



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Gestão de Recursos Humanos numa  
Entidade Pública Italiana – O Caso da  
Universidade de Bicocca***

***Zulmira Silva Júlio***

Orientação: Prof<sup>a</sup> Doutora Maria de Fátima Jorge  
Prof<sup>a</sup> Doutora Silvana Stefani

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: Setor Público e Administrativo  
Relatório de Estágio

Évora, Ano 2015



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Gestão de Recursos Humanos numa  
Entidade Pública Italiana – O Caso da  
Universidade de Bicocca***

***Zulmira Silva Júlio***

Orientação: Prof<sup>a</sup> Doutora Maria de Fátima Jorge  
Prof<sup>a</sup> Doutora Silvana Stefani

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: Setor Público e Administrativo  
Relatório de Estágio

Évora, Ano 2015

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus avós e ao meu irmão Dylan.

## **Resumo**

O presente relatório vem dar a conhecer a experiência enquanto estagiária na Universidade de Bicocca, em Itália, num país onde se verificam algumas diferenças no Setor Público em relação a Portugal. De modo a responder a esta experiência e compreender toda a conjuntura do mundo profissional, estabeleceu-se um fio condutor de investigação - entender em contexto real como se processa a estrutura, as funções, as práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.

De forma a desenvolver e adquirir competências na área de estudos pretendida em contexto real, a estagiária teve a oportunidade de auxiliar nas atividades decorrentes no Departamento de Estatística e no Departamento Pessoal Técnico – Administrativo da Universidade de Bicocca – Milão.

**Palavras-chave:** Administração Pública, Gestão de Recursos Humanos, Universidades

## **Abstract**

### ***The Human Resource Management in an Italian Public Entity - The Case of the University of Bicocca***

The present internship report will give the perspective of an experience as an intern in the University of Bicocca, in Italy, in a country where we can find some differences in the Public Sector in comparison with Portugal. To answer this experience and to understand the whole structure of the professional world, it was established a leading thread – to understand in the real context how to process the structure, the functions, the practices and politics of Human Resource Management in the Public Administration.

To develop and to acquire competences, in this area of studies, in the real context, the trainee had the opportunity to assist in the activities in the Department of Statistics and in the Department of Professional Technical – Administrative in the University of Bicocca – Milan.

**Keyword: Public Administration, Human Resource Management, Universities**

## Agradecimentos

Quero agradecer a todos aqueles que direta e indiretamente apoiaram e contribuíram para o sucesso e para a realização deste relatório de estágio.

À Professora Mária de Fátima Jorge pela orientação e transmissão de conhecimentos ao longo deste percurso.

À Universidade de Bicocca, em particular à Professora Silvana Stefani e ao Senhor Stefano Cui pelo acolhimento, integração e por terem proporcionado todas as condições essenciais para concretização deste projeto. Aos colaboradores com quem convivi, pela amabilidade e simpatia que sempre demonstraram, pela atenção e rapidez com que responderam aos questionários.

À minha família que sempre me apoiou incondicionalmente. Em particular aos meus avós, por toda a confiança depositada e por serem as pessoas fundamentais pelo qual mantive sempre o rumo e determinação de terminar esta viagem.

Ao meu namorado, Sergio Chumillas, pela experiência única vivida em conjunto pois sem ele, Itália não teria o mesmo sabor. Obrigada pela compreensão, paciência, amor e carinho.

Aos meus amigos, que nas horas de maior desespero, dúvidas e dificuldades souberam confortar-me e estiveram sempre disponíveis a ajudar. Em especial à Débora Pinela, Inês Ferreira, Janett Gomes, Márcia Almeida e Vanessa Rosa pelas oportunas manifestações de incentivo.

A todos vós, o meu muito Obrigada!

# ÍNDICE

Índice de Anexos .....	10
Índice de Figuras .....	11
Índice de Quadros .....	12
Índice de Gráficos.....	13
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	14
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1. Problemática .....	18
1.2. Objetivos .....	20
1.3. Metodologia .....	21
1.4. Estrutura do Trabalho .....	21
<b>2. CARATERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO DE OBJETO DE ESTUDO .....</b>	<b>24</b>
2.1. A Universidade de Bicocca .....	24
2.1.1 Do nascimento à instituição oficial .....	25
2.1.2 O Pólo de Bicocca e o Pólo de Monza .....	27
2.1.3 A Estrutura.....	28
2.1.4 A universidade em números .....	30
2.1.5 A política de qualidade da universidade .....	35

2.2.	A Importância e a Evolução do Papel das Universidades.....	38
2.2.1	As universidades face aos desafios socioeconómicos num contexto de globalização.....	42
2.2.2	As novas tendências da gestão pública.....	47
2.2.3	A gestão de recursos humanos nas organizações públicas.....	54
3.	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO .....	62
3.1.	Atividades no Departamento de Estatística.....	64
3.2.	Atividades no Departamento Técnico-Administrativo.....	66
4.	METODOLOGIA.....	72
5.	Apresentação e análise DOS RESULTADOS .....	76
5.1.	Breve Apresentação do Departamento Pessoal Técnico – Administrativo .....	76
5.2.	Análise da Informação Recolhida .....	78
5.2.1	Análise da entrevista .....	79
5.2.2	Análise dos questionários .....	84
6.	Análises e Reflexões Críticas .....	98
6.1	Reflexões Gerais .....	98
6.2	Análise Crítica da Instituição e Recomendações de Melhoria .....	98
6.3	Autocrítica e Balanço entre a Aquisição de Aprendizagens no Âmbito do Mestrado e do Estágio.....	103

7. CONCLUSÕES.....	105
7.1 Considerações Gerais .....	105
7.2 Limitações do Estágio .....	106
7.3 Proposta de Investigação e Análise Futuras.....	108
BIBLIOGRAFIA.....	109
ANEXOS .....	i

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo A:</b> Entrevista .....	II
<b>Anexo B:</b> Questionários .....	XII

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Logotipo da Universidade Bicocca .....	26
<b>Figura 2</b> – Organograma da Administração Central da Universidade de Bicocca .....	30
<b>Figura 3</b> – Abordagem do processo de Qualidade adotado pela Universidade de Bicocca	35
<b>Figura 4</b> – A Instituição-adaptativa e Evolutiva .....	38
<b>Figura 5</b> – <i>Printscreen</i> do programa GERIPWEB .....	68
<b>Figura 6</b> - Componentes de atuação da ação de formação .....	100

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Estrutura do Relatório .....	22
<b>Quadro 2</b> - Horário de Estágio .....	63
<b>Quadro 3</b> - Calendarização das atividades.....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Percentagem de inscritos por género e área de estudos a 31 de Janeiro de 2015 .....	31
<b>Gráfico 2</b> – Evolução do número de inscritos na Universidade (2000/01 – 2014/15), por ano académico a 31 de Janeiro de cada ano .....	31
<b>Gráfico 3</b> – Percentagem de inscritos no primeiro ano divididos por género e área de estudos a 31 de Janeiro de 2015.....	32
<b>Gráfico 4</b> - Percentagem de Licenciados por género e áreas de estudos, ano letivo 2014. 32	
<b>Gráfico 5</b> – Número de Licenciados por área de estudos, ano letivo 2014 .....	33
<b>Gráfico 6</b> – Evolução de Licenciados entre 1998-2014, por ano letivo, a 31 de Dezembro de cada ano .....	33
<b>Gráfico 7</b> - Evolução dos estudantes estrangeiros (1998/99-2014/15) por ano letivo .....	34
<b>Gráfico 8</b> - Distribuição do número de inscritos nas Universidades na região de Lombardia .....	34
<b>Gráfico 9</b> – Género dos Colaboradores.....	84
<b>Gráfico 10</b> – Idade dos Colaboradores .....	84
<b>Gráfico 11</b> - Habilitações Literárias dos participantes .....	85
<b>Gráfico 12</b> - Categoria Profissional .....	85
<b>Gráfico 13</b> – Carreira Profissional .....	86
<b>Gráfico 14</b> – Antiguidade .....	86
<b>Gráfico 15</b> - Tipo de Vínculo.....	87
<b>Gráfico 16</b> - Opinião geral sobre políticas aplicadas à Gestão do Emprego .....	87
<b>Gráfico 17</b> - Opinião geral sobre políticas aplicadas à Formação e Desenvolvimento.....	88
<b>Gráfico 18</b> – Opinião geral sobre o Recrutamento e Seleção.....	90
<b>Gráfico 19</b> – Opinião geral sobre a Manutenção dos Recursos Humanos .....	91
<b>Gráfico 20</b> – Opinião geral dos Serviços Especializados de GRH .....	93
<b>Gráfico 21</b> – Opinião geral sobre a Contribuição da Formação.....	94
<b>Gráfico 22</b> – Opinião geral sobre a Satisfação e Valores Organizacionais.....	95
<b>Gráfico 23</b> – Opinião geral sobre as Caraterísticas da Instituição .....	96

## LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

ANVUR – Agenzia Nazionale per Valutazione dell'Università

AP- Administração Pública

Art – Artigo

ATM – Azienda di Trasporti Milanesi

CEA – Comissão de Empresas – Administração

CEFA – Formação para os Estudos e Formação Autárquica

D.R – Decreto Regional

DE/DISMEQ – Dipartimento di Statistica e Metodi Quantitativi

DL – Decreto de Lei

DP – Departamento Pessoal

DPTA – Departamento Pessoal Técnico – Administrativo

EC – Estágio Curricular

EWGCFM – Euro Work Group for Commodities and Financial Modelling

GP – Gestão Pública

GPO – Gestão por Objetivos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INA – Direção – Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

INFOCID – Sistema Interdepartamental de Informação Administrativa do Cidadão

MIUR – Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca

MURST – Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica

NGP – Nova Gestão Pública

NR – Número

PGP – Profissionalização da Gestão Pública

PROFAP – Programa Integrado de Formação para a Modernização da Administração Pública

Q – Questão

RH – Recursos Humanos

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SHST – Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

SIAE – Sistema de Informação de Apoio ao Empresário

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TRENITALIA S.p.A – Trenitalia Società per Azioni

TRENORD – Trenitalia Lenord

## 1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Curso de Mestrado em Gestão - especialização em Setor Público e Administrativo, para a obtenção do grau de Mestre é exigida a realização de um Trabalho Final de Mestrado que tem como opções: Dissertação, Trabalho de Projeto ou Estágio Curricular. Deste modo, a escolha foi a realização de um Estágio Curricular Europeu.

Tendo por várias vezes pensado em realizar uma formação no estrangeiro, eis que surge a ideia de estágio em mobilidade Erasmus, o denominado *Erasmus Traineeship*. Após consultar a orientadora Fátima Jorge<sup>1</sup>, sobre qual seria a melhor opção, discutir as alternativas e hipóteses disponíveis, chegou-se à conclusão de que a melhor opção seria o Estágio Curricular (não sendo a única).

Depois de definidos os planos iniciais, estabeleceu-se contato com a entidade de acolhimento, a Universidade de Bicocca, em Milão, expondo o motivo e finalidade de requerimento por parte da mestranda em realizar a sua componente prática naquela instituição. Uma vez aceite, foi necessário tratar de toda a burocracia, acordar todos os termos da atividade, e em seguida, preparar a viagem. Viagem esta que não foi de todo estruturada, pois a intenção era que tudo fluísse naturalmente, o que resultou numa experiência agradável e enriquecedora, preenchida de bons momentos e algumas situações desafortunadas. E é dentro dessa sequência de acontecimentos que surge o presente relatório *“A Gestão de Recursos Humanos numa Entidade Pública Italiana – O Caso da Universidade de Bicocca”*.

Nunca antes contatado com a área na qual a mestranda deseja tornar-se profissional, foi sempre do seu interesse participar na realidade profissional de Recursos Humanos. Nesse sentido, considerou-se pertinente eleger o estágio curricular como uma oportunidade de compreender, consolidar e aplicar os conceitos adquiridos ao longo do mestrado. Deve-se salientar que o estágio cria oportunidade para que o aluno aprofunde conhecimentos, assim como habilidades na sua área de interesse.

Se antes a diferenciação competitiva das organizações era possível através do desenvolvimento de competências distintivas nos produtos ou serviços, a forte competitividade internacional, o elevado nível tecnológico, a mobilidade e comunicação vieram atribuir a essa distinção uma extensão global. Por conseguinte, atualmente é muito fácil proceder à cópia de um produto ou simplesmente compreender a estrutura da prestação de um determinado

---

<sup>1</sup> Professora de Gestão de Recursos Humanos (Departamento de Gestão), Universidade de Évora

serviço, porém, a diferenciação das organizações assenta cada vez mais naquilo que as pessoas sabem (Davenport & Prusak, 1998).

Nesse sentido, a competitividade passou a deter recursos intangíveis de caráter único devido às constantes mudanças resultantes da evolução tecnológica e da velocidade com que a informação na economia global circula. O conhecimento, esse recurso tão valioso, que garante a sustentabilidade da vantagem competitiva durante um período de longa duração, proporciona assim, espaço para o surgimento de outro projeto mais inovador, mais rentável, e que seja difícil de se reproduzir fazendo assim surgir outras vias de mercado, alargando o leque de produtos. Porter (1998) considera o conhecimento como a única vantagem que oferece diferenciação numa competição sustentável.

A gestão do conhecimento organizacional trata do saber existente numa instituição. O autor Drucker (1993), completa que um dos desafios mais importantes às organizações da sociedade do conhecimento é o desenvolvimento de práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. As organizações têm de estar preparadas para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e gerar um novo que possa ser capitalizado.

O objetivo de Estágio Curricular (EC) de um modo geral é dar a conhecer ao aluno aquilo que foi adquirido teoricamente. É dar oportunidade de conhecer uma instituição nos seus mais variados domínios, através do desempenho de diferentes atividades que são desenvolvidas pela instituição, e posteriormente o desenvolvimento de um projeto integrado a partir da realidade observada. Em suma, o objetivo do EC é oferecer ao estagiário uma experiência prática no seu campo profissional. Nesse sentido, a estagiária optou pela oportunidade de querer dar sentido a toda a aprendizagem teórica desenvolvida nas sessões das UC de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e Administração Pública (AP), assim como outras UC não especificadas, porém, não desmerecidas de atenção pois todas elas contribuíram para enriquecer o seu conhecimento assim como competências necessárias para um bom desempenho na função pretendida.

O local elegido para realização do estágio foi a Universidade de Bicocca em Milão, um estabelecimento de ensino de caráter público. O objetivo de tal realização numa instituição como a Universidade de Bicocca foi o desejo de entender toda a envolvente numa estrutura de elevada dimensão e prestígio assim como também, a aquisição de novos conhecimentos e competências num contexto organizacional. O estágio decorreu no período de Setembro de 2014 a Março de 2015, em dois momentos: primeiramente, no Departamento de Estatística (DE) com o apoio da coordenadora, a Professora Doutora Silvana Stefani<sup>2</sup> e em seguida, no

---

<sup>2</sup> Professora catedrática de Matemática Aplicada à Economia e Finanças na Universidade de Milão-Bicocca

Departamento Pessoal Técnico – Administrativo (DPTA) sendo igualmente supervisionada pelo Senhor Stefano Cui<sup>3</sup>. O apoio destes dois profissionais foi fundamental na coordenação, atribuição e acompanhamento de atividades para o cumprimento dos objetivos deste trabalho.

## **1.1. Problemática**

Atualmente, caracterizamos o meio envolvente das organizações como um período de constantes transformações, no entanto desfavoráveis, tendo em consideração a célere mudança ao qual está sempre sujeita, acabando assim, por influenciar a dinâmica organizacional. Contudo, devido à globalização e ao fácil acesso aos mercados mundiais, a palavra-chave para fazer face aos mesmos é sem dúvida alguma, a competitividade. Esta competitividade requer que, cada empresa e instituição para adquirir sucesso se consciencialize de tal importância e apostem em mais-valias, olhando assim para ambientes tanto internos como externos, procurando melhorias na qualidade, na produtividade, na inovação e no conhecimento.

Servindo-se deste último, as empresas e organizações identificam o capital humano não só como um recurso organizacional mas também como uma das ferramentas mais importantes, uma vez responsável pelo seu desenvolvimento e descoberta, são também geradores de vantagem competitiva. As empresas e organizações têm como propósito utilizar os recursos ao seu dispor com a maior eficácia e eficiência possível, de forma a obter uma determinada vantagem competitiva (Serra, Ferreira, & Fiates, 2008). Não se diferenciando de outros setores, também a AP tem vindo a atravessar um grande processo de transformação na área da gestão, assinalado pela influência dos princípios defendidos pela Nova Gestão Pública (NGP). Com sólidas inclinações para a profissionalização, a NGP tem vindo a implementar medidas de reforma nos regimes de emprego público, baseados na nomeação, direcionando uma aproximação aos regimes do emprego do setor privado. No seu parecer, Bilhim (2003) refere que uma vez que essas medidas produzam efeitos desejáveis no setor público, nunca serão suficientes para melhorar a responsabilidade e o compromisso dos funcionários e dirigentes.

As organizações públicas, assim como as privadas, têm sido obrigadas a procurar novas formas de gestão, onde estas defendam a ideia de que um modelo de gestão assenta nos três

---

<sup>3</sup> Chefe de Setor do Departamento Pessoal na Universidade de Milão-Bicocca

E's – Eficácia, Eficiência e Economia, e que as mesmas contribuam para um melhor desempenho das funções públicas e uma diminuição dos custos de funcionamento. Nesse sentido, a GRH pode e deve ocupar um lugar determinante para alcançar a qualidade de uma determinada organização. Se antes estávamos perante uma GRH assente em carreiras, atualmente, deparamo-nos com uma GRH orientada num sistema de emprego. Freitas do Amaral (1998) refere que a AP é em sentido orgânico: “o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas, que asseguram em nome da coletividade a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar”.

Não obstante, a questão que se coloca é: O que se pretende da Administração Pública? Pretende-se essencialmente um sistema de gestão de pessoas que através da gestão por competências gerem o encontro de melhores resultados. Uma vez que, em diversas instituições públicas denotamos a necessidade de qualificação pelo simples fato de existência de algumas fragilidades no atendimento e prestação de serviços, sendo que a mesma, surge devido ao comodismo dos funcionários de órgãos públicos. Pretende-se, uma instituição mais flexível, orientada para os resultados, mais competitiva, focalizada nos interesses dos clientes e mais importante, uma instituição transparente.

Posto isto, surgem todas as temáticas em torno da GRH, e foi com base nesses parâmetros que se escolheu a instituição onde a mestranda desenvolveu o seu estágio. Todas as atividades desenvolvidas promovem uma aprendizagem constante, de caráter formativo, de construção profissional com todas as competências fundamentais e necessárias para o mercado de trabalho. O tema: “*A Gestão de Recursos Humanos numa Entidade Pública Italiana – O caso da Universidade de Bicocca*”, foi escolhido devido à realidade atual das organizações do setor público, pela importância e interesse que o tema suscita ao analisarmos o crescimento dos recursos humanos numa determinada entidade.

Entendendo a este tema, como um tema atual, crê-se que o mesmo a nível académico possa suscitar uma outra investigação ou estudo subsequente no que se refere às mudanças que possam decorrer na AP tendo em conta a atual situação em que vivemos. Do mesmo modo que, também pode servir de melhoria para as empresas e organizações, assistindo de modelo ao examinar as diferenças nos distintos sistemas implementados e alterá-lo, tornando-o assim mais eficiente. Por outro lado, a nível social, uma vez que a AP portuguesa permite, em determinadas condições, períodos sabáticos para trocas de experiências noutras entidades públicas ou privadas, este trabalho poderia ser relevante para as universidades ou instituições equiparadas no sentido de poder ajudá-las a pensarem e atuarem como um sistema produtivo, absorvendo detalhes que possam ser determinantes no processo de mudança.

## 1.2. Objetivos

De um modo geral, para a realização das atividades na instituição, foram delineados vários objetivos que constituem uma espécie de guião que orienta o trabalho no sentido da clareza, pertinência e objetividade no qual a mestranda se propôs a cumprir enquanto estagiária, procurando sempre demonstrar todo o aprendizado em sala de aula, desenvolvendo deste modo, atitudes e experiências profissionais. Posto isto, o objetivo central traçado foi:

- Identificar e compreender em contexto real como se processa a estrutura, funções, práticas e políticas de Gestão Recursos Humanos na Administração Pública, procurando interligar toda a aprendizagem teórica adquirida à prática.
  
- Objetivos específicos:
  - Conhecer a dinâmica da instituição e obter conhecimentos mais aprofundados de toda uma estrutura organizacional;
  - Integrar o contexto de trabalho real, adotando profissionalismo no que diz respeito às tarefas atribuídas, aprendendo assim a trabalhar em equipa e a desenvolver uma boa relação com todos os membros da instituição;
  - Interiorizar e aplicar técnicas e conceitos relacionados com as atividades de RH;
  - Desenvolver um saber profissional demarcado pela iniciativa e sentido de responsabilidade;
  - Cumprir com todas as regras laborais estabelecidas;
  - Respeitar as diferentes crenças e valores vigentes na instituição.

### 1.3. Metodologia

No presente trabalho, a metodologia de investigação adequada para ir ao encontro dos objetivos propostos e realização deste relatório foram a análise descritiva assente numa abordagem qualitativa, onde foi predominante a observação participante e a análise documental. De forma a complementar a observação e a análise documental foi considerado oportuno elaborar e aplicar questionários e realizar-se uma entrevista estruturada ao Chefe Técnico – Administrativo de Recursos Humanos da instituição.

Este estudo complementar pretende analisar determinados fenómenos e uma população específica. Num universo de aproximadamente trinta colaboradores, treze disponibilizaram-se a realizar os inquéritos, dos quais seis são do género feminino e sete são do género masculino.

Com base na literatura e objetivos deste estudo, elaborou-se uma entrevista e um questionário (anexo A e B) estruturados de acordo com a seguinte sequência:

1. Caracterização das Políticas e Práticas de RH
2. Dados Socioprofissionais

Adotando a escala de Likert, os colaboradores tiveram à sua disposição questões que lhes permitiram exprimir as suas opiniões. Estes instrumentos têm como intuito elucidar e projetar as diferentes perceções entre colaboradores e entrevistado, relativas aos temas de análise como se poderá verificar neste trabalho.

### 1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho final remete para os aspetos relacionados com os procedimentos da GRH na instituição, o dia-a-dia de um setor, as metodologias de trabalho são essenciais visto que possibilitam verificar as competências dos colaboradores. Como tal, a estrutura do relatório divide-se em sete capítulos distintos como apresenta o **quadro 1**.

