero que a comunicação facilita a resolução de problemas, no meu contexto de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.8- Com o sistema de promoções existente, os melhores podem chegar ao topo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.9- A experiência e os anos de "casa" aumentam as minhas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

possibilidades de evolução profissional.

9.10- Na avaliação de desempenho os objetivos são discutidos de forma justa e participada.

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

9.11- Quantas mais competências vier a adquirir mais posso progredir na carreira.

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

10.

SECÇÃO IV

No que diz respeito aos colegas de trabalho e chefes diretos:

Escala de:

- 1 (Totalmente em desacordo);
- 2 (Desacordo);
- 3 (Parcialmente em desacordo);
- 4 (Nem desacordo, nem concordo);
- 5 (Parcialmente de acordo);
- 6 (Acordo);
- 7 (Totalmente de acordo). \*

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

10.1- Sinto que faço parte de uma equipa que funciona bem.

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

10.2- Sinto-me à vontade para discutir problemas do trabalho com os meus colegas de trabalho

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

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---



10.3- Considero que os meus colegas de trabalho têm mérito pela posição que ocupam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.4- Considero que os meus colegas de trabalho são pessoas que revelam competências no desempenho das funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.5- Considero ter uma boa relação profissional com os meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.6- Noto que o meu chefe considera as minhas sugestões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.7- O meu chefe é uma pessoa disponível e fácil de abordar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.8- O meu chefe dá-me autonomia para a realização das minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.9- Sinto	1	2	3	4	5	6

que o meu chefe valoriza o meu trabalho.

10.10- Sinto que o meu chefe tem boas capacidades de liderança.

10.11- Sinto-me motivado diariamente na superação de obstáculos laborais, pelo meu chefe.

10.12- Considero ter uma relação profissional boa com o meu chefe.

11.

SECÇÃO V  
Motivação e Satisfação

Sinto-me, de forma geral, motivado no meu trabalho na FEA? \*

- Sim.
- Não.
- Não comento.


12. Sinto-me, de forma geral, satisfeito no meu trabalho na FEA? \*

- Sim.
- Não.
- Não comento.

13. SECÇÃO VI  
Sugestões de melhorias para a FEA.

---

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

 Microsoft Forms

## Apêndice IV: Questionário da Igualdade de Género

# Igualdade de Género: Fundação Eugénio de Almeida

O papel do sexo feminino no mercado de trabalho, está mais equiparado ao do sexo masculino, comparativamente a anos passados, contudo ainda se levantam muitas questões relativas à remuneração das mulheres, ao preconceito laboral, ao assédio sexual, entre outras.

Com as imparidades existentes e apesar dos esforços já desenvolvidos, cabe a todos e a cada um de nós ter um papel na redução das desigualdades.

No seguimento desta lógica, de modo a manter o papel social integrativo e dinâmico pelo qual se rege, a Fundação Eugénio de Almeida propõe um estudo interno sobre a Igualdade de Género, no âmbito de um estágio curricular do Mestrado de Gestão com especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora.

Este questionário será entregue a todos os colaboradores da Fundação, com recurso a e-mail.

**O anonimato é garantido a todos os inquiridos.**

**Os dados fornecidos são confidenciais, sendo exclusivamente utilizados para fins de investigação científica.**

Todas as questões com o símbolo asterisco "\*" são de natureza obrigatória. As que não possuem o símbolo "\*", são de natureza facultativa.

Dezoito das questões são de natureza facultativa e não são obrigatórias para o seu preenchimento.

### 1. SECÇÃO I

Idade: \*

- Menos de 25 anos
- De 25 anos a 50 anos
- Mais de 50 anos

2. Sexo: \*

- Masculino
- Feminino

3. Funções: \*

- Administrativas
- Técnicas
- Chefia/Direção

4. Área onde desempenha a sua função: \*

- Área Comercial
- Área Financeira-Administrativa
- Área Produtiva
- Área Institucional

5. Número de anos que se encontra a trabalhar na Fundação Eugénio de Almeida: \*

- Menos de 1 ano.
- De 1 ano a 5 anos.
- De 6 anos a 10 anos.
- Mais de 10 anos.

6. Tipo de vínculo contratual: \*

- Contrato a termo certo;
- Contrato a termo incerto;
- Contrato sem termo (Efetivo);
- Contrato de prestação de serviço.
- Contrato de estágio.

7. SECÇÃO II

A Igualdade de Género defende valores como: igualdade, inclusão, não discriminação, justiça, entre outros.

Concorda com os valores defendidos pela Igualdade de Género: \*

- Sim.
- Não.
- Não comento.

8. Considera que a FEA incorpora esses valores nos seus princípios? \*

- Sim.
- Não.
- Não comento.

9. SECÇÃO III

No que diz respeito ao indivíduo e às condições no trabalho na FEA:  
Escala de:

- 1 (Totalmente em desacordo);
- 2 (Desacordo);
- 3 (Parcialmente em desacordo);
- 4 (Nem desacordo, nem concordo);

-5 (Parcialmente de acordo);

-6 (Acordo);

-7 (Totalmente de acordo). \*

	1	2	3	4	5	6
9.1- Considero que sou avaliado/a pelo meu trabalho independente mente do sexo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2- Considero que a minha renumeração reflete as minhas competências e as minhas funções, independente mente do meu sexo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3- Considero ter boas condições de higiene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4- Considero ter boas condições de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5- Considero que os meus equipamento s de trabalho são adequados à minha fisionomia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.6- Considero	1	2	3	4	5	6

que as políticas relativas à parentalidade são encorajadas para ambos os pais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.7- Sinto-me seguro/a em contexto laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.8- Sinto-me à vontade para dar a minha opinião.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.9- Sinto-me ouvido/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.10- Sinto-me avaliado/a justamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.11- Sinto-me respeitado/a independentemente do meu sexo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.12- Sinto vantagens no trabalho relativamente ao sexo oposto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.13- Sinto desvantagens no trabalho relativamente ao sexo oposto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.14- Já senti ou presenciei injustiças no trabalho com base no sexo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6



9.15- Sinto que tenho de me provar mais que os meus colegas.

9.16- Sinto que os meus erros têm mais peso que as minhas vitórias.

9.17- Considero que as Políticas de Recursos Humanos estão desenhadas tanto para o sexo masculino como para o sexo feminino.

9.18- Considero que tirar licença Parental causa danos na minha carreira.

10.

SECÇÃO IV

No que diz respeito às chefias e aos colegas de trabalho:

Escala de:

- 1 (Totalmente em desacordo);
- 2 (Desacordo);
- 3 (Parcialmente em desacordo);
- 4 (Nem desacordo, nem concordo);
- 5 (Parcialmente de acordo);
- 6 (Acordo);
- 7 (Totalmente de acordo). \*

	1	2	3	4	5	6
10.1- Considero que o meu/s chefe/s e colegas de trabalho, me respeitam (independent emente do meu sexo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2- Considero que os comportame ntos que têm comigo metem em causa a integridade humana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3- Considero que os ambientes informais de socialização são pressionados como "forma de integração".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECÇÃO V

11. Conheço Mulheres em posições de chefias. \*

- Sim.
- Não.
- Não comento.

12. As mulheres e os homens com o mesmo cargo e respetivas funções, recebem a mesma renumeração. \*

- Sim.
- Não.
- Não comento.

13. As políticas relativas à igualdade de género representam-me bem, e asseguram justiça laboral. \*

- Sim.
- Não.
- Não comento.

14. Já se sentiu assediado/a? \*

- Sim.
- Não.
- Não comento.

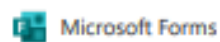
15.

SECÇÃO VI

Sugestões para a FEA, no domínio da Igualdade de Género.

---

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.



## Apêndice V: Guião de entrevista da Igualdade de Género

### Guião de Entrevista

#### I. Apresentação e descrição do trabalho (também do seu percurso);

Bom Dia/ Boa Tarde. O meu nome é Tânia Coimbra, sou estagiária da Fundação Eugénio De Almeida, na Direção Financeira, na área de Gestão de Recursos Humanos. Estou neste momento a acabar o Mestrado de Gestão com especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, e tirei de formação base, sociologia, também na Universidade de Évora. O papel do sexo feminino no mercado de trabalho, está cada vez mais equiparado ao do sexo masculino, comparativamente a anos passados, contudo ainda se levantam muitas questões relativas à renumeração das mulheres, ao preconceito laboral, ao assédio sexual, entre outras questões. Com as imparidades existentes e apesar dos esforços já desenvolvidos, cabe a todos e a cada um de nós ter um papel na redução das desigualdades. No seguimento desta lógica, de modo a manter o papel social e integrativo e dinâmico, pelo qual se rege, a Fundação Eugénio de Almeida propõe um estudo interno sobre a Igualdade de Género, no âmbito de um estágio curricular do Mestrado de Gestão com especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora. Os dados recolhidos nesta entrevista serão exclusivamente utilizados para a realização deste estudo.

1. Fale-me um pouco de si e da sua jornada profissional e académica (Qualificações, etc).
2. Fale-me sobre o trabalho que exerce na Fundação Eugénio de Almeida (Cargo, Posição hierárquica, etc).

#### II. Contexto Laboral FEA;

1. Que possível desigualdade compreende/nota no seu contexto laboral? (pedir para nomear algumas, caso existam, e falar do assunto);
2. Relativamente às desigualdades de oportunidades, como as perspetiva/compreende dentro do seu contexto laboral na FEA? Existem?
3. Nas condições laborais, como renumeração, avaliação, instrumentos de trabalho adaptados a ambos os sexos, políticas, entre outras, como as compreende no seu contexto

laboral? Existe igualdade e equidade entre sexos?

(desenvolver)

4. Já se sentiu assediada no seu contexto laboral?
5. Enquanto mulher na sua posição, já sentiu algum tipo de desigualdade?