**Quadro 1** - Estrutura do Relatório

<p><b>Introdução</b></p>	<p>Sintetiza os aspetos que serão evidenciados no trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desde o tema à sua pertinência;</li><li>- As razões pelas quais se optou pelo EC;</li><li>- Os objetivos e, por fim, a sua estrutura</li></ul>
<p><b>Caraterização da Situação do Objeto de Estudo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apresentação da entidade de acolhimento;</li><li>- Breve enquadramento sobre o tema em questão;</li><li>- Análise das novas tendências da Gestão Pública: discussão das tendências das Universidades face aos desafios da globalização do conhecimento e a resposta da sociedade diante deste paradigma</li></ul>
<p><b>Descrição das Atividades Desenvolvidas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Interligação da contextualização teórica à realidade predominante na instituição</li></ul>
<p><b>Metodologia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reporta a metodologia utilizada;</li><li>- Os objetivos de estudo;</li><li>- Elaboração de um questionário e entrevista;</li><li>- Aplicação, recolha e tratamento da</li></ul>

	informação e suas conclusões
<b>Apresentação e Análise dos Dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Breve apresentação do Departamento Técnico – Administrativo;</li> <li>- Análise da Informação Recolhida: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise da Entrevista</li> <li>• Análise dos Questionários</li> </ul> </li> </ul>
<b>Análise e Reflexão Crítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alusivos à Análise da Informação Recolhida;</li> <li>- Sugestões ou Recomendações</li> </ul>
<b>Conclusões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerações gerais</li> <li>- Limitações do estágio;</li> <li>- Proposta de investigação e análises futuras</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração Própria

## 2. CARATERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO DE OBJETO DE ESTUDO

### 2.1. A Universidade de Bicocca

Para conhecer a instituição<sup>4</sup> em questão, devemos saber a sua história e fazer uma análise do contexto onde a mesma se insere, uma vez que, os dois locais de estágio estão inseridos na mesma instituição mas em contexto organizacional diferente.

A *Università degli Studi di Milano – Bicocca*<sup>5</sup> nasceu a 1998 com a missão importante de pesquisar a base estratégica de todas as atividades institucionais. O acordo de investigação teve como premissa a expansão de fronteiras do conhecimentos assim como a qualificação da formação como um meio de relacionamento com o território e como contribuição para o desenvolvimento do sistema de produção.

Contudo, a Universidade desenvolveu uma relação estável e intensa com o mundo empresarial, com especial atenção para o contexto territorial em que se encontra inserida, privilegiando-se ao mesmo tempo, pela dimensão internacional. Atualmente, a Universidade de Milão-Bicocca é uma universidade multidisciplinar que prepara profissionais de diferentes áreas, nomeadamente: económicos, jurídicos, científico-tecnológicos, médicos, sociológicos, estatísticos, psicológicos e pedagógicos.

O objetivo da Universidade é o de concorrer para o desenvolvimento da sociedade através da promoção cultural e cívica da pessoa, através da elaboração de uma cultura fundada nos valores universais dos direitos humanos, da paz, da solidariedade internacional e da salvaguarda do ambiente. Nesse sentido, prossegue este fim através da atividade de investigação científica, através da transferência e valorização dos resultados de investigação e, por último, através da instrução superior. Para que este feito se realize, participam em pleno título, no âmbito de respetivas competências, funções e responsabilidades, docentes, estudantes e pessoal técnico-administrativo.

A Universidade desenvolve as suas funções institucionais em conformidade dos objetivos gerais da própria política cultural de investigação e ensino, respeitando a liberdade do indivíduo, predispondo programas específicos e projetos de desenvolvimento nas diversas áreas culturais.

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.unimib.it/go/223840311/Home/Italiano/Ateneo/Storia-dellAteneo>

<sup>5</sup> Visita virtual: <http://www.unimib.it/go/45292/Home/Italiano/Ateneo/Visita-ateneo/Street-view>

Sensível a realidade do mundo de trabalho, ao desenvolvimento, ao crescimento cultura e científico do país, participa na programação plurianual da investigação científica e tecnológica, empenhando-se, deste modo, no desenvolvimento do plano nacional do sistema universitário.

### 2.1.1 Do nascimento à instituição oficial

No final dos anos oitenta, os órgãos académicos da Universidade de Milão predisuseram um programa com a finalidade de encontrar novos espaços que se dedicassem a pesquisas inovadoras em setores estratégicos, de modo a ampliar o programa de ensino assim como disciplinas onde a intervenção do governo local estava ausente. Com o plano trienal de 1991-1993, elaborado pelo ministro Ruberti, o Ministério da Universidade e da Investigação Científica, propõe para o programa a ferramenta de planeamento a longo prazo de desenvolvimento e descongestionamento da divisão da universidade com mais de 40.000 membros. Sendo apontada como uma das *megas-universidades* a descongestionar, a Universidade de Milão, viu-se autorizada a criar estabelecimentos universitários na área urbana.

O orçamento de 1993, Lei 498 Art. 3, permite as instituições de segurança social a aquisição de propriedades para locação de Universidades e instituições de investigação pública, utilizando até 20% dos fundos disponíveis para os anos de 1993 e 1994. Em setembro de 1993, o Conselho Municipal de Milão, por deliberação do conselho, indica a área da Bicocca para a inauguração do novo polo da Universidade de Milão.

A 10 de Junho de 1998, um Decreto Ministerial institui a “segunda *Università degli Studi di Milano*”. No entanto, a 9 de Julho do mesmo ano, um Decreto posterior, veio a nomear o Comité de Direção que permaneceu em funções até a criação do Senado Académico e do Conselho de Administração. Porém, com o Decreto nº. 92 a 12 de Março de 1999 surge a mudança do nome da *Università degli Studi di Milano* para Universidade de Milão – Bicocca assim como a composição do Comité de Direção, elevando de 10 a 12 membros, incluindo o Presidente.

Para a escolha do Logotipo<sup>6</sup>, **Figura 1**, foram considerados algumas ideias que o professor catedrático Pasquale Tucci, notário da História da Física, tinha apresentado ao Diretor da Faculdade de Matemática, Física e Ciências Naturais, o professor Marcello Fontanesi, antes do mesmo vir a ser nomeado Presidente do Comité de Direção.

---

<sup>6</sup> Disponível em: <http://www.unimib.it/go/65914131/Home/Italiano/Ateneo/Storia-dellAteneo/Il-nome-e-il-logo>

**Figura 1** - Logotipo da Universidade Bicocca



**Fonte:** Página oficial da Universidade de Bicocca

O símbolo devia evocar mudança e continuidade e ser, ao mesmo tempo, simples e inovador em comparação aos símbolos académicos existentes a nível histórico. Para unir o conceito de conhecimento em Milão, procurou-se um símbolo reconhecido, indiscutível e internacional, como são designados o saber e a cidade de Milão. É então nesse sentido que surge a escolha de Leonardo da Vinci, o génio que viveu e trabalhou em Milão, e que por sua vez, representa a síntese da ciência, arte, e técnica.

A partir da *“De Divina Proportione”*, estudo sobre a geometria das formas, criado em 1498 pelo matemático Luca Pacioli, foi eleito o octaedro como forma de representar a multidisciplinaridade que se vive em Bicocca.

O desenho de Leonardo foi feito a partir das linhas intermédias e inseridos numa gaiola de paginação para melhorar a criação do elemento geométrico. O octaedro, ligeiramente mais leve, é tido como uma estrutura de fundo para quebrar o silêncio e comunicar a evolução. O desenho encontra-se rodeado por um texto com o nome da Universidade, uma reprodução com base superior a 30 centímetros (cartazes, pósteres e bandeiras), no lado inferior do Logotipo é inserida a frase *“Audentes Fortuna Iuvat”*, que significa, *“A sorte favorece os corajosos”*.

### 2.1.2 O Pólo de Bicocca e o Pólo de Monza

O Campus de Bicocca está localizado na cidade de Milão, sede de grandes indústrias como a Pirelli e Breda. A nova universidade faz parte de um grande projeto que começou por volta de 1986, dirigido pelo arquiteto Vittorio Gregotti. Os vinte e um edifícios ocupados pela universidade estão todos localizados na zona de Bicocca, com exceção da Faculdade de Medicina, que está localizado em Monza, perto do Hospital de San Gerardo, um centro hospital universitário.

No Polo de Bicocca foram concluídas os trabalhos de reestruturação e ampliação do edifício U9, que acolhe seminários relacionados com temas de investigação interdepartamental, o denominado Centro de Produção Multimédia da Universidade, um sector didático inter-faculdades. Foi igualmente reestruturado o edifício U14, localizado na antiga área de Breda, com uma área de 4.500 metros quadrados, onde opera o Departamento de Informática e Sistemas de Comunicação.

Em frente a este edifício, a Universidade dispõe de uma estrutura semelhante com anexos a alguns armazéns industriais, que serão renovados, para acomodar juntamente com atividades institucionais, iniciativas de *spin-offs* (empresas derivadas) e *start-ups* (criações de empresas) ligadas a empresas biotecnológicas e farmacêuticas que queiram estabelecer-se no centro de Bicocca. Por outro lado, a definição original do Polo de Monza teve como objetivo a criação de um *site* para pesquisas e ensino da Faculdade de Medicina e Cirurgia estreitamente relacionado com o Hospital San Gerardo, com o qual, a Universidade tem acordo. Para lidar com o notável crescimento das atividades científicas e educacionais, este último, devido em parte à criação de novos cursos de técnicos de saúde cria, perto da Faculdade de Medicina, um novo edifício, U18. Graças a um acordo com o Hospital S. Gerardo, a Universidade de Milão-Bicocca beneficia para as suas atividades científicas, um setor do edifício denominado por “*Villa Serena*”, situado na área hospitalar.

Ainda sobre o tema de colaboração com o Hospital, a Universidade conseguiu, concentrando recursos do MIUR e da região Lombardia, o centro de Bio-imagem, uma das iniciativas de pesquisa mais relevantes da Universidade no campo da saúde. A estrutura tem como escopo estudar novos métodos de diagnóstico em oncologia, neurologia e cardiovasculares. Para garantir uma eficaz gestão do centro assim como as atividades de investigação, e para promover, organizar e gerir também em nome de outras companhias hospitalares, estruturas de alta-tecnologia biomédica, a Universidade criou ainda uma fundação chamada TECNOMED.

Uma vez interessada no desenvolvimento de pesquisas nas áreas de biologia molecular, células estaminais e nanotecnologias, e para facilitar também o processo de tecnologia através da colaboração com as empresas do setor, a região de Lombardia contribuiu com uma quota de 48% no financiamento para a construção de um novo edifício de 10.600 metros quadrados projetados para 68% em laboratórios, construído na município de Vedano al Lambro.

As várias iniciativas da Faculdade de Medicina viriam a ter ainda mais impacto e benefícios aquando da disponibilidade no território de serviços de alojamento para alunos e para investigadores italianos e estrangeiros. Para este efeito, o município de Monza tornou-se disponível para apoiar a construção de residências para estudantes e investigadores, tendo de igual modo, em consideração a melhoria das instalações existentes para o ensino e pesquisas em novas áreas, em particular, Economia juntamente com o curso já ativo, de Ciências das Organizações.

### **2.1.3 A Estrutura**

Carapeto e Fonseca (2006, p.203) refere que o tipo de estrutura adotado por uma determinada instituição deve ser adequada à missão da instituição e à sua estratégica. A estrutura organizacional é o conjunto de elementos que servem de base dessa mesma instituição e surge como um instrumento de coordenação e de controlo (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997). São responsáveis pela gestão, distribuição e coordenação de funções, promovendo assim, o funcionamento da instituição e da comunidade que nela trabalha. Para que uma estrutura desempenhe de forma adequada seu papel, deve:

- Ser uma fonte de satisfação contínua dos clientes externos e internos
- Responder eficazmente às condições de mercado
- Gerar ganhos de produtividade

Os órgãos do governo da Universidade são: o Reitor, o Senado Académico e o Conselho de Administração. O Reitor representa a Universidade a cada efeito da lei, e desempenha funções gerais de orientação e coordenação das atividades didáticas e científicas. Promove e atua estratégias para o desenvolvimento da Universidade projetados para garantir e potencializar a procura de objetivos institucionais segundo critérios de qualidade, respeitando, deste modo, os

princípios da eficácia, eficiência, transparências e promoção da excelência. Garante a coerência das diretrizes fixadas pelo Senado Académico e do Conselho de Administração, assim como também é responsável pela implementação das suas deliberações.

O Senado Académico é um órgão que contribui para a definição das linhas programáticas, estratégicas e desenvolvimentos da Universidade. Formula propostas e opiniões imperativas relativas ao ensino, a investigação e aos serviços para os estudantes. Desempenha funções de coordenação e articulação com os Departamentos e com algumas estruturas de coordenação didática na eventualidade de que se instale controvérsias.

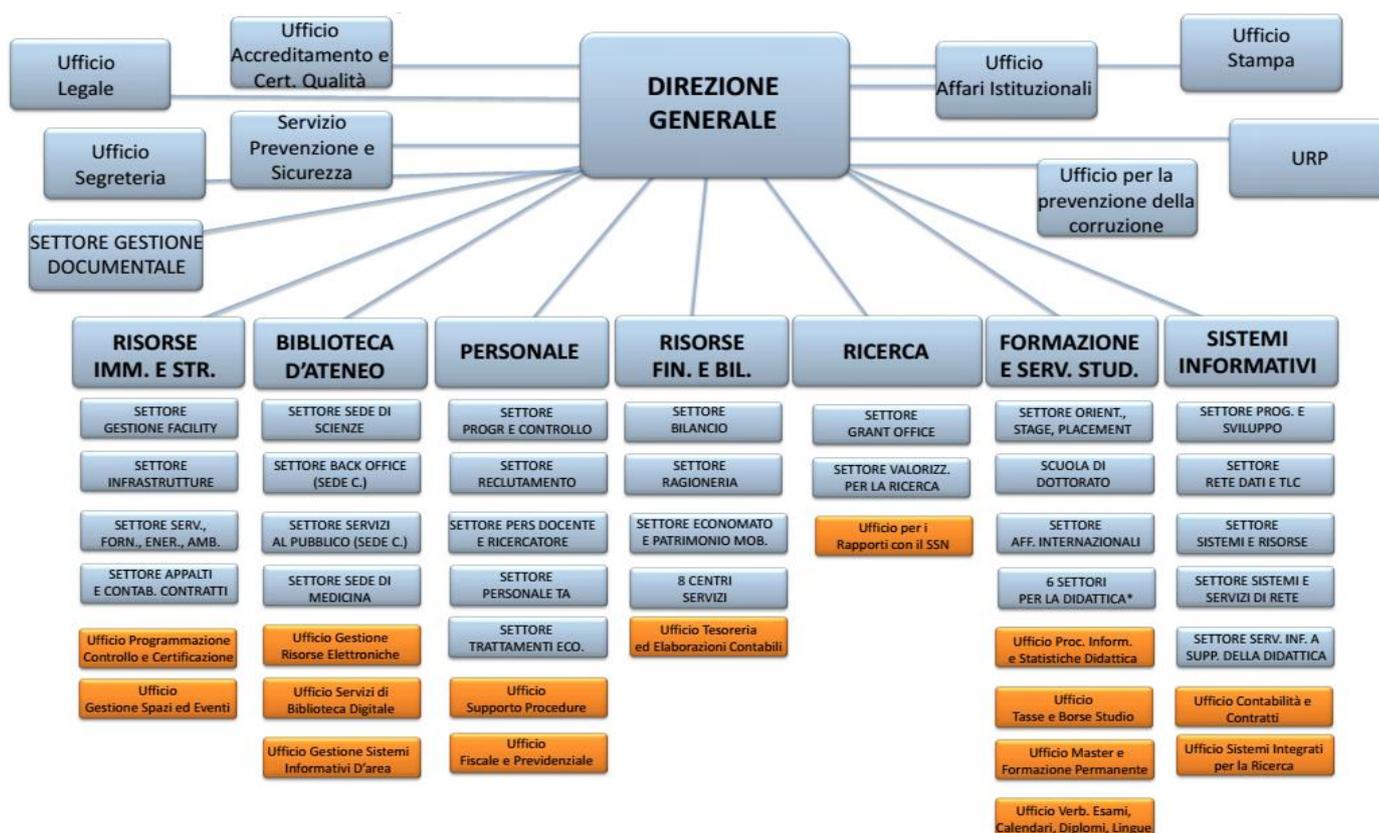
O Conselho de Administração exerce funções de carácter estratégico e desenvolvimento da Universidade, tendo em conta as propostas e opiniões do Senado Académico respeitando as prerrogativas da estrutura de ensino e investigação. O Diretor Geral é responsável, com base nas orientações dadas pelo Conselho de Administração, da gestão geral e instituição dos serviços, dos recursos materiais e do pessoal técnico-administrativo da Universidade.

Como verificamos através da **Figura 2**, a Universidade detém uma estrutura profissional, que exige uma normalização das qualificações e centra a sua base de estruturação no centro operacional. Na perspetiva de Mintzberg (1991), este tipo de configuração requer elementos altamente qualificados por duas razões: primeiro, pelo fato da normalização das qualificações permitir uma descentralização acentuada; segundo, pelo fato de o centro operacional ser o núcleo aglutinador da dinâmica da organização, o que exige especialização e qualificação dos quadros que “produzem” o “produto” da organização.

Esta configuração permite que o poder, a tomada de decisão e o controlo sejam descentralizados, possibilitando assim, uma maior autonomia nas tomadas de decisão. Ou seja, não são necessários grandes elementos de supervisão e de controlo internos, logo a tecnoestrutura e a linha hierárquica reduzem-se à sua importância.

Todavia, segundo o autor referenciado, para que o centro operacional tenha a devida liberdade, é necessário um forte apoio administrativo, ainda que não seja visível. Apesar da liberdade de manobra, existe ainda algum controlo sobre a atividade do centro, sendo as normas elaboradas em associações de classe ou em organismos representativos de uma área.

**Figura 2 – Organograma da Administração Central da Universidade de Bicocca**



Milano, Novembre 2014

\* Settore Medicina e Chirurgia, Economia e Statistica, Psicologia, Scienze MM.FF.NN., Sociologia e Giurisprudenza, Scienze della Formazione.

**Fonte:** Fornecida pelo Chefe de Departamento Técnico Administrativo

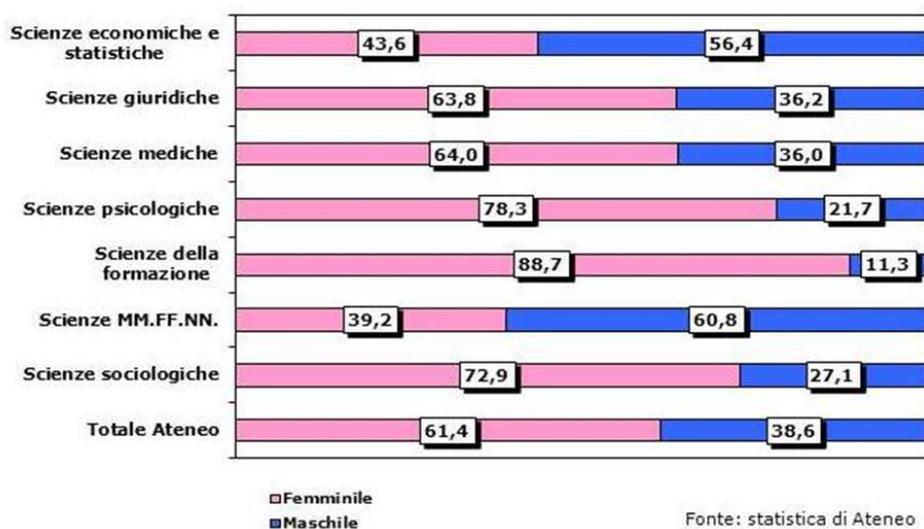
## 2.1.4 A universidade em números

Para a oferta formativa<sup>7</sup> do passado ano letivo de 2013/2014, a Universidade teve ativos 66 cursos, onde operaram cerca de 900 docentes. A oferta de ensino da Universidade de Milão-Bicocca articula-se em Licenciatura, cursos de Doutorado de Investigação e muitos percursos Pós-Graduação como Mestrado (nível I e II), escola de Especialização, Curso de Aperfeiçoamento e atualização, destinado a graduados que desejam seguir com os seus estudos e para aqueles que queiram melhorar a sua experiência de trabalho.

<sup>7</sup> Disponível: <http://www.unimib.it/go/7505088889715065616/Home/Italiano/Ateneo/Ateneo-in-cifre/Dati-Studenti>, consultado a 22 de Abril de 2015.

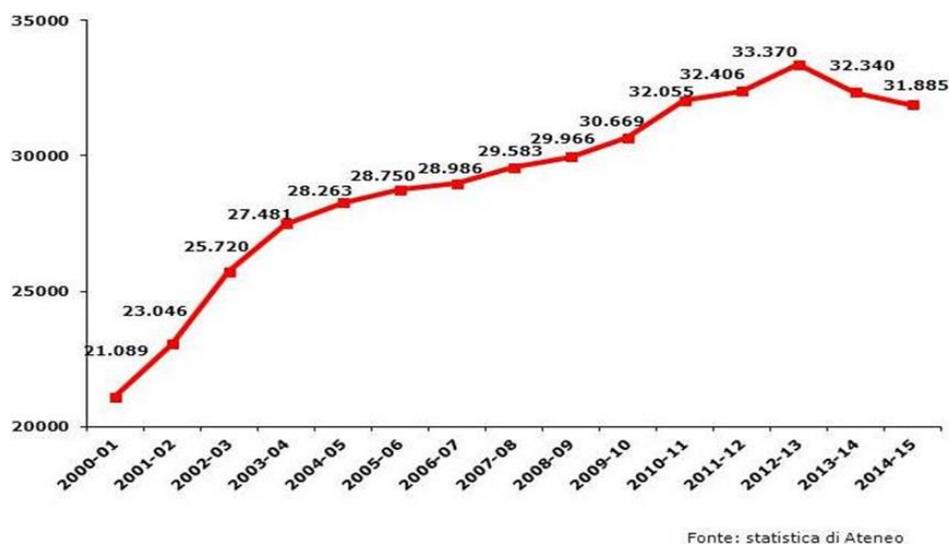
O seguinte **Gráfico 1** apresenta a percentagem de números de inscritos nas áreas de estudo, distribuídos por géneros. Denota-se que o género feminino (61,4 %) detém uma maior preponderância nas áreas de estudo em relação ao género masculino (38,6%). Porém, o género feminino apresenta menor incidência na área das Ciências Económicas e Estatísticas e na área das Ciências Matemáticas, Físicas e Naturais.

**Gráfico 1** – Percentagem de inscritos por género e área de estudos a 31 de Janeiro de 2015



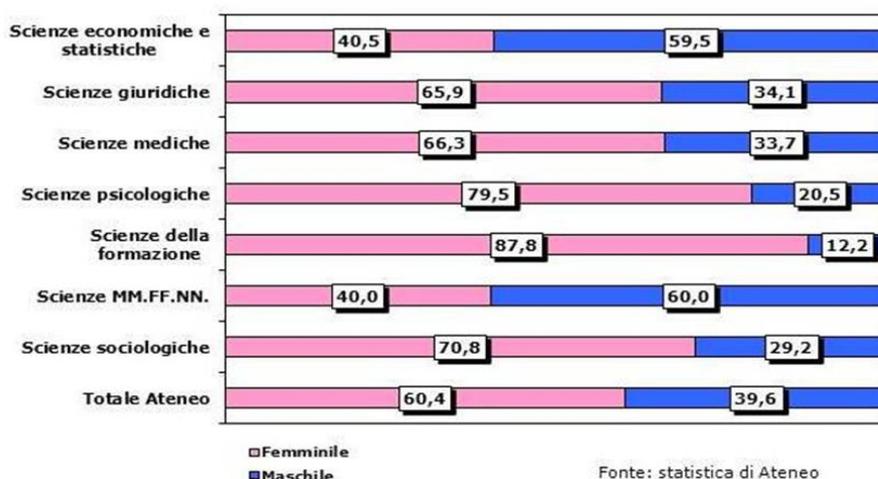
Após treze anos de crescimento contínuo, nos últimos dois anos, o número de alunos matriculados tem vindo a diminuir, como se pode analisar pelo seguinte Gráfico 2.

**Gráfico 2** – Evolução do número de inscritos na Universidade (2000/01 – 2014/15), por ano académico a 31 de Janeiro de cada ano



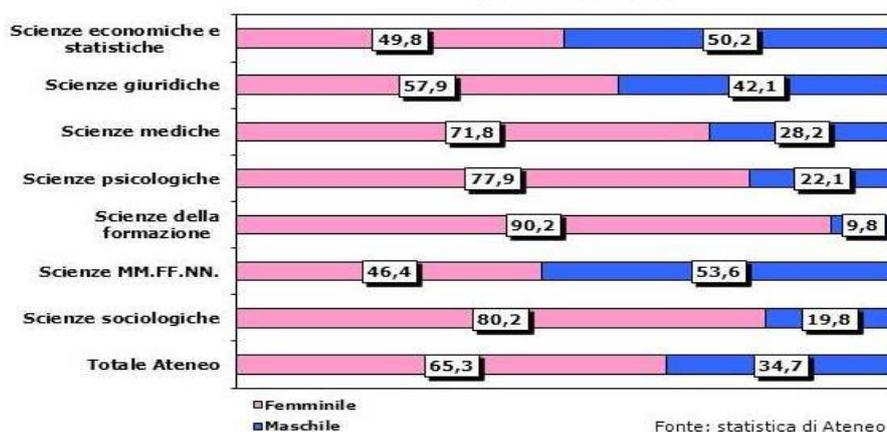
No que respeita aos inscritos no primeiro ano (**Gráfico 3**), no ano académico 2014/15, os estudantes matriculados no primeiro ano dos cursos totalizaram 9.700, dos quais 5.854 são femininos (o equivalente a 60,3%).

**Gráfico 3** – Percentagem de inscritos no primeiro ano divididos por género e área de estudos a 31 de Janeiro de 2015

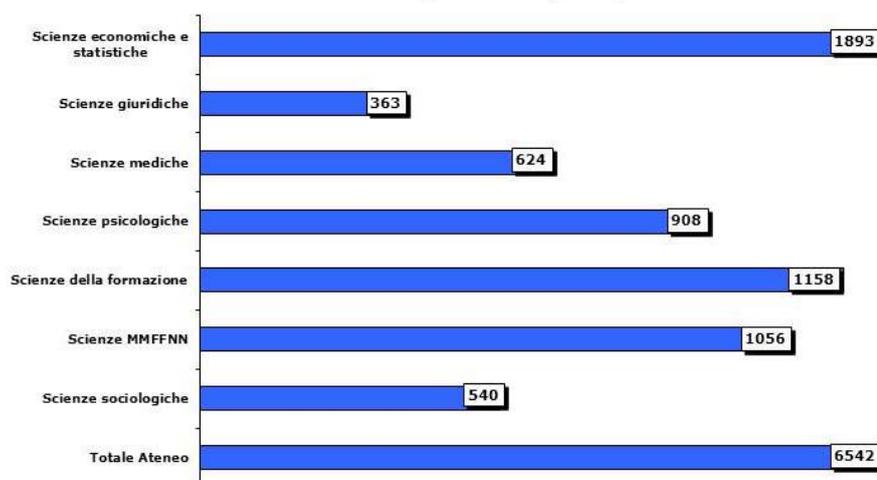


No que diz respeito aos licenciados (**Gráfico 4, 5 e 6**), no ano de 2014 licenciaram-se 6.542 alunos, 65,3% correspondem ao género feminino, e 34,7% correspondem ao género masculino. A maioria dos licenciados vêm de unidades curriculares como Economia e Estatística (1893, 28,9%), Ciências da Educação (1158 de 17,7%), e Ciências Matemáticas, Físicas e Naturais (1056, igual a 16,1%). O número de licenciados tem vindo a crescer de forma permanente desde 2010 e em 2014 sofreu um aumento acentuado.

**Gráfico 4-** Percentagem de Licenciados por género e áreas de estudos, ano letivo 2014

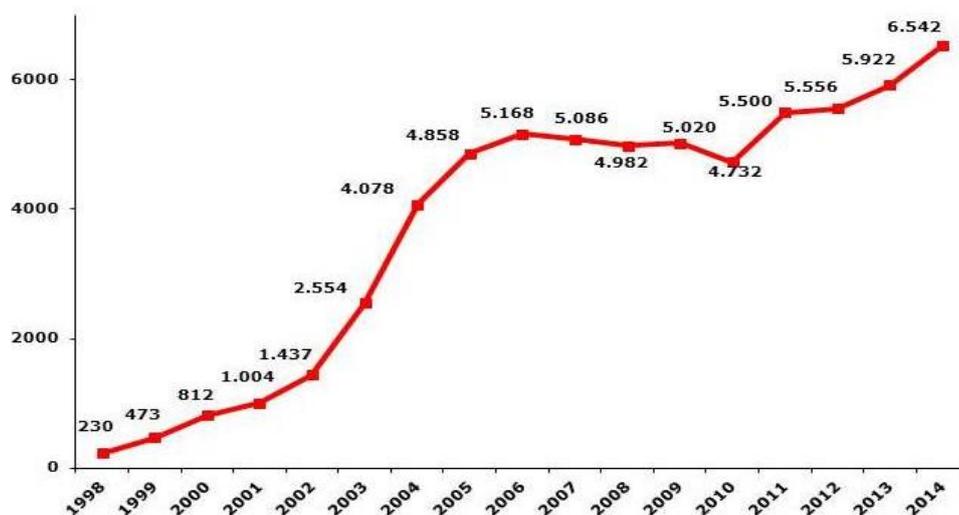


**Gráfico 5 – Número de Licenciados por área de estudos, ano letivo 2014**



Fonte: statistica di Ateneo

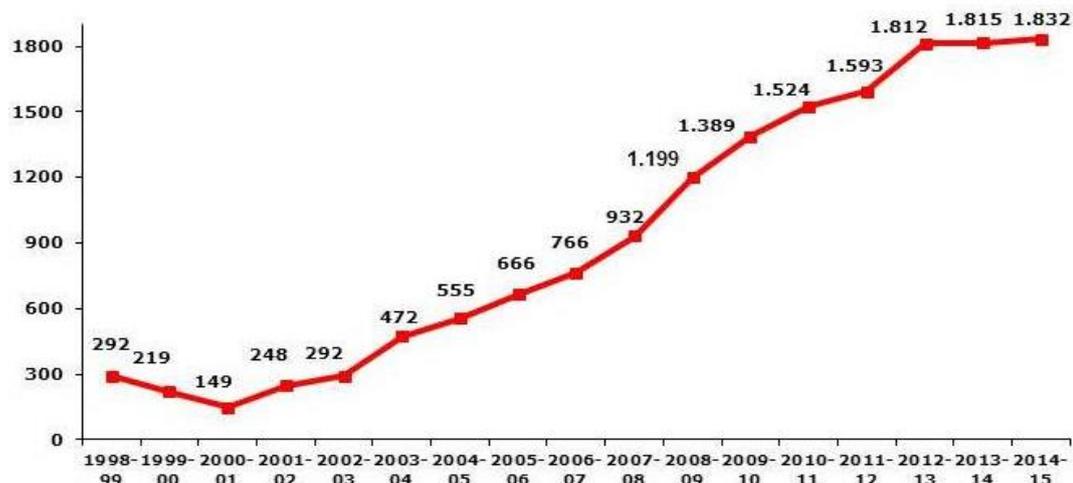
**Gráfico 6 – Evolução de Licenciados entre 1998-2014, por ano letivo, a 31 de Dezembro de cada ano**



Fonte: statistica di Ateneo

Quanto à evolução de estudantes estrangeiros matriculados na Universidade como apresenta o **Gráfico 7**, após um longo período de crescimento (2000/01 a 2012/13), podemos verificar um registo substancial nos últimos dois anos, com uma incidência de 5,7% registado em 2014/15.

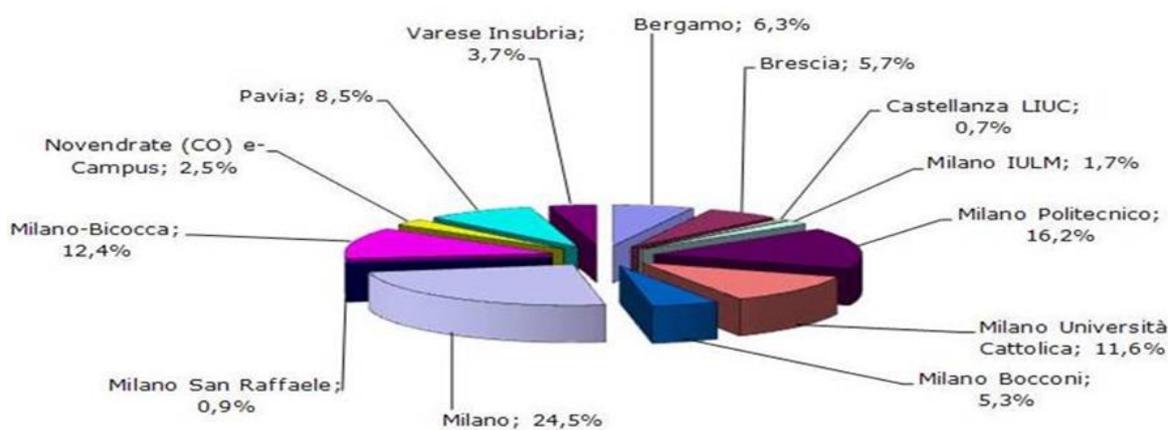
**Gráfico 7** - Evolução dos estudantes estrangeiros (1998/99-2014/15) por ano letivo



Fonte: MIUR - Ufficio Statistico  
\* Fonte: statistica di Ateneo

Para finalizar, é importante salientar que, comparadas as demais universidades de Lombardia, a Universidade de Milão-Bicocca possui 12,4% de estudantes matriculados, o que deste modo a posiciona para a terceira universidade regional em termos de tamanho, **Gráfico 8**.

**Gráfico 8** - Distribuição do número de inscritos nas Universidades na região de Lombardia



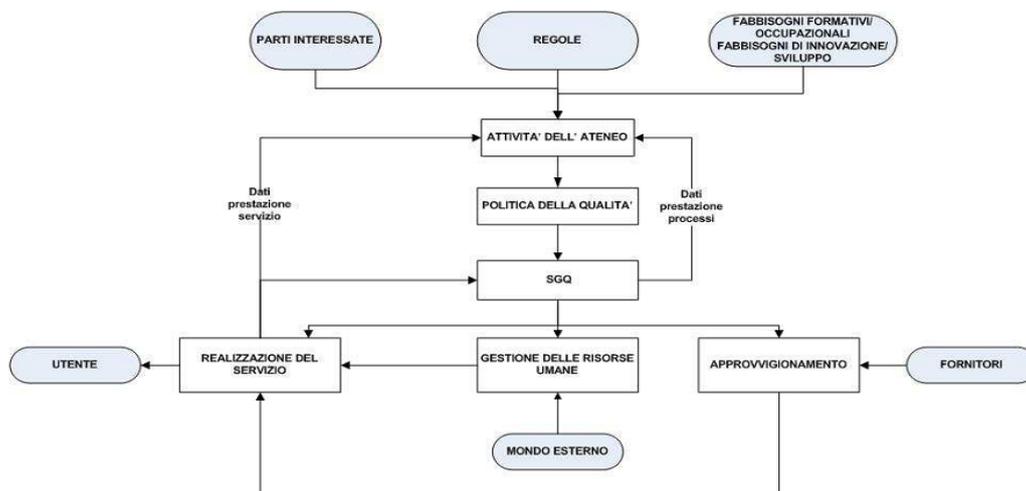
Fonte: MIUR - <http://anagrafe.miur.it>

### 2.1.5 A política de qualidade da universidade

A Universidade de Milão-Bicocca possui uma política de melhoria com o objetivo de prosseguir as suas próprias finalidades institucionais, em conformidade com os princípios da transparência, publicidade e participação. A fim de garantir a funcionalidade eficiente e eficaz na prestação de serviços e na gestão organizacional e administrativa, a Universidade implementou um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), fornecendo deste modo, uma estrutura organizacional de suporte capaz de responder por meio de atividades de interação e apoio, às múltiplas necessidades da instituição de um sistema articulado e complexo como a Universidade.

O SGQ adotada pela Universidade visa garantir que todos os elementos que afetam a qualidade do serviço/processo sejam geridos e supervisionados para minimizar e prevenir possíveis desvios das metas, e assegurar a sua plena satisfação. A **Figura 3** resume a abordagem do processo adotado.

**Figura 3** – Abordagem do processo de Qualidade adotado pela Universidade de Bicocca



Fonte: Manual de Gestão da Qualidade Bicocca

O Reitor, designado como o responsável pela Direção juntamente com o Diretor Geral representam a alta administração. As funções institucionais da Universidade que se explicam em oferecer formação e desempenhar atividades de investigação têm em consideração as necessidades e indicações das partes interessadas (estudantes, docentes, pessoal técnico-

administrativo), mundo exterior correspondente a área de influência, o mundo de trabalho e da instituição que com normas ou regras tornam-se o “input” das atividades da Universidade.

Para gerir de modo eficiente e eficaz a própria atividade, a Universidade implementou uma política de qualidade que observa a melhoria contínua, através de um SGQ apto para responder às realizações do serviço, a aquisição e a gestão de recursos humanos. Com a análise dos dados relativos ao desempenho de serviços e dos processos, garante uma melhoria contínua do sistema para fornecer um serviço de qualidade ao cliente.

De acordo com esta política, a Direção compromete-se então a realizar avaliações anuais do SGQ, para verificar a sua implementação, eficácia e melhorias contínuas. A Direção compromete-se também a disponibilizar os recursos necessários para o desenvolvimento e manutenção do SGQ, com o intuito de melhorar em modo constante a sua eficácia e aumentar a satisfação das partes interessadas. Para tal fim, esta última define as competências necessárias para os colaboradores da Universidade, evidenciando-os nos avisos de seleção para o recrutamento. Identifica, prepara e mantém as infraestruturas, definidas como edifícios, espaços de trabalho, equipamentos (instrumentos científicos, etc.) para garantir um ambiente de trabalho adequado para um serviço de qualidade. A qualidade, por sua vez, é também assegurada pelo controlo e verificação dos fatores que podem influenciá-lo, como por exemplo, o cumprimento de obrigações relacionadas com o Decreto legislativo 626/94 e 196/2003 e respetivas alterações posteriores.

A administração acredita que, a atenção para a satisfação das partes interessadas é um elemento fundamental do SGQ, e garante que as exigências e necessidades específicas sejam constantemente monitoradas e realizadas. A mesma estabeleceu uma política de qualidade adequada, que inclui o compromisso de cumprir a sua missão no domínio da formação e da investigação e melhorar continuamente o serviço oferecido e a eficácia do SGQ.

Os objetivos da política de qualidade são derivados diretamente para a qualidade da Universidade, que a Direção pretende rever e redefinir anualmente para o seu aperfeiçoamento. Nesse sentido, a Política de Qualidade é comunicada a todas as estruturas envolvidas, de modo a que as responsabilidades sejam claras e compreendidas em todos os objetivos. A Direção assegura que estão sempre ativos os processos de comunicação que dizem respeito tanto as atividades da Universidade, tanto a eficácia e a correta aplicação do SGQ. Para garantir uma coordenação eficiente da Universidade, está certificado o fluxo de informações entre as estruturas envolvidas nas várias atividades.

Tal processo de comunicação compreende não só indicações de carácter hierárquico, que vêm fornecidas pelos responsáveis dos próprios colaboradores, como também informações gerais que vêm divulgadas na horizontal entre as estruturas, utilizando igualmente ferramentas

informáticas. A Política a partir da qual surgem os objetivos de SGQ, direciona os processos necessários para as atividades realizadas pelas estruturas da Universidade no âmbito da Formação, Investigação e Serviços. Estes objetivos devem ser mensuráveis a fim de avaliar o desempenho e fornecer evidências objetivas da mesma.

A Direção programa as atividades necessárias para cumprir os objetivos, tendo em consideração as exigências das partes interessadas dos processos e respetivos resultados no qual está definido o SGQ, a avaliação das atividades desenvolvidas e a oportunidade de melhorá-las. Este programa define assim, as responsabilidades pela implementação das melhorias dos processos, os indicadores de avaliação e as documentações necessárias. A Direção tem a função de assegurar que:

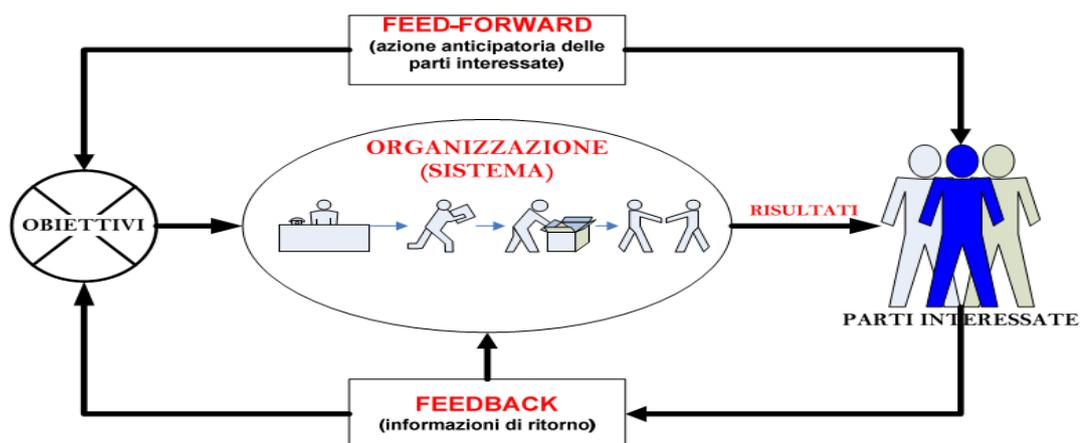
- 1) Os processos necessários para o SGQ sejam dispostos, implementados e adequados;
- 2) Os resultados do SGQ e suas necessidades de melhoria sejam comunicadas e partilhadas;
- 3) Os requisitos das partes interessadas sejam divulgadas e aprovadas por toda a estrutura organizativa.

Além da eficiência e eficácia, as principais características do SGQ, são a flexibilidade e a adaptabilidade, capacidade única e necessária para apropriar-se as novas exigências, a fim de alcançar a coerência com o mundo externo, envolvidos constantemente por mudanças culturais e tecnológicos, respeitando o contexto económico e social.

Trata-se por isso, de um sistema aberto, dinâmico, adaptável e evolutivo, capaz de transformar “elementos de entrada” em “resultados”, capaz através do efeito de retorno (*feedback*) e do efeito previsão (*feed-forward*) aprender com a experiência e usar a competência para fazer crescer o capital humano com o propósito de reequilibrar o ambiente de referência,

**Figura 4.**

**Figura 4 – A Instituição-adaptativa e Evolutiva**



Fonte: Manual de Gestão da Qualidade Bicocca

Este método baseia-se no fato de que a instituição, uma vez composta por uma rede de processos, encontra-se constantemente a adaptar-se e a reequilibrar-se.

Não obstante, este modelo orientado para os resultados, define a instituição por processos, baseando os seus princípios num sistema de controlo de *feedback* e sob a metodologia da norma ISO 9001:2008<sup>8</sup>. O processo é compreendido como um conjunto de atividades, relacionadas e interagindo que, usando os recursos e respeitando as restrições, transformam elementos de entrada (*input*) em elementos de saída (*output*) de maior valor.

## 2.2. A Importância e a Evolução do Papel das Universidades

Uma vez que o estágio teve lugar numa instituição pública, mais exatamente na Universidade de Bicocca, destaca-se a sua importância na transformação de uma sociedade. Ou seja, tendo em conta a evolução do papel das Universidades na sociedade e a sua atual posição, este ponto e os seguintes subpontos irão estudar o seu conceito nas diferentes perspetivas, a problemática devido a NGP e os seus efeitos, a tendência face aos desafios da globalização do

---

<sup>8</sup> A norma ISO 9001:2008 é a componente estratégica de uma instituição que define os requisitos para o sistema de gestão da qualidade e a forma como uma empresa deve ser gerida tendo como principal objetivo, identificar e atender as necessidades dos clientes. Permite demonstrar o compromisso das organizações com a Qualidade e satisfação dos seus clientes, reforçando a imagem institucional e acompanhamento do mercado em constante evolução.

conhecimento e a necessidade de respostas à sociedade, por último, como se processa a GRH neste tipo de instituição.

“A Universidade é um lugar (...) para onde os estudantes vêm a cada trimestre para cada tipo de conhecimento; (...) Um lugar para a comunicação e a circulação de pensamento, por meio de relações pessoais. (...) É o lugar para onde mil escolas fazem contribuições; no qual o intelecto pode variar e especular com segurança. É um lugar onde a investigação é empurrada para a frente, (...) descobertas derivadas e aperfeiçoadas, e (...) erro exposto pela colisão de mente com mente, e conhecimento com conhecimento. (...) A educação mútua, num grande sentido da palavra, é uma das grandes e incessantes ocupações da sociedade humana. (...) Uma geração forma outra. (...) Devemos consultar o homem que vive e ouve a sua voz, (...) por intercâmbio familiar para ajustar o conjunto de reivindicações e as relações dos seus respetivos temas de investigação. Assim, é criada uma atmosfera pura e clara de pensamento, que o aluno também respira” (Newman, 1852).