## **Apêndice VI: Guião de entrevista do MOCQ**

### **Guião de Entrevista**

#### **I. Apresentação e descrição do trabalho (também do seu percurso);**

Bom Dia/ Boa Tarde. O meu nome é Tânia Coimbra, sou estagiária da Fundação Eugénio De Almeida, na Direção Financeira, na área de Gestão de Recursos Humanos. Estou neste momento a acabar o Mestrado de Gestão com especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, e tirei de formação base, sociologia, também na Universidade de Évora. Este estudo centra-se na realização de um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações. A importância de um Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações para a Fundação, reside na atração e retenção de talentos, ou seja, de pessoas, para possibilitar o crescimento e desenvolvimento da Fundação. Neste modelo vamos propor uma caracterização dos Recursos Humanos, uma descrição das funções dos trabalhos, uma descrição das competências para cada negócio e cada vertente do negócio, e um plano de carreiras, para que possivelmente, haja a oportunidade de progressão horizontal e vertical.

1. Fale-me um pouco de si e da sua jornada profissional e académica.
2. Fale-me sobre o trabalho que exerce na Fundação Eugénio de Almeida.

#### **II. Atividades e tarefas inerentes à função**

1. Quais as principais atividades da sua função?
2. Quais as principais tarefas de cada atividade? (adaptar na conversa, perguntar seguido para ter sequência)
3. Com que frequência é realizada cada atividade e cada tarefa?
4. Quais são as qualificações necessárias para exercer a função?
5. Qual o perfil necessário para exercer o seu cargo?

#### **III. Equipa**

1. Quais as diferentes Funções da área/departamento que coordena?
2. Quais as atividades inerentes a cada uma dessas funções?

3. Quais as tarefas inerentes às respectivas atividades?
4. Quais as qualificações necessárias para exercer essas funções?
5. A equipa que coordena, tem as qualificações necessárias?
6. Qual a finalidade/missão desta unidade?
7. Considera que as suas funções e as funções da sua equipa contribuem para os objetivos da Fundação?
8. Que tipo de competências são mais importantes para a equipa que coordena?  
As competências técnicas (hard skills) ou as competências comportamentais (soft skills)?
9. Que tipo de perfis se procura/necessita nesta unidade?
10. Quais devem ser as competências iniciais que os elementos da sua equipa devem possuir?
11. Que carreiras definiria na sua equipa?
12. O que pensa de um Plano de Carreiras?
  - 12.1. Quais, na sua opinião, seriam os benefícios ou os contras de haver um Plano de Carreiras?

#### **IV. Missão da Função**

1. Pode/Consegue, por palavras suas, descrever ou dizer a missão da fundação?
2. Qual é, para si, a principal contribuição da unidade que chefia para os objetivos da FEA?



## Apêndice VII: Glossário do MOCQ

# Glossário

**Trabalho**- Conjunto de atividades, produtivas ou criativas, que o homem exerce para atingir determinado fim/ Trabalho é compreendido como atividade profissional, remunerada ou não, produtiva ou criativa, exercida para determinado fim.

**Carreira**- Qualquer profissão, esp. a que oferece oportunidades de progresso ou em que há promoção hierárquica

**Plano de Carreira**- O plano de carreira é um conjunto de caminhos e metas bem definidos que serve como um **guia de crescimento** profissional.

**Qualificação**- A **qualificação** é qualquer conhecimento, qualidade, habilidade ou experiência que habilita alguém para ocupar um cargo.

**Qualificação profissional**- A qualificação **profissional** baseia-se sobre conhecimentos teóricos a serem colocados em prática numa profissão.

**Atividade** – Consiste num conjunto de tarefas que em regra visam atingir o mesmo objetivo.

**Tarefa**- Qualquer trabalho, manual ou intelectual, que se faz por obrigação ou voluntariamente.

**Funções**- No ambiente laboral, é a especificidade das atividades, tarefas, atribuições e responsabilidades que o profissional deve executar.

**Competências Técnicas (Hard Skills)**- As competências técnicas são aquelas que o colaborador adquire por prática, cursos (qualificações), formações, palestras, experiências noutras organizações e etc.

**Competências comportamentais (Soft Skills)**- São aquelas relacionadas ao comportamento do colaborador. Alguns exemplos são: paciência, independência, concentração, sociabilidade, responsabilidade, entre outros.

## **Apêndice VIII: Ficha de Preenchimento do MOCQ**

### **Ficha de Preenchimento:**

Nome:

Categoria Profissional:

Departamento/ Unidade em que exerce funções:

Quantas pessoa coordena:

Antiguidade na Organização:


Antiguidade na função atual:

Superior Hierárquico imediato:

Formação Base/ Qualificações:

## ANEXOS

### Anexo I: Ficha de Competências do MOCQ

	<b>Modelo de Organização de Carreiras e Qualificações: Ficha de competências</b>
---	--

**Missão/Finalidades da Unidade:**

**Competências/Atribuições da Unidade:**

**Requisitos funcionais (especificações da função, tais como: formação de base, qualificações profissionais, e outros elementos):**

**Perfis gerais das pessoas para os requisitos e competências/atribuições da unidade (a ser obtido a partir do focus group e de entrevista com a chefia [Etapa 2]):**