“A Universidade conserva, memoriza, integra e ritualiza uma herança cultural de saberes, ideias e valores que acabam por ter um efeito regenerador, uma vez que a Universidade ocupa-se de reexaminá-la, atualizá-la e transmiti-la, ao mesmo tempo que também vai gerando saberes, ideias e valores que farão parte dessa mesma herança” (Morin, 2000).

Conforme enuncia Freire (2011), a Universidade tem uma função transecular, que vai do passado ao futuro por intermédio da crítica ao presente, com objetivo de humanizar a sociedade. Em consideração a este último, o sentido da educação é o de possibilitar que todos os seres humanos tenham condições de serem participativos e usufrutos dos avanços da civilização historicamente construídas, e responsáveis pela formulação de propostas criativas, visando assim a superação dos danos causados por essa mesma civilização.

No ano de 1810, Wilhelm von Humboldt (citado por Boulton & Lucas, 2011) escreveu um memorável que levou a criação da Universidade de Berlim. Humboldt previa uma Universidade baseada em três princípios:

- 1) Unidade de investigação e de ensino;
- 2) Liberdade de ensino;
- 3) Auto – governação.

Relativamente ao primeiro objetivo, alvo de críticas por parte de investigadores privados, através de uma investigação apartada do tema de ensino, levou a que a mesma não fosse

partilhada com as mentes jovens. No que aponta ao segundo, *Freiheit der Lehre und des Lernens* (citado por Boulton & Lucas, 2011) defende que os professores devem ser livres para ensinar de acordo com as suas convicções. E o terceiro, apenas implícito no memorial de Humboldt, porém cada vez mais notável como uma componente integral da sua visão, foi concebido com o intuito de proteger o trabalho académico das distorções e controlo do governo.

Não obstante, as Universidades atuam mutuamente. Perante as incertezas mais teóricas, elas investigam. Testam, revigoram e levam avante o conhecimento herdado de gerações anteriores. Procuram estabelecer princípios sólidos de raciocínios e ações que ensinam as gerações de estudantes. As Universidades atuam, neste sentido, a curto e a longo prazo. Treinam os seus alunos para que explorem o mundo com as habilidades gerais e específicas necessárias para o bem-estar da sociedade. Trabalham com os problemas contemporâneos e adequam as descobertas e compreensões. Sem embargo, as Universidades alimentam-se do abstrato e de domínios de investigação que a primeira vista não parecem ser relevantes para outros, mas que detêm o potencial comprovado para produzir um futuro benéfico.

De acordo com Bolton e Lucas (2011) os fundadores da Sociedade Filosófica Americana mostravam preocupação em que as Universidades criassem e transmitissem conhecimento útil. De conhecimento útil, define-se que, o que é útil na prática é, em parte, o que serve de propósito mais amplo de tornar a condição humana e o mundo em que vivemos mais coerente para nós, e é também em parte, a preparação do que ainda desconhecemos ser conhecimento útil.

Contudo, as Universidades têm vindo a ser bem-sucedidas nesse aspeto, ou talvez, não seriam alvos de tamanha atenção por parte de governos e sociedades contemporâneas. No seu livro, Collini (2012) sustenta que as Universidades têm uma característica mais peculiar que dificulta que outras forças da sociedade exerçam sobre elas um nível satisfatório de controlo.

Governos de todo o mundo atentam às Universidades como fontes vitais de novos conhecimentos e pensamentos inovadores; como fornecedores de pessoal qualificado e credencias credíveis; como contribuintes para a inovação; como atrativos de talento internacional e do investimento empresarial de uma determinada região; com agentes de justiça social e mobilidades; e por fim, como contribuintes para vitalidade social e cultural.

A Comissão Europeia (2007) definiu o papel das Universidades como o “triângulo da investigação ensino e inovação do conhecimento”. As Universidades no que concerne as investigações geram novas possibilidades e oportunidades, por outro lado, no que respeita ao ensino, são os moldes das pessoas. Estes últimos, interagindo de modo eficaz, são poderosos e hábeis na geração de capacidades emergentes que se adaptem às necessidades atuais e a produção de um futuro incógnito. Os estudantes aprendem a ir em busca do verdadeiro significado das coisas, isto é, distinguir entre o verdadeiro e o que aparenta ser verdadeiro,

verificar autonomamente o que é estável do composto muito instável, o que muitas vezes acaba por passar pelo conhecimento. A Universidade é portanto, fonte dos benefícios económicos, sociais, culturais que precisa ser compreendido, valorizado e gerenciado pela sociedade como um todo.

Boulton e Lucas (2011) defendem que podemos observar a Universidade como uma eficácia profissional, porém, as universidades não são empresas com um produtos definidos ou processos padronizados. As Universidades são geradoras de diversas saídas, o que nos remete para o pensamento de que as universidades são das poucas instituições que inclui a seleção e formação de pessoal para o seu próprio futuro. Ou seja, as universidades dispõem de todas as ferramentas fundamentais e necessárias para conduzir o indivíduo no desenvolvimento do seu saber intelectual e profissional.

No seu livro, Collini (2012) refere que no início do século XXI as Universidades de todo o mundo estariam em posição paradoxal. Nunca antes na história da humanidade, têm sido tão numerosas ou tão importantes, mas também nunca tinham sofrido uma falta de confiança ou mesmo perda de identidade. Verdade é que, nas últimas décadas, estas instituições sofreram um aumento significativo, não só no número de alunos como também na variedade de temas e até mesmo no tipo de instituição.

Seguindo a linha de abordagem deste autor, o mesmo apresenta as quatro características fundamentais que a universidade moderna possui, a saber:

- 1) Fornece de alguma forma educação pós-secundária, onde “educação” sinaliza algo mais do que a formação profissional;
- 2) Promove a bolsa de estudos de investigação, cujo carater não é ditado pela necessidade de resolver problemas práticos imediatos;
- 3) As atividade são exercidas em mais do que uma disciplina ou, muito firmemente, conjunto de disciplinas definidas;
- 4) Autonomia institucional.

Jarvis (2001) cita: “as Universidades desenvolveram uma forma de independência, permitindo-lhes, deste modo, continuar a desempenhar um papel importante na sociedade. Não obstante, a historia da universidade moderna verifica que um instável equilíbrio derivados

das mudanças e inovações institucionais. E se uma dessas forças predomina, eliminando as demais, ocorrerão períodos de crise”.

### **2.2.1 As universidades face aos desafios socioeconómicos num contexto de globalização**

As Universidades são instituições sociais com um ciclo de vida longo. Na Europa, as Universidades mais antigas compreendem aproximadamente 800 anos. Um professor era considerado um estudioso e não um investigador. O conhecimento era algo completo e estático no tempo, portanto, o seu único objetivo era o de transferir conhecimento aos seus alunos (Constantin, 2009).

Contudo, esta visão tomou outros pressupostos no século XIX, com a ideia humboldtiana de que a Universidade agrupa a atividade da investigação na prática pedagógica e que o professor assume igualmente o papel de investigador na sua área de ensino (Barnett, 2006). E verdade é que de fato, nas últimas décadas, as Universidades têm passado por um processo de transformação profunda no que concerne aos novos métodos de medir a eficiência e o desempenho das mesmas, a criação de agências de acreditação quer a nível regional como nacional, a institucionalização de novos mecanismos de financiamento e a introdução de novas ferramentas de gestão para melhorias da gestão interna (Sánchez, Elena, & Castrillo, 2007).

A crescente relação entre a indústria e academia adicionou as já existentes e tradicionais funções, geração de conhecimento referindo-se à investigação, e transmissão do conhecimento referindo-se ao ensino, uma outra denominada de terceira missão. Segundo Sánchez, Elena e Castrillo (2009) esta terceira missão aborda o envolvimento direto das universidades com os seus ambientes sociais e económicos.

A introdução da investigação científica como uma função académica, em meados do século XIX gerou a primeira revolução académica (Jencks & Riesman, 2002). De acordo com Noble (1984) este último viria a dar mais ênfase no vínculo entre a ciência e a produção industrial e conseguinte criação de um mercado de trabalho para diplomados com uma preparação experimental.

Etzkowitz (1998) expõe que, atualmente as Universidades vivem uma segunda revolução, cujos objetivos passam por assegurar, através do ministério de uma instrução de nível avançado, o desenvolvimento intelectual, o carácter e a capacidade de socialização necessários na formação da futura elite dirigente (OCDE, 1987).

Não obstante, no século XIX, John Henry Newman (citado por Martin 1982) tinha a percepção da Universidade como poder protetor de todo o conhecimento e ciência, da descoberta, da experimentação e da especulação.

Estes diversos papéis da Universidade produziram tensões internas, e portanto, são imprescindíveis novos mecanismos para combatê-las. Estando envolvida em todos os sentidos no desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho, denota-se alguma dificuldade na definição de *outputs* de desempenho das instituições acadêmicas (Tapinos, Dyson, & Meadows, 2005). Porém, existem alguma dificuldade em definir os *outputs* das instituições acadêmicas.

Os principais objetivos das universidades são a produção e difusão do conhecimento, sendo que o seu maior investimento são a investigação e os recursos humanos. Logo, os seus principais *inputs* e *outputs* são essencialmente intangíveis, e por conseguinte, existem muito poucos e capazes de medi-los e geri-los (Sánchez & Elena, 2006). Os recursos mais preciosos de uma Universidade são os seus investigadores e os seus estudantes devido às suas relações e rotinas organizacionais, sendo que o seu *output* mais importante é o conhecimento (Leitner, 2004).

No entanto, a ambiguidade dos objetivos das Universidades sugere que a medição do desempenho não poderá prosseguir um modelo racional aplicado pelas organizações que pré-determinem a definição clara dos seus objetivos (Wang, 2010). Nesse sentido, as organizações que detenham objetivos dúbios, poderão usar outros fatores na medição de desempenho. Deste modo, a medição de desempenho nas universidades terá de conter uma combinação de diversas dimensões de desempenho que derivem das suas funções académicas. No que toca à eficiência e eficácia das atividades académicas, o desempenho pode ser medido através do tempo de conclusão do curso, pelo número de alunos diplomados, etc. Por outro lado, no que toca à eficiência e eficácia da investigação, o desempenho pode ser medido através do número de publicações, pelo número de citações, entre outros.

Ainda na mesma linha de pensamento, Wang (2010) acrescenta ainda que tanto a medição do *input* processo, como a medição do *output* resultado-confiança, têm semelhante importância no processo de medição do desempenho das universidades. Porém, somente juntas é que poderão fornecer informação clara sobre as atividades académicas. De acordo com Sánchez, Elena e Castrillo (2007) as Universidades são forçadas a adaptar as suas estruturas organizacionais e a incorporar os sistemas de gestão e informação de modo a que o seu serviço seja mais eficiente. Todavia, no que respeita à difusão de informação sobre o capital intelectual nas Universidades, a mesma tornou-se obrigatória dado que, atualmente as Universidades possuem multifunções, e a sua relação com a sociedade, em especial com a indústria mais notória.

O nível de competição entre Universidade tem aumentado devido à escassez de fundos públicos para a investigação, que por sua vez são obrigadas a procurar fundos alternativos, tanto privados como públicos. A investigação tem sido das áreas mais afetadas nos últimos anos, contudo, é um dos parâmetros significativos para colocar a universidade no *ranking* mundial. Devido a este fato, torna-se imprescindível deter um conjunto de indicadores comparáveis. Sánchez, Elena, e Castrillo (2007) sugerem algumas das razões que justificam o porquê das abordagens ao capital intelectual serem as ferramentas mais adequadas à gestão e divulgação no ensino superior:

- A intangibilidade nas organizações públicas são muito superiores porque os seus objetivos são não-monetários, e ao mesmo tempo, não podem ser definidos em relação ao valor do mercado. No caso das universidades os *inputs* e *outputs* são intangíveis (conhecimento e recursos humanos);
- As novas exigências na área da contabilidade nas instituições públicas, universidades e centros de investigação obrigam a uma maior transparência e divulgação de informação aos diferentes *stakeholders*, nomeadamente: estudantes, instituições públicas que financiam as universidades, o mercado de trabalho e a sociedade em geral;
- As universidades estão a ser providas de uma maior autonomia na sua gestão, não só académica mas também financeira. De forma a redefinir estruturas internas, que inevitavelmente necessitam de novos sistemas de gestão e divulgação;
- As universidades estão mais conscientes do aumento do ambiente competitivo no sistema de ensino superior, e esta competição tende a aumentar no futuro;
- A cooperação crescente entre universidades e empresas têm resultado numa maior procura por processos de avaliação similares para ambas as partes. As Universidades e organizações de investigação terão de implementar novos sistemas de gestão e informação que integrem intangíveis;
- Reconhecer que existe falha de informação no que toca aos recursos intangíveis e no objetivo de estimular as organizações públicas e privadas para medir e divulgar o seu capital intelectual;

- Apesar da maioria dos estudos que analisam o capital intelectual e intangíveis nos anos 90 terem sido direcionados essencialmente para organizações privadas, nos últimos anos tem-se verificado um interesse crescente por parte do setor público em identificar, medir, gerir e difundir o seu capital intelectual. Semelhante esforço também é perceptível, conforme (Austrian Report Centers, 1999; Leitner, 2004; Sánchez & Elena, 2006; Sánchez, Elena, & Castrillo, 2007).

Posto isto, no contexto da globalização, as universidades despertaram o interesse da maioria dos principais governos mundiais (excluindo os Estados Unidos da América, onde são vigentes outros mecanismos). E isto devido a propensão em estimular e regular as universidades cuja finalidade seria usa-las como ferramentas de política pública, social e económica. A política pública observa as Universidades como transmissões de requalificação contemporânea de um segmento crescente da população e como fornecedores de inovação (como é caso da criação da unidade curricular de Empreendedorismo em muitas Universidades) que podem ser traduzidos numa vantagem aquando de um ambiente de mudança económica global. Diante disto, pode-se declarar que as Universidades eram consideradas pela sociedade, instituições financiadas pelo governo que serviam o público através da educação do ensino superior e da procura pelo conhecimento (OCDE, 1984).

Sem embargo, a colaboração entre as Universidades e organizações económicas eram dificultadas primeiro porque, os objetivos de serviço público eram consideradas incompatíveis com o setor privado e, segundo porque, a comercialização dos serviços prestados pelas Universidades eram vistos com uma postura que contrariava o *ethos* das academias (OCDE, 1998).

Porém, há que reconhecer que as Universidades, no contexto da economia do conhecimento e da aprendizagem, executam um papel crucial como fator de desenvolvimento económico, social e cultural. As dinâmicas de mudança que transformaram a evolução do mundo contemporâneo estão a dar oportunidades para criação de novas expectativas da sociedade em relação ao domínio universitário. Expetativas essas que, têm vindo a fundir-se no alargamento da missão das universidades para áreas que ultrapassam as tradicionais funções de ensino e investigação.

Ao terem noção da missão que os novos desafios competitivos impõem, as Universidades terão de promover processos de transformações e adaptação que permitam operacionalizar o estatuto de agente de desenvolvimento socioeconómico. E, serão esses processos de inovação institucional que sustentarão o potencial necessário para o reforço da posição científica, económica e política das Universidades.

O debate em torno do papel que as Universidades podem assumir como agentes de desenvolvimento regional, pode ser enquadrada numa síntese funcional assente em três grandes áreas: promoção do conhecimento individual, transferência e propagação do conhecimento, e reforço da capacidade institucional de uma determinada região. A promoção do conhecimento individual, a mais tradicional função das Universidades tem uma relevância mais que compreensível. A formação de recursos humanos qualificados constitui uma componente crucial no que alude ao desenvolvimento de uma região, dado que, a um maior ou menor nível de qualificação corresponde uma maior ou menor capacidade de dar resposta aos desafios que o novo contexto socioeconómico levanta. Apesar da estabilidade funcional registada, esta função das universidades tem vindo a assumir novos contornos.

Pires e Castro (1997) esclarecem o papel das Universidades como agentes de desenvolvimento, ao discutirem a nova missão das mesmas no contexto da construção das políticas regionais.

Os processos de criação, aquisição, adaptação e difusão de conhecimento podem assumir-se como fontes geradoras de diversidade. Considerando-as como componentes ativas do sistema regional e facilitando a acumulação do conhecimento de natureza tácita, as Universidades podem consolidar a capacidade relacional da região onde estão inseridas, promovendo assim, a realização de projetos específicos que envolvam ações de cooperação entre empresas e que contribuam para diminuir o fosso existente entre a ciência, a tecnologia e, por conseguinte, a sociedade; entre a investigação fundamental e aplicada; e entre a descoberta de novas tecnologias e o desenvolvimento de produtos e processos de produção viáveis. Todo este conjunto de argumentos propõe de forma clara que, as universidades devem ser consideradas como atores primários no seio de sistemas económicos porém sujeitos a acentuadas e rápidas mudanças. Como tal, a nova missão académica deve ser ajustada pela necessidade de uma participação pró-ativa, na complexa teia de interações institucionais e organizacionais cuja efetividade permite concretizar o potencial sistémico dos processos de inovação.

Delors et al. (1996) afirmam que a Universidade deve permanecer uma instituição essencial entre as organizações de conhecimento, desde que se mantenha a sua principal missão educacional, e principalmente se o ensino estiver interligado a investigação e ao desenvolvimento económico. Contudo, as Universidades têm certas particularidades que as tornam um lugar privilegiado. Constituem o conservatório vivo do património da humanidade, património esse que é constantemente renovado devido ao uso que professores e investigadores fazem. As universidades são multidisciplinares, o que possibilita ultrapassar os limites do seu meio cultural.

Conclui-se assim que, os sistemas de ensino superior tem evoluído tanto na criação de novas instituições como no crescimento daquelas outrora existentes. No entanto, tornou-se mais diversificado, quer em termos de tipo de instituição, quer em tipos de programas e estudantes que nela integram. Este tipo de ensino tornou-se cada vez mais internacional, reunindo bons estudantes e criando pressão na harmonização de qualificações e internacionalização de currículos. Portanto, normalmente, essas mudanças são acompanhadas por mecanismos que os governos buscam para orientar o ensino superior, envolvendo deste modo, uma maior autonomia, uma maior competição e uma maior prestação de contas (Brennan & Shah, 2000).

### **2.2.2 As novas tendências da gestão pública**

O início do século XX ficou marcado pelo paradigma da AP, isto é, pelo surgimento de um novo conceito de instituição administrativa, enfatizando-se a racionalidade, neutralidade, impessoalidade, centralização, normatividade e hierarquização de funções. Este novo conceito põe em prática novos valores como o profissionalismo, a separação entre a ótica pública e privada, a instituição metódica e racional de uma AP destinada a servir um número elevado de cidadãos.

A administração pública é uma instituição crucial e bastante complexa, composta por equipamentos, instalações, procedimentos, formalidades, documentação, garantias, restrições e um número elevado de pessoas que prestam serviços e que, ao mesmo tempo, procuram-nos.

A administração pública italiana passou por um profundo processo evolutivo, desde os anos noventa do século XX até aos dias de hoje. Os últimos anos foram marcados por um momento de grande crise política e institucional que tem vindo a envolver a AP. A grande produção de legislação ocorreu exatamente nesse período, onde a contratualização do emprego público na Itália, levou a privatização de direito público de emprego no país. Este padrão ficou assinalado por uma grande consistência que se liga a uma linha comum: simplificar a administração pública com a descentralização de muitas funções do Estado para os governos locais, e reformar toda a atividade de acordo com vários critérios (Carducci, Santorufo, & Zinno, 2004).

Na optica destes autores, o funcionamento da administração pública e o seu papel no processo do desenvolvimento económico e social são os principais centros de debate e reflexão crítica, não só em Itália como na maioria dos países europeus. Não obstante, os desafios

subsequentes da participação da União Europeia, a necessidade de contenção do défice público e o respeito de outros parâmetros do Tratado de Maastricht impõem a existência de um novo modelo de administração pública, capaz de proporcionar serviços eficientes e eficazes. Deste modo, considera-se os efeitos do défice orçamental no processo de desenvolvimento económico assim como a qualidade e a quantidade dos produtos e serviços prestados pela Administração Pública. Isto é, o valor atribuído a esses serviços em relação às expectativas da população.

No entanto, Carducci, Santorufo e Zinno (2004) sublinham ainda que o debate atual sobre a administração pública aponta algumas diferenças significativas em relação ao passado. Uma vez que, atribui valor aos princípios e critérios económicos, revalorizando o peso da ciência política, da sociologia jurídica e da análise e avaliação dos resultados obtidos. Estas diferenças são explicadas em fatores específicos, como:

- alto efeito económico assumido pelo setor público, que atualmente restringe a recuperação da produtividade na economia, não somente para os processos de produção como também nos processos de consumo detidos por famílias e particularmente pelo governo;
- manifestação da lei de “rendimentos decrescentes” do conhecimento, em consequência do qual, as disciplinas que têm sido por muito tempo estudadas como a administração pública (direito administrativo, ciência política, ciências e finanças, e em alguns aspetos a sociologia) podem dar um contributo limitado para o aprofundamento do fenómeno. Enquanto as disciplinas que até agora têm lidado com este fenómeno podem ter, nesta fase, uma elevada utilidade de intervenção e cognitiva.

Neves (2002, p. 9) refere que, a modernização implica da parte da Administração, uma medição forte e liderante, baseado numa visão partilhada e numa cultura de gestão, e não só. Implica ainda, a adoção de novos conceitos, instrumentos e ferramentas que configurem a matriz da Nova Gestão Pública.

Apesar de toda a conjuntura descrita, a verdade é que, a administração pública portuguesa insiste em manter o seu recorte centenário, inadequado para gerir o conjunto de interesses antagónicos emergentes na sociedade. Porém, também é verídico que, aquando dos processos de mudança, a administração pública burocrática em Portugal não experimentou com sucesso as metodologias e técnicas de gestão. E este último deveu-se pela fraca transposição para a

administração pública de muitos modelos utilizados na gestão de empresas privadas (Neves, 2002, p. 13).

Em Itália, o debate sobre o processo de mercantilização do governo tem influenciado o processo legislativo. O que resulta na implementação dos princípios, critérios e métodos de “gestão empresarial” na maior parte da legislação recente sobre os governos locais e organizações não-territorial, tanto as políticas e programas públicos, numa fase em que o objetivo da inspiração básica das reformas em curso é obter uma administração pública “que funciona melhor e custa menos” (Carducci, Santorufo, & Zinno, 2004).

Posto isto, esta visão requer o planeamento de habilidade e competências de gestão na gestão, que resulte na melhoria do profissionalismo. A reforma na AP requer normas e quadros normativos bem estruturados e clarificados, com políticas e ações bem definidas, uma vez que na administração pública existem pessoas com diversos graus de instrução e qualificação, tornando deste modo a linguagem num problema. Por sua vez, é fundamental procurar envolver todos os intervenientes na mudança, com o intuito de valorizar as competências e capacidades dos recursos humanos. No entanto, o papel do Estado no desenvolvimento de estruturas para as práticas da NGP tornou-se crucial, uma vez que sob a forma de redes de apoio, estabeleceram-se normas, alvos e objetivos.

Por conseguinte, enquanto nos preocupamos com a eficácia e sustentabilidade, a verdade é que torna-se necessário envolvermo-nos cada vez mais com o estado como um amplo conjunto de novas e tradicionais práticas institucionais se realmente queremos compreender as políticas e as realidades da GRH.

No entanto, é difícil determinar com precisão o conceito de reforma administrativa. Citado por Rocha (1991, p.191) Freitas do Amaral define a reforma administrativa como um conjunto sistemático de providências tendentes a modificar a Administração Pública de um dado país, por forma a torná-la, por um lado, mais eficiente na prossecução dos seus fins e, por outro, mais coerente com os princípios que a regem.

Por conseguinte, Silva (1988) insiste na necessidade de formação de quadro na condição de reforma administrativa. Assim como Barbosa Silva citado por (Rocha, 1991, p. 192) que refere a necessidade de reformar o sistema de contabilidade público, substituindo-o pelo sistema de contabilidade empresarial.

É notável que, as reformas do setor público têm acontecido a nível mundial, e poderíamos abordar as sucessivas em perspetiva comparada entre os diversos países, porém, interessa-nos somente o caso de Portugal e Itália. Onde, a lógica mantém-se em ambos, o de diminuir o peso do Estado e aumentar a eficiência dos serviços, que passa pela adoção de processos de gestão privada e adoção de um novo tipo de relações entre a Administração e colaboradores.

As reformas da administração pública começaram na valorização dos direitos dos cidadãos, na procura de melhores serviços e maior transparência (OCDE, 1996) e foi a partir daí que surgiu uma preocupação com a gestão das entidades públicas e o seu capital humano.

No decorrer desta reforma passa-se de um Estado Administrativo para um Estado Gestor. Esta mudança traz consigo uma transformação na gestão pública (Pollit & Bouckaert, 2000). A administração pública passou por uma evolução histórica, e consequentemente por três modelos básicos, sendo eles, a gestão pública do património, a burocrática e a gestora. Esta reforma na administração pública acaba por retratar a passagem de um estado puramente administrativo para um estado gestor, isto é, um Estado preocupado em responder eficaz e eficientemente às necessidades da sociedade e das suas políticas públicas.

Entende-se que a reforma administrativa e a sua modernização assentam numa reforma de gestão pública. Os objetivos destas mudanças recaem sobre a eficiência, eficácia, desburocratização, flexibilidade e simplificação, onde a redução de custo e paralelamente o aumento da qualidade de serviços são o foco (Clarke & Newman, 2000).

“Promover uma cultura de gestão pública é levar a Administração pública a participar no desenvolvimento económico e social, tornando-se assim um parceiro e não um obstáculo, usando o seu poder para o real e efetivo crescimento e desenvolvimento integrados, em vez de o usar para o imobilismo e mediocridade” (Ministros, 1999).

A realidade de hoje é composta por inúmeros desnivelamentos e ruturas a nível mundial, onde as transformações económicas, culturais, sociais e tecnológicas estão sempre presentes e cada vez mais notórias. Esta realidade leva a que a administração pública tenha a necessidade de se adaptar a realidade vivida e as suas necessidades.

Os desafios que se impõem aos Estados modernos, a situação do défice orçamental e as restrições económicas exigem da administração pública um aumento na produtividade, um melhoramento dos serviços e produtos oferecidos aos cidadãos, exigem funcionários mais do que motivados e amplamente qualificados profissionalmente de forma a dar a resposta adequada às necessidades do mundo moderno, sendo elas, o recurso as TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), maior desburocratização, racionalização e simplificação dos procedimentos e estruturas administrativas. A flexibilidade e autonomia na gestão também são pontos a serem focalizados na reforma da administração pública. Uma administração pública moderna direcionada para os cidadãos carece de novos perfis gestores e desmobilização dos funcionários. Uma administração pública moderna precisa também de mais inovação e criatividade, tudo isto para ir ao encontro de um serviço melhor. Contudo, dar resposta a estas preocupações implica que esta modernização não se concentre apenas na redução de custos.

Uma AP ajustada ao mundo moderno é de extrema importância não só para o desenvolvimento do país mas também para a afirmação do mesmo a nível europeu e mundial. Desta forma, é necessária uma boa estratégia governamental que segue as seguintes diretrizes:

- 1) Criar um modelo de administração pública democrático e participativo, desburocratizado e desgovernamentalizado que combata a corrupção e o abuso de poder;
- 2) Gerar uma administração pública que trabalhe para o desenvolvimento do país, nas necessidades dos cidadãos e da sociedade;
- 3) Alcançar um serviço público eficaz e eficiente, com qualidade e com desenvolvimento social e económico. Melhoramento na ação governativa;
- 4) Ir de encontro as expectativas sociais, dando garantias aos cidadãos e agentes económicos de mais reatividade, de mais participação e audição, de informação clara e precisa, de redução de custos de questões ligadas à burocracia, estando abertos a sugestões e críticas e reforço de mecanismos de concertação social com os sindicatos;
- 5) Qualificar, motivar e diagnosticar os recursos humanos da administração através da gestão de carreiras, formação profissional e renumerações;
- 6) Fomentar auditorias e controlos *a posteriori* em substituição dos controlos *a priori*;
- 7) Desenvolver e estabelecer racional e rentavelmente as TIC para apoiar a gestão e a decisão, promovendo o diálogo entre administração e cidadãos. Desta forma, facilitar-se-á a prestação de serviços e informações não presenciais, potencializando a transferência eletrónica de dados e documentos reforçando esta interface;

De forma a responder as expectativas da sociedade e fomentar a contribuição do Estado para as mudanças cruciais, é preciso desenvolver vetores para a reforma da administração pública focalizados nos objetivos estratégicos, a saber:

- **Desburocratização:** facilitar a reatividade aos cidadãos e empresas através da

simplificação de procedimentos, excluindo processos desnecessários e reduzindo custos. Sistematização e revisão da legislação que atrapalham a atividade dos agentes económicos e a interface cidadão/administração (mais especificamente: licenças, formalidades empresariais, programas de simplificação administrativa a nível central, regional e local, redução do tempo de resposta, etc.). Para que estes objetivos sejam atingidos conta-se com a promoção e dinamização de auditorias periódicas focadas na desburocratização, modernização e simplificação da administração pública por parte do governo;

- **Informação:** mobilizar a utilização das TI avançadas e integradas de forma a facilitar a comunicação e sua circulação quer dentro da administração, quer entre esta e a sociedade, contando com alargamento temático e geográfico o Sistema Interdepartamental de Informação Administrativa do cidadão (INFOCID) e com a atualização e melhoramento constante do Sistema de Informação de Apoio ao Empresário (SIAE). Divulgação dos direitos e deveres do cidadão para dar ênfase aos direitos de cidadania mantendo os cidadãos informados, e criar gabinetes de informação e apoio ao utente tornando público dados estatísticos do ministério. Pretende-se, além de facilitar a comunicação de informação, fomentar o direito ao cidadão de estar constantemente informado;

- **Participação:** o objetivo é criar e desenvolver relações (com base no diálogo e na confiança) entre a administração pública, os cidadãos, os sindicatos e os agentes económicos. Isto dá-se através da criação do Fórum Cidadão Administração, do conselho Superior de Administração e da Função Pública, do reajustamento da Comissão de Empresas-Administração (CEA) e da reafirmação da posição da Comissão de Acesso aos Documentos Administrativos;

- **Qualidade:** incrementar políticas e práticas de qualidade nos serviços públicos destacando a melhor prestação de serviços ao menor custo, o chamado “mais por menos” através da criação de Cartas de Qualidade e acionar a desregulamentação e cooperação entre o setor público, privado e social e reformar a gestão na administração pública. Dá-se o processo de avaliação da gestão nos serviços públicos procedidos por prémios anuais de qualidade;

- **Descentralização:** neste processo o objetivo é aproximar os centros de decisão

administrativa dos seus clientes, isto é cidadãos e agentes económicos. Aqui, aplica-se o princípio da subsidiariedade (diz respeito à relação entre autonomia e liberdade), com base na desconcentração e descentralização;

- **Qualificação dos recursos humanos:** direcionado para a profissionalização, para o reforço da qualificação e desenvolvimento dos trabalhadores é dinamizado o sistema de formação profissional da Administração pública. Este processo dá-se através do apoio do Programa Integrado de Formação para a Modernização da Administração Pública (PROFAP), do ajustamento e atualização constantes dos programas de formação do INA e do CEFA às necessidades da modernização da Administração Pública. Para esta qualificação outro aspeto a ter em conta são o impulso para a criação de parcerias entre os setores sociais, privados e públicos assim como as necessidades de formação verificadas.

O direcionamento da AP para novos valores, políticas de qualidade e novos modelos de gestão, paralelamente às tradicionais formas de regulação do direito público só são possíveis com uma enorme participação da função pública. E para que este objetivo logre é imprescindível e crucial a formação profissional.

A qualificação e a profissionalização dos recursos humanos da Gestão Pública passam por uma política de formação profissional e pela criação, planeamento e realização de ajustados planos de formação e aperfeiçoamento profissional.

Os objetivos deste processo de qualificação e profissionalização são a modernização; promoção da eficiência, da eficácia e a qualidade de organismos de serviços públicos. Pode ainda contar o melhoramento do desempenho profissional, a qualificação do pessoal para efeitos de promoção, ingresso e intercomunicação entre carreiras e também promover a realização pessoal e profissional dos indivíduos, criando desta forma motivação.

“Trata-se fundamentalmente de aproveitar as virtualidades dos novos quadros conceptuais aprovados, fazendo mais e melhor no que respeita à gestão pública” (Corte-Real, 1995).

Uma gestão pública moderna, direcionada para resultados e melhorias constantes está dependente em grande parte de um nível de qualificação profissional, renumeração de carreiras e também pelo incentivo a formação. A necessidade de uma gestão mais profissional, acarretada de conhecimento técnico e com as qualificações adequadas no setor público é necessária para alcançar os objetivos de eficiência e eficácia.

Na reforma da administração pública, a passagem de uma Administração de modelo burocrático para uma Administração de modelo gestor clama pela transformação da cultura administrativa numa cultura de gestão pública, tendo a formação a função de desempenhar um papel crucial. A sua importância é justificada como sendo um meio de gestão e desenvolvimento de recursos humanos e paralelamente de mudança na cultura das organizações.

Sintetizando, é necessário salientar que, a reforma na administração pública é de carácter obrigatório devido as constantes mutações que observamos todos os dias, nomeadamente no que respeita as modificações que decorrem na envolvente, sejam elas de natureza política, social ou tecnológica.

*“Reform means change in a direction advocated by some groups or individuals.*

*It does not necessarily mean improvement”.*

( (Pollit & Bouckaert, 2000, p. 24)

### **2.2.3 A gestão de recursos humanos nas organizações públicas**

Embora o conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) seja recente na literatura científica, tal como as demais temáticas, também a problemática da GRH tem sido objeto de teorização e de análise. E, ao longo dos anos, tem-se assistido a uma evolução das práticas de GRH, isto é, na designação da função e o tipo de atividades que incorpora.

A GRH tem sido observada como uma tarefa da gestão levada a cabo de forma diferenciada dentro das organizações. Entende-se por diferenciada, a existência de alguém ou de alguma estrutura cuja atividade principal é a gestão de recursos humanos. A esta diferenciação, assume-se também a existência de alguma profissionalização, ou seja, um processo que remete para a especialização e para o planeamento, cujo objetivo é aumentar o interesse pela especialização em diversas áreas, e melhorar a comunicação entre os recursos humanos.

No entanto, as abordagens mais divulgadas em torno da GRH verificam que, a função está visivelmente distinta e a gestora ou gestor integra-se com predisposição num processo organizacional linear, a parte das situações em que o conflito se manifesta. Nesse contexto, a GRH surge como um processo organizacional estreitamente enredado com outros processos

organizacionais, sujeito aos processos políticos dentro da instituição e sujeito também à complexidade dinâmica de interação entre diversos atores organizacionais em busca de espaço de influência, utilizando para isso, os mais diversos meios.

Por GRH, os autores referem-se às políticas, os procedimentos, os sistemas e as atividades que são utilizadas numa instituição para dirigir a atenção e o comportamento das pessoas. Como fatores influenciadores de cultura, são muito importantes, dado que os mesmos afetam toda a instituição, ao estarem disponíveis de um modo formal e informal em cada instituição e serem abordados como tendo um impacto visível no comportamento das pessoas no local de trabalho. Defendem ainda que, a GRH é diferente consoante o tipo de cultura organizacional, e que esta última demonstra uma grande influência da GRH.

Existem imensuráveis estudos que reportam a importância da GRH na implementação, difusão, manutenção e reforço dos valores de cultura organizacional no contexto de uma instituição, em virtude das pessoas que dela fazem parte, serem afetadas pela percepção e interpretação do significado cultural subentendido às diversas práticas de GRH, como a seleção, a promoção, avaliação, formação, motivação, entre outros.

A GRH é cada vez mais solicitada nas organizações pela definição de rumos organizacionais que a mesma estabelece. E a cultura organizacional foi uma das principais contribuições que mais influência teve no desenvolvimento da GRH, do qual esta última tem vindo a desempenhar um importante papel no contexto da gestão em geral. Portanto, torna-se necessário estudar a forma como a cultura e a GRH se estruturam, desenvolvem e modificam, qual o tipo de relação existente entre elas e que consequências produzem uma na outra por força de influência mútua. Posto isto, parte-se do princípio que, a cultura organizacional influencia as práticas de GRH e cujas práticas de gestão, por sua vez, criam e revelam a cultura organizacional.

Dos vastos estudos existentes, a conclusão a reter é que, a GRH aparece frequentemente na literatura como um poderoso meio institucional em termos de criação de cultura e de influência no comportamento individual, quer através do conteúdo das suas dimensões, quer ao contribuir para a consolidação de uma forma de pensar e agir que se expressa ao nível da cultura organizacional.

As mudanças a nível global nas diversas áreas, nomeadamente, contextos sociais, políticos e culturais, levaram a uma modificação no seu todo, nos compromissos da gestão de recursos humanos (Peretti, 1997). Por conseguinte, é dentro desse mesmo contexto que as organizações têm vindo a adotar modelos de gestão mais flexíveis, apesar destes estarem também em transformação de modo a ajustarem-se às mudanças decorrentes no exterior.

Caetano e Vala (2002, p. 7) expressam que a importância declarada dos recursos humanos (...) coloca novos desafios aos departamentos e aos profissionais que gerem esta área, requerem

um esforço de integração e alinhamento com a estratégia da instituição que tradicionalmente não existia.

Segundo Sparrow e Hiltrop (1994), os recursos humanos (RH) eram até a década 80 do século XX, vistos como um custo, sendo assim, necessário retirar deles o maior proveito possível na execução do seu trabalho. Com a competitividade e as constantes transformações sociais, os RH passaram a ser vistos como um fator estratégico, capaz de fazer a diferença. Deste modo (Sparrow & Hiltrop, 1994) indicam que o debate e reflexões sobre a GRH passou a compreender outras dimensões onde, o aspeto operacional integra o aspeto estratégico (Caetano & Vala, 2002, p. 7).

As últimas décadas do século XX para Ceitil (2006) consistiram no desenvolvimento e alargamento dos benefícios sociais, na contenção de custos, no constante planeamento organizacional, na generalização da prática de trabalho, e na importância da comunicação no interior de uma instituição.

Para Boudreau e Milkovich (2006), uma das respostas a esta conjuntura, é sem dúvida o modelo normativo. Este modelo presume que os trabalhadores estejam envolvidos com o processo produtivo da instituição, de forma a melhorarem o desempenho da sua função quer através do trabalho em equipa como na definição de objetivos similares.

Neste sentido, os autores defendem a aplicação de certas medidas: um processo de seleção prudente; emprego estável; incentivos salariais; atribuição de benefícios flexíveis, comunicação. Estes últimos referem que o modelo parte do princípio de que a maioria dos trabalhadores preferem trabalhar para somente uma instituição, e que a administração de RH venha de dentro da instituição. Posto isto, Boudreau e Milkovich (2006), o modelo em questão permite que os trabalhadores sejam mais confiantes e assumam mais responsabilidades e riscos nas relações de trabalho.

Na perspetiva destes autores, esta abordagem é mais flexível, dado que confere mais liberdade ao trabalhador de gerir a sua própria carreira, de competir de forma clara por novas oportunidades, de trocar ideias e ir em busca de oportunidades de desenvolvimento, privilegiando ao mesmo tempo de uma fidelização à instituição. Este modelo “*soft*”, flexível e centrado no trabalhador defendido por Milkovich e Boudreau (2006) evidencia o forte contributo e impacto que o Homem pode ter numa instituição.

No que respeita ao compromisso, o setor público tem adotado uma orientação mais comercial, focando-se mais na eficiência, na eficácia e na responsabilização. Para tal, é importante que os funcionários sejam motivados a atingir as metas organizacionais, conforme argui Pool e Pool (2007), o compromisso organizacional dos trabalhadores promove a melhoria

e motivação no desempenho (Mathieu & Zajac, 1990; Mackenzie, Podsakoff, & Aheame, 1998; Ketchand & Strawser, 2001; Riketta, 2002).

Por outro lado, organizações do setor público devem identicamente incidir no compromisso organizacional dos trabalhadores, devido aos benefícios como a menor rotatividade de funcionários (Mathieu & Zajac, 1990; Ketchand & Strawser, 2001; Stallworth, 2004); menos resistência à mudança (Lau & Woodman, 1995; Iverson, 1996; Yousef, 2000; Nikolaou & Vakola, 2005), e melhoria da produtividade e desempenho organizacional global (Mathieu & Zajac, 1990; Chow, 1994).

No entanto, os estudos analisam que o nível de compromisso dentro das organizações do setor público são fundamentais tendo em conta o estereótipo associado de que os funcionários são vistos como preguiçosos, ineficientes e não envolvidos. As conclusões, por sua vez, irão permitir uma introspeção, ou seja, se as práticas de GRH realmente foram bem-sucedidas visto que o setor público tem tentado aumentar o compromisso dos funcionários da sua instituição para o mesmo nível experienciado pelos funcionários do setor privado.

Por conseguinte, o estudo examina também a associação entre quatro fatores culturais com o nível de compromisso, nomeadamente, trabalho em equipa; respeito pelas pessoas; orientação para os resultados e inovação; e cinco fatores organizacionais, designadamente, tamanho organizacional; formação; gestão de recompensas; apoio organizacional e satisfação no trabalho. Tornando-se então, imprescindível que os gestores das organizações do setor público aperfeiçoem os seus conhecimentos sobre como melhorar o envolvimento organizacional dos colaboradores em diferentes níveis de gestão.

Durante o século XX, o setor público era c muito grande e ineficiente, com funcionários estereotipados de preguiçosos e servindo-se a si mesmos (Baldwin J. N., 1984). As organizações eram caracterizadas como burocráticas, com uma ênfase exagerada sobre as regras e procedimentos, nos processos de tomada de decisões hierárquicas e formalizadas, e restrições políticas (Hughes, 1994; Farnham & Horton, 1996). Os seus gestores estavam sujeitos a estreitas estruturas organizacionais hierárquicas e, por conseguinte, tinham menos liberdade e poder para gerir os seus colaboradores (Weinberg, 1983) assim como exercer influência sobre as suas organizações (Cacioppe & Mock, 1984).

Porém, a consequência para os funcionários aumentou com a dificuldade em avaliar o valor dos seus esforços no cumprimento de objetivos (Baldwin J. N., 1984), conforme Perry & Porter (1982) citam: “é frequentemente difícil para os funcionários públicos verificar qualquer conjugação entre as suas contribuições e o sucesso das organizações onde operam”.

Por sua vez, Buchanan (1975) crê que os funcionários públicos são geralmente, pouco envolvidos, menos leais e menos comprometidos com as suas organizações em relação aos

funcionários do setor privado que apresentam altos níveis de responsabilidade. Estes fatos foram atribuídos devido a ambiguidade de objetivos, que por sua vez eram demasiado amplos e difusos, ao contrário dos objetivos mais específicos e tangíveis fornecidos no setor privado. Por outro lado, Baldwin (1990) e Zeffane (1994) também referem níveis mais baixos no compromisso organizacional, porém, atribuem esses resultados as condutas de colaboradores inflexíveis.

No caso prático da Austrália<sup>9</sup>, as organizações do setor público têm experimentado vastas reformas da gestão seguindo o regime da NGP (Hood, 1991). O setor público adiu mais relevo nos estilos de gestão (Pop-Vasileva, Baird, & Blair, 2011). Os resultados refletiram numa mudança no foco de processos para os resultados, medidas mais ajustadas de avaliação de desempenho, maior competência dos funcionários. Mais concretamente, a incorporação de normas e as medidas de desempenho têm evitado conflitos e ambiguidade de objetivos (Hood, 1991; Brunetto & Farr-Wharton, 2005).

Enquanto as organizações do setor privado têm sido tradicionalmente atraídas por funcionários devido às recompensas e benefícios, as organizações públicas encontram-se no mesmo patamar em termos de remuneração, ao passo que ao mesmo tempo, trabalhar no setor público tem sido cada vez mais interessante em termos de segurança no trabalho, formação, condições de trabalho flexíveis e oportunidades de promoção e progressão. O'Reilly e Chatman (1996) no que reporta a cultura organizacional apontam para um sistema de valores partilhados, normas que definem atitudes adequadas e comportamento dos membros organizacionais. A cultura organizacional é um dos fatores mais importantes no desenvolvimento e manutenção de um alto nível de compromisso organizacional entre os funcionários (O'Reilly, 1989). Em harmonia com a abordagem adotada por Su, Baird e Blair (2009) quatro dimensões de O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) foram eleitas por estarem associadas ao nível de compromisso organizacional: trabalho de equipa, respeito pelas pessoas, inovação e orientação para os resultados.

Ao trabalho de equipa refere-se a medida que os funcionários trabalham em conjunto para alcançar os objetivos organizacionais. Prevê-se portanto que, um maior trabalho de equipa aumenta o compromisso dos funcionários devido à uma maior flexibilidade e responsabilidade acrescida fornecida. O respeito pelos funcionários indica uma unidade que se concentra na justiça, respeito pelo direito da pessoa humana e tolerância (Windsor & Ashkanasy, 1996). A

---

<sup>9</sup>Estudo de caso realizado numa instituição do Setor Público na Austrália cujo objetivo era verificar o nível de comprometimento dos trabalhadores organizacionais de uma amostra de 500 organizações públicas comparado ao setor Privado

inovação representa a receptividade de uma instituição a adaptação à mudança e a sua vontade em mudar (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Argumenta-se que essa inovação requer funcionários que trabalhem mais e demonstrem maior compromisso para com a sua instituição. Por fim, a orientação para os resultados refere-se ao grau em que as organizações concentram as ações e resultados, e são competitivos com as expectativas do alto desempenho. Organizações com uma cultura de orientação para os resultados é mais comprometida do que aquelas que percebem que o foco está nos resultados.

Para Su, Baird e Blair (2009), os funcionários estão mais comprometidos com pequenas organizações, onde é mais fácil estabelecer e manter relações com colegas de trabalho. Todavia, outros autores contradizem-no. Taormina (1999), Sanders e Siegers (2007) admitem que a formação aumenta o nível de compromisso com funcionários mais dispostos a trabalhar se forem providas formações adequadas, por sua vez, Lermont-Pape (2002) sugere que a formação pode contrariar os funcionários e/ou tornar o trabalhado alternativo mais acessível.

Ainda nesta linha de debate, Densten (2006) argumentam que o nível de responsabilidade dos funcionários depende da extensão da associação entre o seu desempenho e a posterior recompensa. No entanto, Liou e Nyhan (1994) e Boyne (2002) afirmam que as recompensas não são importantes para motivar os funcionários e que estas não estão relacionadas com o nível de compromisso organizacional.

Nesta ótica, a confiança tem sido reconhecida como um recurso valioso nas organizações. A confiança tem a capacidade de reduzir comportamentos oportunistas como também de aumentar a adesão voluntária às normas e regras organizacionais; e promover melhoria no desempenho individual e organizacional. As diferentes abordagens e práticas de GRH estão associadas à confiança e, nesse contexto, sinalizam o compromisso da gestão dos funcionários, que por sua vez, leva a uma maior confiança na instituição. A confiança aumenta o cumprimento voluntário, comportamentos altruístas e desempenho organizacional e individual (Dirks & Ferrin, 2011).

Os funcionários que confiam nos seus líderes são mais propensos a aceitar metas organizacionais e estão mais ativamente envolvidos nos comportamentos da cidadania organizacional (Dirks, 2000); Kramer, 1999). Mayer e Gavin (2005) constatam que, quando os funcionários não confiam nos seus líderes, cedem as suas energias, o pode levar a uma distração dos seus esforços, longe de melhorar o desempenho. E, por sua vez se os líderes não confiam nos seus colaboradores, aumentarão o nível de atenção e controlo, o que remete para maiores custos de transição (Kramer, 1999).

A verdade é que, enquanto a confiança nos colegas de trabalho é algo crítico, por outro lado, a confiança nos superiores pode ser uma preocupação maior para os trabalhadores. Visto

que essas autoridades costumam ter um impacto maior sobre os seus trabalhadores no local de trabalho ao contrário do que sucede entre colegas. Sem embargo, quando os funcionários têm uma percepção positiva das práticas de GRH por parte dos gestores, essas mesmas contribuem para o aumento da confiança por parte dos funcionários.

Diversas definições de confiança estão disponíveis para diferentes focos e preocupações, e estas incluem as crenças Levi (1998), expectativas Hosmer (1995), vontade de ser vulnerável Mayer, Davis e Schoorman (1995) e avaliação racional (Hardin, 2006).

Kramer (1999, p. 582) aborda três benefícios de confiança na instituição, redução de custos de transmissão dentro das organizações; aumento espontâneo da sociabilidade entre os membros da instituição, e formas adaptáveis de respeito às autoridades organizacionais. Um elevado nível de confiança alivia a necessidade de controlar cada detalhe do comportamento organizacional. Através do alto nível de confiança, é possível que os gestores não tenham sequer de justificar cada decisão que toma.

A confiança funciona como um recurso útil dentro das organizações, o que merece a atenção de investigadores e profissionais. A importância desta não se limita a organizações privadas o que muitos estudiosos argumentam que a confiança é fundamental nas organizações públicas. Behn (1995) identifica a confiança como um problema da gestão pública. Todavia, a ausência de confiança impede o desenvolvimento de relacionamentos informais, o que origina a excessiva dependência de normas e procedimentos (Ruscio, 1996). A sua ausência, leva a perda de energia do sistema, a perda de capacidade generalizada para as autoridades de comprometer recursos com o intuito de atingir objetivos coletivos (Gamson, 1968).

No que remete à política de RH, Arthur (1994) classifica-as em duas categorias: controlo e compromisso de sistemas de GRH. Sendo os funcionários vistos como um recurso a ser desenvolvido, a abordagem do compromisso de RH é dedicado a praticamente todas as áreas da prática de GRH, incluindo, a seleção de funcionários, desenvolvimento e formação, avaliação e recompensas. Tal sistema é consistente com as características da corrente prática de GRH, salientado a flexibilidade e o aumento do espaço arbitrário.

Tanto na gestão pública como privada Arthur, 1994; Gould-Williams, 2004; Huselid, 1995; Macky & Boxall, 2007; Whitener (2001) identificaram seis práticas de GRH considerados os elementos base do compromisso, a autonomia, a recompensa, a comunicação, a avaliação de desempenho, o desenvolvimento de carreira e a formação. Porém, com a influência da NGP o governo descentralizou os gestores para níveis mais baixos da burocracia. Deste modo, estudos anteriores revelam uma acentuação nos resultados referentes à autonomia. Permitir que os seus colaboradores participem no processo de tomada de decisões aumenta a motivação e satisfação (Gould-Williams & Davies, 2005; Kim, 2002).

Quando os funcionários percebem que as suas organizações estão comprometidas em esclarecer as práticas de GRH, entram em maior sintonia com os seus próprios interesses, e estão propensos a reagir positivamente a esses esforços. Os investigadores Shaw, Delery e Jr., 1998; Selden e Moynihan (2000) têm dado particular atenção à recompensa como parte dos fatores de GRH. Trabalhar com um *proxy* de realização e reconhecimento oferece mais recompensa onde o significado não é só monetário (Rainey, 2003).

Conforme Albrecht e Travaglione (2003) e Kim (2002) uma comunicação clara é um elemento crítico que afeta o compromisso dos funcionários e a satisfação. As principais atividades de liderança envolvem comunicações que incluem a elucidação de objetivos e expectativas, bem como realça apoios e cuidados individualizados (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). É considerada uma parte crítica na gestão de desempenho. Para uma boa e efetiva implementação de qualquer sistema de incentivos, é imprescindível uma avaliação que reflita com exatidão o desempenho do funcionário. Além disso, através desse *feedback* vai ser possível ajudar os funcionários a melhorar o seu desempenho. Não obstante, as atitudes dos funcionários são negativamente afetadas quando a avaliação de desempenho é usada para fins políticos, defende (Poon, 2004).

Por outro lado, a progressão de carreira e a formação são conceitos distintos onde, o primeiro concentra-se em percursos futuros e desenvolvimento dos funcionários, enquanto o segundo ajuda na realização bem-sucedida de atuais trabalhadores (Berman, Bowman, West, & Van Wart, 2006).

Colquitt, Conlon, Wesson, Porter e Ng (2001) insistem que as práticas adequadas dentro das organizações determinam a qualidade de vida individual, assim como o desempenho organizacional. Mais importante ainda é que, as práticas adequadas estão profundamente relacionadas com a integridade. Segundo Mayer, Davis e Schoorman (1995), o compromisso com práticas apropriadas é uma das formas mais relevantes que os gestores de topo e gestores intermédios têm para construir a confiança nas suas organizações.

A importância da clareza dos objetivos tem vindo a aumentar similarmente com a atenção redobrada para a gestão estratégica. Proporcionar objetivos claros é o pré-requisito para o sucesso do planeamento estratégico e mudanças organizacionais (Bryson, 2004; Fernandez e Rainey, 2006). Contudo, o mérito desses objetivos também afetam as atitudes dos funcionários. O princípio básico da teoria de definição de objetivo é que a determinação de metas claras e desafiantes aumentem a motivação dos funcionários (Locke & Latham, 1990).

Quanto mais os funcionários trabalham numa instituição, mais tendem a ser investidos e mais oportunidades têm de interagir com os seus gestores. Funcionários com experiências positivas irão permanecer nas organizações e, por conseguinte, irão confiar mais.

### 3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO

Este ponto dedica-se à descrição das atividades realizadas no estágio curricular. Sendo um novo elemento da instituição, como em qualquer processo de recrutamento e seleção, a integração é um fator fundamental, portanto torna-se crucial evidenciar como se desenvolveu todo o percurso no DE e DPTA.

Chegada à Universidade, a aluna dirigiu-se ao departamento de Relações Internacionais que entrou em contato com a professora que a iria receber e ser sua coordenadora. Uma vez no local indicado, no DE, a estagiária foi recebida pela professora Silvana Stefani, com quem conversou, falou um pouco de si, relatou como estava a correr a experiência e como se sentia em relação a essa nova fase. Em seguida, abordaram-se as ideias/funções que a professora tinha delineado para a estagiária passando então na apresentação dos seus “colegas” restantes professores, afirmando ser uma aluna Erasmus que viria a realizar a componente de estágio durante seis meses. Assim, após a visita guiada pelo espaço, reuniram-se e estabeleceram o seu horário. Foi ainda atribuído um gabinete onde, para além das execuções de tarefas, poderia ser utilizado para outros fins relacionados com os seus estudos. Por outro lado, no DPTA, esta fase de integração distanciou-se completamente da primeira. Numa primeira abordagem, a estagiária conheceu o senhor Stefano Cui que prontamente estabeleceu as suas funções e limitações naquele departamento embora tenham sido expostos os objetivos principais; realizou uma rápida visita guiada sendo depois apresentada a outros dois “colegas” com quem eventualmente viria a desempenhar funções.

Antes de efetuar a descrição minuciosa das atividades, torna-se indispensável apresentar as características dos departamentos, dado que estes diferem no seu conteúdo, mas complementam-se pelo fato de serem ambos constituídos por pessoas que se relacionam no seu dia-a-dia com base numa divisão de tarefas e hierarquias.

Logo, o estágio no DE teve início no dia 6 de Outubro e posteriormente, no dia 18 de Novembro de 2014 iniciou-se o estágio no DPTA, tendo o primeiro finalizado em Dezembro e o segundo em Março. Apesar do período de estágio ter terminado em Março, com vista a obtenção de uma melhor compreensão a enriquecimento de informação a aluna teve a oportunidade de efetuar uma entrevista ao chefe do DPTA e aplicar questionários aos funcionários que o integram e com quem teve contato. A aplicação destes instrumentos ocorreram durante o mês de Abril e Maio.

O horário era distribuído consoante as atividades a desenvolver semanalmente. Deste modo, o seguinte **Quadro 2** representa o horário realizado em ambos os departamentos e o **Quadro 3**, a elaboração de entrevistas e questionários e respetivas aplicações.

**Quadro 2** - Horário de Estágio

Horas	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	
9-10h	DE	Aulas de Italiano	DE		DE	
10-11h	DE		DE		DE	
12-13h	DE		DE		DE	
13-14h	DE			DPTA		
14-15h	DPTA		DPTA	DPTA	DPTA	
15-16h	DPTA		DPTA	DPTA	DPTA	
17-18h					DPTA	

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 3** - Calendarização das atividades

Atividades	Mês							
	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.
Estágio	X	X	X	X	X	X		
Elaboração de Questionários e Entrevista							X	X
Aplicação e Recolha de Questionários e Entrevista								X

Fonte: Elaboração Própria

Durante a semana, a estagiária desenvolveu 10 horas de atividades no DE e outras 10 horas no DPTA, o que reverte para um total de 20 horas semanais. No geral, o horário era fixo, mas caso houvesse necessidade de desenvolver outras atividades, alterava-se. No ponto a seguir, procede-se a descrição de forma simples e clara das atividades concretizadas ao longo do estágio, àquelas que permitiram a estagiária um contato direto com a verdadeira indústria do trabalho.

Salienta-se que, as atividades desenvolvidas foram ambas de natureza distintas e com objetivos díspares. Neste sentido, a descrição/apresentação será feita de forma apartada. Numa

primeira parte, indo de acordo com o início de estágio, proceder-se-á à descrição das atividades praticadas no DE, e posteriormente no DPTA.

### **3.1. Atividades no Departamento de Estatística**

O **DISMEQ** –*Dipartimento di Statistica e Metodi Quantitativi*, ou seja, Departamento de Estatística e Métodos Quantitativos, nasceu em 2012 do já existente Departamento de Métodos Quantitativos e Negócios. A sua principal missão é a contribuição para a formação de profissionais e produção de conhecimento e evidência em relação quer em aspetos metodológicos das disciplinas que a ela estão associadas, nomeadamente, estatística, matemática, informática e línguas estrangeiras, quer na sua repercussão, com especial referência à população, à sociedade, à saúde pública, aos mercados e as finanças.

O departamento, inserido no campus de Bicocca, encontra-se situado no edifício U7, no 4º andar. Constituído por onze professores efetivos, dezasseis professores auxiliares, vinte e dois investigadores, dezasseis assistentes, especialistas em línguas e outros colaboradores é todo ele dirigido pelo Professor Catedrático Walter Maffeni. O DISMEQ pretende tornar o departamento numa instituição científica referenciada para profissionais e investigadores das áreas de estudo envolvidas, e por conseguinte, gerar centros de estudos quer a nível regional, nacional como internacional. Ademais, o Departamento é referência natural dos cursos de Licenciatura em Economia, Estatística e Gestão de Informação e Mestre em Economia e Finanças, Bioestatística e Estatística Experimental.

Para a realização da sua atividade institucional, ensino e investigação, o Departamento conta com um laboratório de investigação e informação estatística, um laboratório de bioestatística e um auditório dedicado aos seminários. O DISMEQ pretende, representar não só um grande centro de investigação multidisciplinar como também tornar-se num verdadeiro laboratório de ideias de modo a que os seus projetos sejam originais e inovadores. Posto isto, as atividades realizadas neste Departamento incidiram-se especificamente em mais um projeto do DISMEQ, o “*54th meeting of Euro Working Group for Commodities and Financial Modelling (EWGCFM)*”<sup>10</sup>, que tinha por objetivo a realização de um congresso no âmbito da Matemática e

---

<sup>10</sup> Disponível em: <http://www.dismeq.unimib.it/Default.asp?idPagine=783&funzione=>, pesquisa efetuada a 1 de Setembro de 2015

Estatística. Esta edição diferente das outras teve pela primeira vez, lugar na Universidade de Milão-Bicocca, no passado mês de Dezembro de 2014.

Uma vez que o Departamento apresentava carência de colaboradores, pois embora o extenso número de compostos outrora relatado, nem todos estavam comprometidos com esta atividade. Portanto, num total de somente seis colaboradores (dois professores, dois investigadores e dois auxiliares) foi proposto à estagiária através da sua tutora, a Professora Silvana Stefani, responsável pela realização do Congresso em Bicocca, a sua colaboração e assistência em todos os assuntos e tarefas a serem concretizadas para o Congresso.

Deste modo, seguem descritas as atividades:

- Confirmar o número de participantes e elaborar uma base de dados através do programa de Excel, tendo em conta critérios como data de recebimento do artigo; dados pessoais; correio eletrónico; Universidade que provinha; respetivo artigo e número de colaboradores/auxiliares;
- Organizar e atualizar artigos científicos, permitindo o acesso rápido e seguro dos mesmos através dos programas Excel e *Dropbox*;~
- Elaborar Certificados de Presença para alunos;
- Envio e recebimento de correio eletrónico aos participantes a anunciar e confirmar diferentes assuntos alusivos ao evento, assim como esclarecimento de dúvidas;
- Participação e acompanhamento de reuniões, a fim de cumprir com as exigências das atividades planificadas;
- Criação de uma base de dados através do programa Excel para admissão de alojamento de participantes nas diferentes residências disponíveis, uma vez que os mesmos eram provenientes de outras cidades e/ou estrangeiro;
- Reunir e selecionar materiais para exposições;

- Selecionar, registar e disponibilizar materiais para oferta de *Gadgets*;
- Receção dos participantes;
- Executar outras tarefas relacionadas, que faziam parte do processo de qualidade, no que diz respeito às atividades de lazer, como por exemplo, a visita ao museu de Leonardo Da Vinci, visita pelos locais turísticos da cidade e jantar social.

Durante este período, foi importante manter uma postura pró-ativa e deste modo, as atividades foram desenvolvidas com todo o prazer e satisfação, também, devido ao bom ambiente e informalidade que sempre esteve presente no Departamento. Ao desenvolver estas atividades foi possível o cumprimento satisfatório das mesmas, contribuir para o cumprimento do programa de produção, em conformidade com os prazos de entrega, recursos disponíveis e metas de atividades, a estagiária teve igualmente a oportunidade de trabalhar em equipa para um eficaz e eficiente relacionamento não só entre colaboradores, como posteriormente com participantes.

Não obstante, o facto de a estagiária dominar com perfeição o inglês e o francês, foi um fator determinante em todo o processo. Isto porque a maioria dos participantes do Congresso eram oriundos de diversas partes do mundo. O mesmo aplica-se ao italiano, que embora fosse um idioma em processo de aprendizagem soube adaptá-lo satisfatoriamente.

### **3.2. Atividades no Departamento Técnico-Administrativo**

Foi no referido departamento, onde são tratadas todas as questões de cariz administrativas e gestão de recursos humanos que decorreu a segunda parte do estágio. Neste departamento, não se realizam somente atividades da área de RH, mas igualmente de administração de recursos humanos. Este departamento, semelhante ao interior, também se encontra no campus da Universidade, porém no edifício U6 (por detrás do U7), 4º andar, na área de Formação.

Do setor Pessoal fazem parte deste, o setor de Programação e Controlo, o Setor de Recrutamento, o Setor de Pessoal Docente e Investigadores, o setor Financeiro, o setor de Acompanhamento e Suporte, setor Fiscal e Providência, e por fim, o setor Técnico-

Administrativo. Este departamento, de forma geral, trata e oferece informações de cariz Administrativo, Recursos Humanos e Financeiro.

Assim, as atividades refletiram no diário do Departamento, em diferentes áreas onde fosse possível colaborar, sendo sempre supervisionada pelo Stefano Cui que estava sempre disponível em elucidar o funcionamento do departamento, no que diz respeito a instituição, procedimentos, atividades, regras e condutas.

Por vezes, devido à política de privacidade não era permitido executar de algumas atividades, não podendo assim participar, como é o caso da Formação e Processamento Salarial. Todavia, eram explicadas detalhadamente de como se realizavam e processavam, acabando deste modo, por haver atividades mais teóricas que práticas. Neste Departamento o idioma era sempre o italiano, mas ao tratar-se de um Departamento que emprega na sua maioria um vocabulário técnico, por vezes acabava por ser um obstáculo ao que teria de recorrer ao inglês.

As tarefas realizadas nesta área foram:

- **Introdução e atualização de Curriculum Vitae na base de dados, através do programa Excel** – devido a uma reestruturação de pessoal em diversos departamentos decorrido no mês de Dezembro de 2014, houve a necessidade de inserir novos funcionários e atualizar aqueles que já se encontravam na instituição nas diferentes bases de dados existentes e proceder a sua atualização de Curriculum Vitae e documentos de identificação.

Para tal, tinha de recorrer aos diversos arquivos em *Dossier*, retirar os elementos acima descritos das respetivas pessoas e passá-los para outros *dossiers*, isto é, para o arquivo do departamento onde viriam a fazer parte. Posteriormente, através do programa Excel, tinha de inserir as variadas alterações. Por exemplo, se um funcionário do departamento de Ciência de Informação fosse transferido para a Biblioteca, tinha de ir ao ficheiro Excel do departamento de Ciência de Formação passar e atualizar os respetivos dados do funcionário para o Ficheiro Excel do departamento de Biblioteca.

- **Controlo e Justificação de assiduidade** – a instituição dispõe de um sistema informático denominado por GERIPWEB<sup>11</sup>, **Figura 5**, e através deste, cada funcionário

---

<sup>11</sup> Programa externo de uso administrativo para gestão de atendimento e ausência de serviço ao invés de formulários de papel.

pode manter-se a par das suas atividades, onde vem discriminado todos os seus dados pessoais e todas as suas condições de trabalho, respeitando os seguintes pontos: horários (entrada e saída); calendarização onde estão registados todos os dias de trabalho, quantos trabalhou, quantos faltam por trabalhar, férias, baixas, pagamentos de salários, vales de alimentação e justificações de faltas. Cada funcionário, aquando da sua chegada ao local de trabalho, pausa de almoço, regresso do mesmo e hora de saída tem de passar o seu cartão de utente numa máquina que podemos designar de relógio de ponto, este reporta toda a informação para o GERIPWEB. O colaborador serve-se desse mesmo sistema para inserir as respetivas justificações de falta. Aqui, a função era recolher todas as informações referentes a horas de atraso, faltas justificadas e injustificadas e reencaminhá-las diretamente ao supervisor, que seriam posteriormente entregues no setor financeiro.

Figura 5 – Printscreen do programa GERIPWEB<sup>12</sup>

The screenshot displays the 'Portale Dipendente' interface for the date 09/05/2011. The user is logged out. The interface is divided into several sections:

- Dipendente:** Shows employee details for '1234 - ROSSI MARIO' in the 'U.O. Level 4 - Div. I-Settore IV-Gestione software i...'. A calendar for May 2011 is visible, with the 9th highlighted.
- Orario:** Displays the 'Ciclo di Lavoro' (83\_3444 - 83(800 -800 )(800 -800 )(800 -800 )(800 -800 )(800 -800 )(800 -800 )) and 'Dr. Assegnato' (800800 - 8.00-16.00).
- Prestazioni:** A table listing work activities:
 

Prestazione	Dalle	Alle	Durata	Causale
Presenza	08:00	14:10	06:10	
Pausa Pranzo	14:10	14:33	00:23	
Completamento mensa	14:33	14:40	00:07	
Presenza	14:40	16:30	01:50	
Esubero	16:30	16:40	00:10	
- Timbroture:** Shows 'Entrate' (08:08, 14:33) and 'Uscite' (14:10, 16:40).
- Giustificativi:** A table with one entry:
 

Dal	Al	Mis	Dalle	Alle	Causale	Stato
09/05/2011	09/05/2011	H	14:10	14:33	PAP - Pausa Pranzo	approvato
- Contatori:** A table showing various counters:
 

Contatore	Valore	Unità
Buono Pasto	1	qta
Giorni Lavorati	1	qta
Giorni Lavorativi	1	qta
Indennità di Articolazione oraria-incentivo-A	1	qta
Indennità Meccanografica	1	qta
Totale Lavorato utile per calcolo Ticket	08:10	ore
- Disposizioni:** A table with columns: Dal, Al, Mis, Dalle, Alle, Valore, Disposizione, Stato.

Fonte: Manual de Utente Dipendente Geripweb

<sup>12</sup> Dados não verídicos, meramente explicativos

- **Registo e controlo do plano de férias e baixas médicas** – como se trata de uma Universidade, o plano de férias dos colaboradores da instituição eram consoante o calendário escolar, por conseguinte, era possível que o colaborador solicitasse alguns dias de férias (fora do calendário previamente estabelecido) recorrendo deste modo, a plataforma GERIPWEB onde posteriormente, o encarregado poderia ou não refutar o seu pedido, dependendo da situação ou período. No caso de baixas médicas, o mesmo deve inserir o documento na sua página pessoal, que posteriormente viria a ser reencaminhado para a Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (SHST) para que fosse solicitado ao médico (fora da instituição) uma constatação do caso, isto é, visita ao domicílio.

Desta forma, a tarefa era fazer um levantamento desses dados, registá-los num ficheiro Excel existente, e posteriormente inserir no programa *Dropbox*.

- **Registo de deslocações** – a Universidade tem um acordo com a TRENORD<sup>13</sup> e ATM<sup>14</sup>, do qual usufruem de descontos nas suas deslocações docentes, investigadores, dirigentes e funcionários do setor Técnico-Administrativo. No entanto, a tarefa passava por registar faturas em falta através do ficheiro Excel e em seguida, enviá-lo ao supervisor.

- **Registo do uso de Vales de Alimentação** – docentes e funcionários Técnico-Administrativos têm direito a *Tickets* de Alimentação fornecidos pela Sodexo<sup>15</sup>. A estes, são fornecidos cartões eletrónicos recarregáveis, cujos quais teriam de ser utilizados somente em refeitórios da Universidade. À falta de uso máximo de cinco vezes seria atribuída uma suspensão no mês seguinte. Portanto, após de fornecido em papel os devidos registos à estagiária, esta tinha de aferir quais os funcionários que não iriam usufruir do vale no mês seguinte e assinalá-los em ficheiro Excel.

---

<sup>13</sup> Trenitalia Lenord ou TLN é uma sociedade formada pela Trenitalia (empresa ferroviária que serve toda a Itália, a principal na gestão de passageiros dos serviços ferroviários) e FNM SpA (empresa pública de ações italiana, a maior companhia ferroviária do país) que operam na área de passageiros dos serviços ferroviários da região de Lombardia.

<sup>14</sup> Empresa pública pertencente à cidade de Milão, que administra e opera os transportes públicos dessa região.

<sup>15</sup> A empresa integra diversos serviços como alimentação, vale-cultura e vale-transporte, incentivos e reconhecimento, como cartões presente e de prémios que visam melhorar a qualidade de vida dos beneficiários, contribuindo para o desempenho e progresso das empresas. Assegura a gestão e atende a implementação de uma gama única em locais de serviços como escolas, universidades, empresas, hospitais, estabelecimentos prisionais, entre outros.

- **Gestão da Qualidade** – a Universidade empenhada num projeto complexo, implementou um Sistema de Gestão de Qualidade com a finalidade de melhorar:

- A eficiência e a eficácia dos processos que caracterizam as atividades de investigação e formação;

- A satisfação das partes interessadas.

Uma vez certificada pela norma ISO 9001:2008, a mesma tem o objetivo de dar resposta as necessidades do público-alvo através do desempenho, competitividade, eficácia, eficiência e elevados padrões de qualidade, neste sentido, é necessário a colaboração de toda a estrutura hierárquica para organizar, gerir e controlar todos os processos que possam acrescentar valor para o cliente externo. Portanto, a administração realiza periodicamente colóquios onde se pretende construir o ponto de situação da instituição, onde se pretende fazer chegar informações, identificar/discutir problemas, soluções, oportunidades de melhoria, necessidades de formações, planos de motivação, entre outros. Para conclusão dos pontos acima descritos, foram realizados, colóquios e inquéritos de Satisfação.

Neste momento, foi permitido a presença da estagiária mas somente um segmento de tempo, não podendo estar presente até ao final, devido as questões de privacidade. Não sendo assim, permitida uma atividade ativa neste processo, a sua posição foi a de observadora.

- **Concursos, Recrutamento e Seleção** – o processo de Recrutamento e Seleção é feito a partir do momento em que o departamento sente a necessidade de mais colaboradores quer na substituição de um determinado funcionário em término de contrato quer para a colaboração de uma determinada tarefa. Deste modo, o chefe de departamento emite um pedido de recrutamento aos órgãos superiores de determinado departamento, identificando o perfil pretendido do candidato, sendo posteriormente aceite. É elaborado um anúncio de recrutamento. Antes de publicar o anúncio, é necessário analisar quantos colaboradores são necessários e para que setores, e para tal, faz-se um inquérito a cada chefe de departamento, onde o mesmo reúne todos os seus colaboradores, recolhendo informações pertinentes. Posteriormente, é criado o anúncio na página *online* da Universidade de caráter interno e externo (por exemplo, Centro de Emprego, Portais de Emprego, entre outros) e do

qual, vem igualmente estipulada uma Bolsa. Inclusive, colaboradores que não correspondem a categoria solicitada podem candidatar-se ao posto disponível.

Todas as candidaturas realizadas têm por obrigatoriedade que chegar por correio, e quem se responsabilizava por receber e tratar da devida correspondência era o setor de Recrutamento e Seleção.

Após serem analisados cuidadosamente todas as propostas admitidas, era feita uma triagem, com base no perfil, tendo em apreciação, os devidos aspetos: categoria a que se candidatavam, experiência e competências. Em seguida, o candidato era convocado para uma entrevista, realizada pelo chefe de departamento, sendo que também poderia vir a ser feita com o auxílio de membros do setor de Recrutamento e Seleção, ao qual eram propostas várias questões relacionadas com a experiência, capacidade de integração e as tarefas que o candidato em questão viria a desempenhar no âmbito do departamento.

Após a entrevista era selecionado o melhor candidato e o mesmo vem convocado para realização de uma formação, mesmo que tenha ou não experiência na área e, por fim, submetido a uma prova escrita, prática ou oral dependendo da categoria a que se candidatam. Se aprovado, seria notificado por correio eletrónico e ingressar no cargo a que se candidatou, sendo submetido a várias formações ao longo do seu percurso. Se não fosse aprovado, seria excluído e convocado o segundo melhor classificado, e repetia-se o ponto anterior descrito.

Aqui, o papel da estagiária era também o de observação, para uma melhor compreensão da atividade em questão; elaboração e atualização de uma base de dados em ficheiro Excel, de candidatos mediante os seus dados pessoais, categoria a que se candidatavam e experiência terminando pelo arquivo de processos individuais.

Uma vez totalmente integrada neste projeto, e tendo a possibilidade de colaborar desde o primeiro momento até ao final, a estagiária crê que cumpriu com todos os objetivos propostos e foi mais além do que esperava, apesar de objeções que possam ter ocorrido.

## 4. METODOLOGIA

Para concretização deste relatório, a metodologia de investigação utilizada foi a (1) análise descritiva assente numa abordagem qualitativa. Fernandes (2007) menciona que a abordagem qualitativa é a mais aconselhada pela objetividade no processo de observação e conciliação nas presunções dos colaboradores sobre a realidade organizacional. Optámos por esta metodologia pelas circunstâncias que nos permitiram conjugar conceitos teóricos com a aplicação prática, ou seja, procede-se a uma investigação-ação. Métodos como a (2) observação direta – participante são os mais indicados devido ao contato direto com a prática, e possibilidade de examinar os factos. Pela perspetiva de Spradley (1980), na observação participante, enquanto técnica de investigação, é preciso enfatizar que os objetivos vão muito além da pormenorizada descrição dos componentes de uma situação, permitindo assim, a identificação do sentido, a orientação e a dinâmica de cada momento. Por fim, a (3) análise documental, suportado pela leitura de documentação, notas retiradas e documentos fornecidos foram outros dos instrumentos de recolha de dados que incidiram neste estudo.

De modo a aprofundar o conhecimento sobre a instituição onde se realizou o estágio considerou-se pertinente, recorrer-se a dados primários tendo sido aplicados treze questionários, numa população de aproximadamente trinta colaboradores do DPTA, bem como a realização de uma entrevista estruturada ao chefe do departamento em questão. A presente investigação incide num estudo de caso. Um estudo de caso real e particular, onde são fornecidos e estudados dados e informações verídicas de uma instituição pública, assegura (Yin, 2003). Ainda na linha orientadora deste autor, Yin (1994) defende que uma das principais vantagens no estudo de caso é a possibilidade de valer-se de inúmeras fontes para a recolha de dados que permite mirar para um lado mais diversificado no que respeita às questões de análise.

Passando à fase de elaboração dos questionários e entrevista, a estagiária teve primeiramente de abordar (verbalmente) o Chefe de Departamento e pedir permissão para a sua efetivação. Assim, ilustrando um esboço do que iriam consistir as ditas ferramentas, expondo a sua finalidade, objetivos e importância, demonstrando-se por sua vez, disponível caso houvesse interesse no acesso e partilha dos resultados obtidos, foi então aprovada a proposta da estagiária.

Para a realização dos questionários e da entrevista estruturada, a mestranda apoiou-se na mesma estrutura realizada pela sua orientadora aquando da realização da sua dissertação. Simultaneamente a este último, foram também consultados outros três guiões de entrevistas e

questionários, dois pertencentes a antigos mestrandos, fornecidos pela orientadora e outro obtido pela mestranda após uma pesquisa de modelos do mesmo nos diferentes motores de pesquisa. Assim, com base nestes documentos de apoio, selecionou-se os conteúdos que se considerou serem mais pertinentes no âmbito da sua investigação e desenvolveu o seu próprio questionário e entrevista estruturada.

Finda a fase de elaboração, e após a aprovação e respetivas correções da sua orientadora, a mestranda teve de proceder à tradução do questionário e entrevista, do idioma português ao italiano e por conseguinte consultar o senhor Stefano de modo a auxiliar em alguns termos mais específicos.

Os respetivos instrumentos foram aplicados no passado mês de Maio, conforme vem ilustrado na calendarização das atividades.

A decisão de realizar uma entrevista e questionários partiu da determinação e pretensão de comparar e analisar mais aprofundadamente a perceção da estagiária em detrimento às opiniões pessoais de cada um dos colaboradores do departamento. Assim sendo, de modo a debater as diversas opiniões indicadas nos questionários, a estagiária em concordância com a sua orientadora chegaram à conclusão que seria indispensável realizar uma entrevista ao elemento primordial do departamento, ao técnico-administrativo e dirigente do departamento pessoal, o senhor Stefano Cui.

Existem vários tipos de entrevistas (estruturada, semiestruturadas e não-estruturadas) e questões (abertas ou fechadas) adequados aos objetivos que se pretende atingir. O tipo de entrevista a adotar tem muito a ver com o tipo de questões que o entrevistador decide fazer e as características que se pretendem estudar. Nas entrevistas estruturadas, é o entrevistador quem faz as perguntas e vêm previamente definidas, requer um planeamento; nas entrevistas semiestruturadas, o entrevistador através de um guião ou sugestões de perguntas conduz a entrevista com a certeza de que todos os assuntos são abordados, por outro lado, já nas entrevistas não-estruturadas, o entrevistador não possui nenhum tipo de questões a seguir. O entrevistador tem mais tendência em seguir o entrevistado, realizando perguntas ocasionais não obedecendo a uma determinada ordem.

Neste sentido, nas questões abertas, existe uma determinada flexibilidade dado que é o entrevistador quem conduz a exposição das perguntas de acordo com a necessidade, por sua vez, nas entrevistas de questões fechadas, existe uma ordem pré-definida das questões assim como a forma que são expostas, e não podem ser alteradas.

Pelas definições de Ghiglione e Matalon (1993) as entrevistas permitem registar com mais facilidade as representações sociais, ao mesmo tempo que também permitem verificar a importância que o entrevistado atribui à realidade, aos seus valores e comportamentos. A

entrevista estruturada neste estudo, é constituída por dois grupos com um total de nove questões. O primeiro grupo incide sobre os dados socioprofissionais e o segundo, nas diversas temáticas relacionadas com as práticas e políticas da GRH. Nas seis primeiras questões abertas, o entrevistado foi convidado a expor-se de forma deliberada e aprofundada a sua opinião, sendo que as restantes, questões fechadas, é solicitado que eleja de entre as opções apresentadas aquela que considera ser mais apropriado, anexo A<sup>16</sup>.

Marconi e Lakatos (2003, p.201) apoiam a ideia de que um questionário é um instrumento de recolha com um número ordenado de perguntas que são respondidas por escrito sem a necessidade da presença do entrevistador. Por vezes, o questionário pode levar a ambiguidade de conceitos em relação às entrevistas e formulários, o que se torna necessário diferenciá-los. Gil (2002) defende que a entrevista é uma técnica que envolve duas pessoas, o entrevistador formula as questões e o entrevistado responde-as, o formulário é uma forma de recolha de dados onde o investigador formula questões previamente elaboradas e regista as respostas.

Nos questionários, as questões podem também ser abertas, fechadas ou ainda de escolha múltipla, onde são apresentadas um número possíveis de respostas, abrangendo deste modo várias opções relacionadas com o mesmo assunto. Para dar resposta às questões efetuadas, estão disponíveis escalas de avaliação, cujo participante do questionário deve selecionar uma única avaliação. Nos questionários aplicados, a escala adotada foi a de tipo Lickert (1- discordo completamente/ 2- discorda/ 3- não concorda nem discorda/ 4-concorda/ 5- concorda completamente) assim como a escala nominal (nada, pouco, muito, entre outras).

Posto isto, como já mencionado, os questionários realizados aos funcionários do DPTA incidiram numa amostra de treze pessoas. Detém o equivalente a nove questões no âmbito das temáticas estudadas, sendo dedicado uma última parte à recolha dos dados socioprofissionais, anexo B<sup>17</sup>.

Este estudo permitirá uma análise, uma compreensão e um debate sobre as verdadeiras perceções que os funcionários têm do departamento onde operam. Ou seja, se estão satisfeitos, se estão bem organizados, se os objetivos estão bem definidos, se os instrumentos ao nível da gestão estão conformemente aplicados ou se existe alguma lacuna ou necessidade de formação ou possivelmente até, uma reestruturação do mesmo, etc., de modo a concluir então, se de fato, pode-se atribuir uma elevada qualidade a todas práticas e políticas adotadas por esta instituição

---

<sup>16</sup> A entrevista foi realizada a 20 de Maio de 2015.

<sup>17</sup> Os questionários foram aplicados na última semana de Maio.

do setor público que sirvam de destaque aquando relacionadas com outras organizações italianas.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1. Breve Apresentação do Departamento Pessoal Técnico – Administrativo**

Apesar de denominado de Recursos Humanos, o setor onde são realizados a maioria das atividades é o Departamento Pessoal (DP). O DP é um subsistema dos RH, Marras (2002) na mesma linha de pensamento, afirma que “tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação capital-trabalho”. Contudo, (Knapik, 2006) corrobora e afirma que a administração de recursos humanos possui uma “(...) gestão mais dinâmica e focada no desenvolvimento e na motivação das pessoas. Preocupa-se com os interesses dos colaboradores”.

Neste setor, o profissional é responsável pelo domínio das técnicas e procedimentos adequados, como normas de segurança, higiene, saúde e ambiente. Planeia, organiza, cuida e controla tarefas administrativas inerentes ao funcionamento das organizações, ou seja, as que estão associadas aos fluxos internos e externos de circulação de informação do processo administrativo (Cidade das profissões, 2015).

Para integração neste setor na Universidade de Bicocca-Milão, é importante que o futuro candidato/funcionário possua conhecimentos em matéria do direito do trabalho com particular referência às relações sindicais; em matéria de relacionamento de trabalho do pessoal técnico administrativo da Universidade e em matéria de instituição do trabalho. É importante também que detenha conhecimentos de carácter informático, mais exatamente, das aplicações utilizadas pela instituição para a gestão de pessoal técnico administrativo. São requerido outros fatores, como a capacidade de identificar os instrumentos de apoio dos deveres em matéria de gestão do pessoal de dirigentes e técnico administrativo; orientação de carreira para os processos; boa capacidade de proposta de soluções inovadoras e ótima capacidade na recolha e tratamento de dados e informações e relatórios. A elevada orientação para os resultados; a capacidade de coordenação, na gestão e na motivação dos recursos humanos e, por fim, capacidade na gestão e coordenação de um grupo composto pelo menos de 3 ou 4 pessoal são outros fatores a considerar. Para além destas competências, é solicitado um título de formação académica ou equivalente e experiência de pelo menos cinco anos, para quem é licenciado e dez anos para quem possui o diploma.

As atividades a desempenhar ao incorporar o **Setor Pessoal Técnico-Administrativo** serão:

- Adoção de instrumentos relativos à instituição dos escritórios e à atribuição de funções e responsabilidades para gestores;
- Apoio na elaboração de regulamentos e circulares em matéria de competência;
- Autorização para o exercício de funções fora da relação de serviço;
- Gestão dos inquéritos e deveres em matéria disciplinar;
- Gestão do orçamento extraordinário;
- Serviços de gestão para o pessoal;
- Definição de políticas de formação e desenvolvimento de pessoal técnico e administrativo;
- Predisposições de práticas para o Senado Académico;
- Gestão da convenção ATM e TRENORD;
- Gestão de convenção TRENITALIA.

Por outro lado, as atividades em **Recursos Humanos** serão:

- Inquéritos específicos de necessidades de formação realizados ocasionalmente, no que diz respeito à visão crítica das orientações estratégicas da Universidade;
- Gestão de recursos humanos e planeamento de competências;
- Planeamento de posições organizacionais em cooperação com o setor de programação e controlo, com o objetivo de monitorar constantemente o grau de realização dos objetivos;

- Definição e gestão de sistemas de incentivos dos gestores, técnicos e administrativos e CEL, de acordo com as políticas definidas pelos órgãos diretivos;
- Gestão da carreira dos gestores, pessoal técnico e administrativo e CEL;
- Gestão administrativa do processo para a emissão de comandos de entrada/saída de verificação e transferências;
- Certificados de emissão.

## **5.2. Análise da Informação Recolhida**

Após a apresentação e descrição da metodologia, torna-se agora pertinente neste subponto analisar a informação recolhida, discutir e verificar se os objetivos propostos vão de encontro à realidade desta instituição. Para a interpretação dos dados foi realizada uma análise descritiva através do programa Excel 2013, onde submeteram-se os treze sujeitos da amostra. Aludindo aos questionários, a estagiária esteve sempre disponível para esclarecer qualquer tipo de dúvidas que surgisse na interpretação das questões. Salieta-se que, estes dois instrumentos detinham como objetivo a recolha de informação sobre as Políticas e Práticas de GRH e identificar possíveis oportunidades de melhoria. Como na maioria dos casos estudados, o tratamento de informação é único e exclusivamente para fins de investigação científica, o que remete para o anonimato e confidencialidade. Nos seguintes subpontos, apresentar-se-ão as respostas relativas à entrevista e a análise estatística dos questionários.

### **5.2.1 Análise da entrevista**

A entrevista estruturada ao Técnico – Administrativo de RH, teve não só os mesmos objetivos dos questionários como também tentar analisar e compreender de modo geral como observa o seu departamento e as pessoas que nele desenvolvem funções. A entrevista não foi gravada e portanto, torna-se essencial transcrever as suas respostas.

O entrevistado, na sua faixa etária entre os 35 e 42 anos é Pós-Graduado e destaca-se na categoria profissional EP-1<sup>18</sup> na área de pessoal. Desenvolve funções pela Universidade de Bicocca há sensivelmente 14 anos com um vínculo contratual de tempo indeterminado.

Neste momento, iremos passar à exposição das questões efetuadas e respetivas respostas referentes às Práticas e Políticas de RH:

#### **Q1. Como é composta a estrutura organizacional do Departamento?**

- A estrutura do Departamento de Pessoal é composto pelo Setor de Programação e Controlo; Setor de Recrutamento; Setor de Pessoal Docente e Investigadores, Setor Pessoal Técnico – Administrativo; Setor Financeiro; Gabinete de Apoio de Procedimentos e Gabinete Fiscal e Segurança Social.

#### **Q2. Que papel tem tido o Departamento na conceção e implementação das políticas e práticas de RH da instituição? Como define a relação com os órgãos da governação da instituição?**

- Ocupamo-nos do projeto e implementação das políticas e práticas. Boa relação entre colegas de trabalho.

#### **Q3. De um modo geral, como se processa e a que nível hierárquico são tomadas decisões relativas a:**

O entrevistado não particulariza como se processa, mas descreve quais os órgãos ou níveis hierárquicos responsáveis.

---

<sup>18</sup> As administrações concedem ao pessoal da categoria EP funções específicas na gestão do complexo organizacional. Posições qualificadas como responsabilidades administrativas, incluindo as relacionadas com as funções de secretário do departamento.

- a. **Recrutamento e Seleção de Pessoal?**
  - Direção Geral
  
- b. **Mobilidade interna funcional (postos de trabalhos, secções, equipas.)?**
  - Direção Geral
  
- c. **Práticas de Formação Profissional?**
  - Direção Geral e Chefe da área de Pessoal
  
- d. **Afastamento e despedimento de trabalhadores?**
  - Gabinete de Processos Disciplinares
  
- e. **Práticas de Informação e Comunicação?**
  - Direção Geral

**Q4. Que importância atribui as qualificações e competências de trabalho?**

- Diria que elevada importância.

**Q5. A instituição tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?**

- Pouca. Assuntos que dizem respeito ao departamento de recrutamento.

**Q6. Qual a estratégia atual e futura da Instituição? Existem planos e/ou objetivos a curto, médio e longo prazo?**

O entrevistado considera pertinente não se pronunciar sobre esta questão relativa à estratégia.

**Q7.** De modo a aprofundar mais o conhecimento sobre este tema, realizaram-se questões de carácter qualitativo. Perguntou-se ao entrevistado a sua posição relativamente à orientação das **Ações de Formação** fornecidas aos colaboradores. O entrevistado “concorda” que as ações de formação são orientadas para a inibição, isto é, por vezes existem competências instaladas que estão desajustadas aos objetivos traçados e que geram dinâmicas organizacionais desajustadas. Contudo, o objetivo destas ações é inibir competências obsoletas. “Concorda” igualmente que as ações de formação são orientadas para a motivação. Mas, entra em “desacordo” quando sugerimos que as ações de formação levam a uma orientação para o cargo, promovendo uma melhoria no desempenho de uma determinada função ou que resulte no

desenvolvimento de uma pessoa ou conjunto de pessoas para uma função que venha a desempenhar futuramente.

De modo a saber se são necessárias as ações de formação, é realizado uma análise de funções, isto é, um estudo do conteúdo funcional que permite determinar os perfis dos postos de trabalho. No entanto, as sessões de formação são fornecidas a nível interno e existe uma diferença na percentagem de frequência entre os serviços, carreira e categorias profissionais. O entrevistado identifica os responsáveis pelos setores como os principais intervenientes no diagnóstico das necessidades de formação.

Procurou-se saber a sua opinião sobre os colaboradores após terem sido alvos de formação. E o que se constata é que “concorda pouco” que os colaboradores tenham alcançado um nível adequado de desempenho, habilidades e conhecimentos; que tenha ocorrido a mudança esperada ou que a mudança visível na instituição tenha sido originada pela formação. E, discorda que a formação tenha ido ao encontro das metas e objetivos da instituição.

É verdade que enquanto Técnico – Administrativo dos RH de uma instituição, os seus colaboradores estão sempre em processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências. Assim, como responsável, o chefe de departamento considera que os colaboradores da instituição vêm o desenvolvimento de competências como um proveito individual e como um proveito para a instituição.

**Q8.** Com a **Avaliação de Desempenho**, pretende-se estudar os principais métodos, formas e técnicas de avaliação. Com esta ferramenta, visa-se obter a opinião que é prestada aos colaboradores e, tentar perceber o impacto que todo este processo tem no desempenho organizacional. O entrevistado “concorda” de fato que avaliação de desempenho é uma política de RH de importância estratégica e por isso, um objeto de planeamento em termos de métodos e de técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada; que o modelo de avaliação de desempenho da instituição pressupõe o estabelecimento dos objetivos individuais e coletivos no início de cada período de avaliação e que o modelo de avaliação de desempenho permite que a instituição recolha informações importante que possa decidir sobre a política salarial e respetivas promoções.

Por conseguinte, o entrevistado “concorda pouco” que o modelo de avaliação de desempenho utilizado permita que o avaliador desenvolva uma comparação com o desempenho de outros colaboradores que realizam o mesmo tipo de trabalho, hierarquizando-os uns em relação a outros; que no modelo de avaliação de desempenho utilizado, as chefias avaliam os seus colaboradores tendo em única e exclusivamente em conta os padrões de desempenho de cada um, sem fazerem quaisquer comparações com os restantes colaboradores

com funções idênticas e que o modelo de avaliação emprega alguns instrumentos de medida, centrados nos resultados.

Contudo, “discorda” que o modelo de avaliação de desempenho empregue alguns instrumentos de medida, centrados no comportamento e que o modelo de avaliação permita que a instituição desenvolva estratégias de forma a corrigir as lacunas dos trabalhadores percebidas aquando da sua avaliação e, ao mesmo tempo, reforça o apoio nas tarefas bem desempenhadas pelo colaborador. Por último, “discorda totalmente” que o modelo de avaliação de desempenho utilize alguns instrumentos de medida, centrados na personalidade.

Quanto ao modelo de avaliação de desempenho implantado na instituição, “concorda” que este tem como premissa promover melhorias aos colaboradores no desempenho das suas funções. Porém, “concorda pouco” que distribua de modo eficiente o trabalho pelos demais colaboradores; que diagnostique as necessidades de “crescimento” dos colaboradores ou que identifique as necessidades de formação. Todavia, demonstra-se em “desacordo” quando se afirma que o modelo de desempenho estabelecido na instituição faça com que o colaborador ideal esteja no posto de trabalho ideal e que melhore a relação de trabalho entre colaborador e a chefia que o avalia. Não obstante, “discorda totalmente” que o modelo vigente valide os procedimentos de recrutamento e seleção e que esteja alinhado aos programas de formação.

Entre os modelos existentes de avaliação de desempenho, o entrevistado aponta a Gestão por Objetivos como o modelo atual da instituição.

**Q9. O Sistema de Recompensas** visa oferecer aos colaboradores em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento da instituição, e da sua identificação com os objetivos da Instituição. Deste modo, segundo o ponto de vista do entrevistado, “concorda” que o modelo de Sistemas de Recompensas da instituição estabelece uma verdadeira ligação entre o esforço e o desempenho, entre o desempenho e a recompensa, entre a recompensa e a satisfação dos objetivos pessoais de cada colaborador. “Concorda pouco” com a afirmação de que o sistema de recompensas esteja alinhado com os objetivos da instituição, fomentando atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos. Entra em “desacordo”, no que diz respeito ao modelo de sistemas de recompensas permitir que os colaboradores tenham uma progressão na carreira à medida que vão adquirindo novas competências e experiência profissional, criando-se um clima organizacional que privilegia a tomada de decisão baseada nos conhecimentos técnicos, e não no poder hierárquico; e que o modelo do Sistema de Recompensas possua um plano de benefícios sociais atrativo que fidelize o colaborador. E quanto ao plano de regalias sociais aplicar-se por igual a todos os membros da instituição, está “totalmente em desacordo”.

Relativamente ao estilo predominante na instituição, tem em consideração que o mesmo seja de carácter igualitário. Isto é, verifica-se que os colaboradores da instituição formam uma população muito homogénea em termos de *background* de competências, tornando natural e inevitável o estatuto de igualdade.

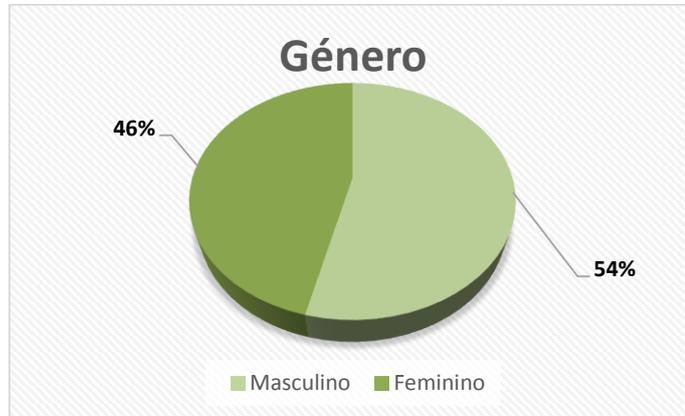
Quando indagado sobre em que medida é que os fatores se aplicam no modelo de sistema de recompensas praticado pela instituição, objetou que está de acordo com o fato de o modelo de recompensas ter em consideração os resultados individuais e coletivos definidos em cascata pelos vários níveis, associando-lhes uma percentagem de retribuição variável (Resultados individuais e coletivos). Em contrapartida, “concorda pouco” que a antiguidade ainda seja um fator que o sistema de recompensas tem em conta, apesar de nem sempre àqueles que apresentam uma maior antiguidade sejam os que reúnem o melhor desempenho e que, existindo dois ou mais colaboradores com o mesmo nível de responsabilidade, o modelo de recompensas da instituição assuma que o colaborador que terá maior retribuição será aquele que apresentar uma melhor performance no desempenho das suas funções.

Ainda sobre os fatores que se aplicam no sistema de recompensas, considera-se em “desacordo” que o sistema de recompensas da instituição se baseie na categoria profissional e siga os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho, que geralmente são de natureza salarial e de compensações acessórias fixas e que, o sistema de recompensas aposte no desenvolvimento pessoal e profissional, permitindo recompensar antecipadamente um colaborador que tenha adquirido competências para desempenhar de forma satisfatória funções de nível de responsabilidade superior à atual, sem que na prática ainda não tenha dado provas de tal capacidade. Por fim, “discorda totalmente” que a aplicação do modelo de recompensas esteja alinhado com o que é praticado por outras organizações que operam na mesma área de atividade, nomeadamente, no que se refere aos benefícios, aos cargos de referência e à estrutura dos salários.

Conforme declara o entrevistado, o tratamento acessório, as ações de formação e benefícios são as recompensas intrínsecas e extrínsecas que o sistema de recompensas da instituição consegue proporcionar aos seus colaboradores. Finalizando, enumera a qualidade e o bem-estar como os fatores-chave de competitividade/vantagens competitivas em relação às outras organizações.

## 5.2.2 Análise dos questionários

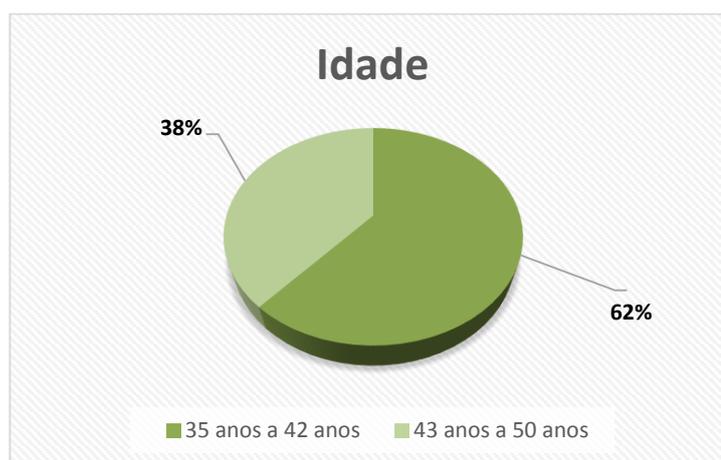
**Gráfico 9** – Género dos Colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

Iniciando pela caracterização da amostra (grupo II - dados socioprofissionais), a amostra deste estudo é constituído por 13 inquiridos (n=13), como tal, pode-se constatar através do **Gráfico 9** que, 6 são do género feminino (46%), e 7 são género do masculino (54%), ou seja, a presença masculina é maioritária em relação à feminina.

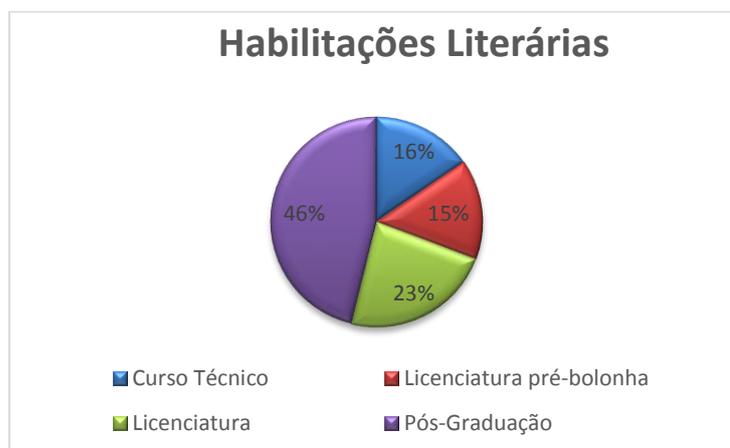
**Gráfico 10** – Idade dos Colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à idade, como podemos examinar no **Gráfico 10**, 62% trabalhadores têm entre 35 a 42 anos e os restantes 38% têm entre 43 e 50 anos.

**Gráfico 11** - Habilitações Literárias dos participantes



Fonte: Elaboração Própria

Como se constata no **Gráfico 11**, os inquiridos desta investigação possuem diferentes tipos de habilitações literárias, 46% dos colaboradores são Pós-Graduados; 23% são Licenciados; 15% possuem a Licenciatura Pré-Bolonha e, 16% o Curso Técnico.

**Gráfico 12** - Categoria Profissional



Fonte: Elaboração Própria

Quando questionados acerca das suas categorias profissionais, houve unanimidade de resposta como se observa pelo **Gráfico 12**. Todos os colaboradores possuem a categoria D<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> O sistema de qualificações distribui-se por áreas funcionais ou grupos ocupacionais identificados com base nas exigências de trabalho correspondente a níveis semelhantes de habilidades necessárias para a execução de tarefas. As áreas estão divididas em categorias, alcançado depois de uma avaliação de desempenho e enriquecimento profissional, ou igualmente adquirido como resultado de cursos de formação. A área e a categoria são marcadas com

**Gráfico 13 – Carreira Profissional**



Fonte: Elaboração Própria

Dos treze colaboradores inquiridos, destaca-se através do **Gráfico 13**, que 85% são técnicos superiores e 15% são assistentes técnicos. Nesta questão as respostas variaram entre Recursos Humanos, Técnicos de Recursos Humanos, Administrativos e Recrutamento e Seleção, portanto, julgou-se por bem associá-las conforme às existentes em Portugal.

**Gráfico 14 – Antiguidade**



Fonte: Elaboração Própria

---

as letras do alfabeto em maiúsculas, a fim de aumentar o nível profissionalismo - A, B, C, D. Cada área, e cada perfil de trabalho, identifica uma série de posições económicas, marcado pela letra da área e um número de série, um número que varia de setor para setor. As categorias A, B, C e D correspondem ao pessoal não dirigente. Na categoria A encontram-se os operadores; na categoria B – os executores da área administrativa, executores da área técnica colaboradores área técnica e informática e motoristas; na categoria C – destacam-se os técnicos e assistentes; a categoria D –, é a categoria mais alta, encontram-se os profissionais licenciados, especialistas da área administrativa, legislativa, organizativa, económico-financeira, técnica e informática.

Ao tempo que se encontram a desempenhar funções na instituição, consta-se que na sua maioria (**Gráfico 14**), 61% dos colaboradores desempenham funções entre 5 a aproximadamente 9 anos, ao passo que 31% estão somente a 4 anos e 8% corresponde a um tempo compreendido entre 10 a 14 anos.

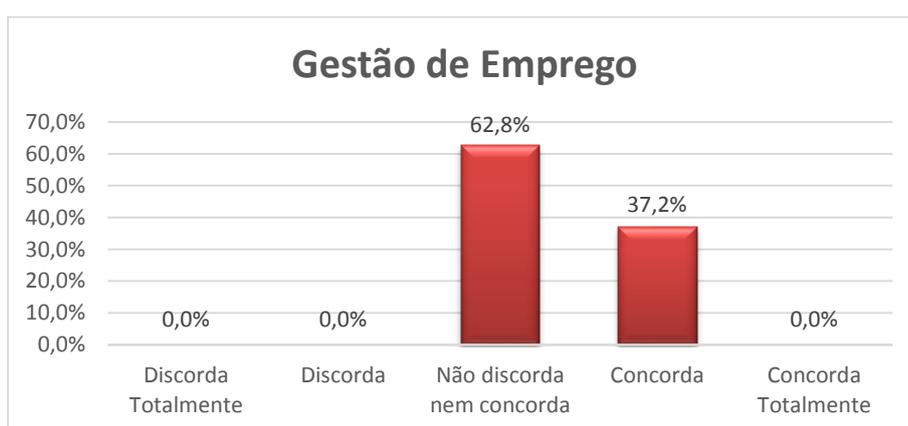
**Gráfico 15** - Tipo de Vínculo



**Fonte:** Elaboração Própria

Sobre os respetivos vínculos contratuais, os treze colaboradores encontram-se a desempenhar funções por tempo indeterminado como se pode ver no **Gráfico 15**.

**Gráfico 16** - Opinião geral sobre políticas aplicadas à Gestão do Emprego

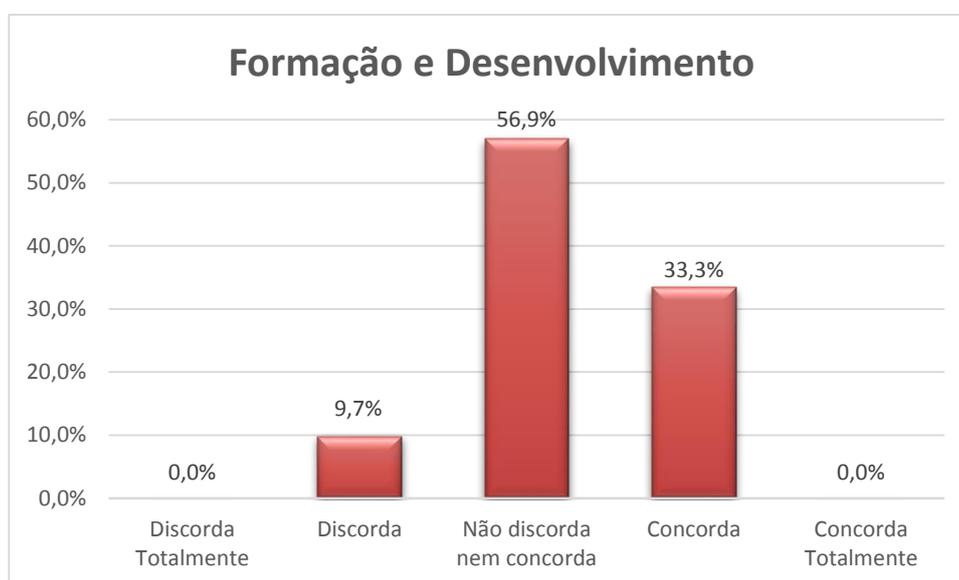


**Fonte:** Elaboração Própria

Passando agora para às Práticas e Políticas de RH (grupo II), o primeiro quesito do questionário pretendia dar a conhecer as opiniões dos colaboradores em relação as políticas

aplicadas à **Gestão do Emprego, Gráfico 16**. O que se pôde confirmar, através das suas expressões é que em termos gerais, 62,8% dos colaboradores inquiridos “não discordam nem concordam” quando se afirma que a instituição realiza um planeamento quantitativo e qualitativo de recursos humanos e que as funções e objetivos estejam bem definidos. Por outro lado, 37,2% dos colaboradores “concordam” que todas as carreiras são objetos de planeamento; que as admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio e que a avaliação de desempenho é uma política de Recursos Humanos de importância estratégica e, por isso, objeto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada.

**Gráfico 17** - Opinião geral sobre políticas aplicadas à Formação e Desenvolvimento



Fonte: Elaboração Própria

Em relação as opiniões das políticas aplicada à **Formação e Desenvolvimento**, conforme a visualização **Gráfico 17**, é possível constatar que 56,9% dos colaboradores “não discorda nem concorda” quando indagados se o plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a avaliação do processo de formação; se a instituição utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação; se as ações de formação frequentadas corrigiram comportamentos e técnicas desajustadas, demonstrados durante o desempenho das suas funções; se as ações de formação que frequentaram permitiram desenvolver comportamentos e atitudes com vista a uma maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício da sua atual função; se os métodos e as técnicas de ensino que os formadores utilizaram nas ações de formação em que

estiveram presente, estimularam e captaram a atenção de quem estava na situação de formando, e por sua vez permitiram aprender bem o conteúdo programático; se o sistema de comunicação interna é o veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da instituição; se o Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos desempenha um papel decisivo no sistema de comunicação interna, e por fim, se existe uma avaliação sistemática da política de comunicação.

Por outro lado, 33,3% dos colaboradores “concordam” que em relação à Formação e Desenvolvimento, a instituição costuma ter ações de formação por eles solicitados e que é prática corrente da instituição realizar ações de formação no posto de trabalho. Justificando-se pelo fato de, a Instituição onde trabalham proporcionar mais aprendizagem e liberdade para expandir as suas capacidades e criar os resultados que ambicionam no desempenho das suas funções. Porém, 9,7% dos colaboradores “discordam” com algumas afirmações. Discordam em relação às ações de formação em sala (interna/externa) serem dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores; discordam quando afirma-se que as ações de formação frequentadas corrigiram comportamentos e técnicas desajustadas, demonstrados durante o desempenho das suas funções; discordam que as ações de formação que frequentaram não permitiram desenvolver comportamentos e atitudes com vista a uma maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício das suas atuais funções; discordam com os métodos e as técnicas de ensino que os formadores utilizaram nas ações de formação em que estiveram presente tenham estimulado e captado a atenção de quem estava na situação de formando, tendo permitido aprender bem o conteúdo programático. Estes discordam ainda que, após a ação de formação, os conhecimentos e as habilidades adquiridas costumam realmente ser aplicados ao serviço da instituição onde trabalham.

**Gráfico 18 – Opinião geral sobre o Recrutamento e Seleção**

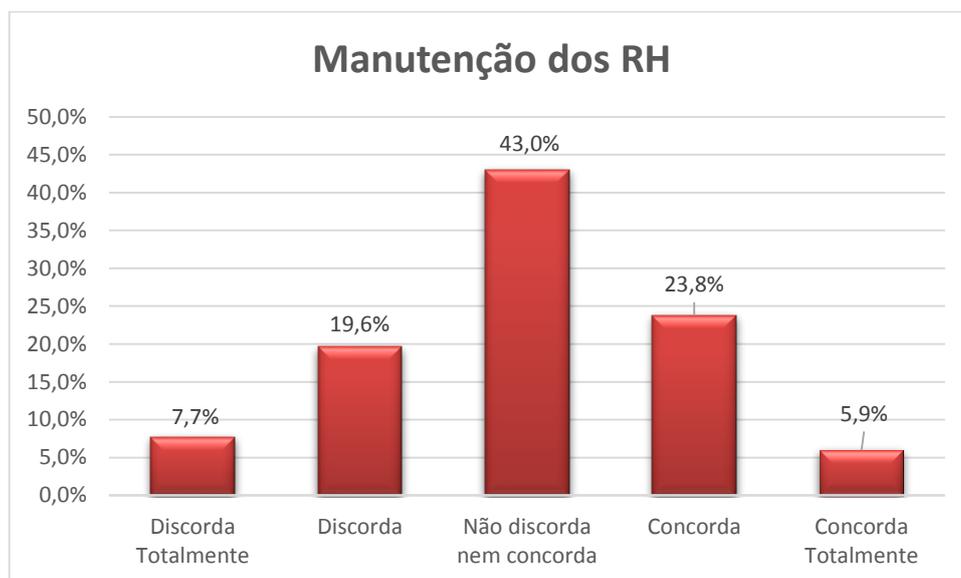


Fonte: Elaboração Própria

Mencionando o **Recrutamento e Seleção**, poder-se-á comprovar através do **Gráfico 18** que, 29,7% dos inquiridos “não discordam nem concordam” no que diz respeito ao processo de seleção onde a instituição tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos e que o processo de recrutamento e seleção é feito segundo um planeamento prévio. Contudo, 26,4% dos inquiridos “concordam totalmente” quando se afirma que a instituição no processo de recrutamento e seleção tenta ter uma conduta de ética não fazendo qualquer discriminação ao nível sexual, racial, religiosa ou política. Pode-se ainda observar que 25,3% dos colaboradores “concordam” que a instituição define e hierarquiza antes de cada processo de seleção critérios de escolha e que os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na instituição através de um plano existente.

Não obstante, 11% dos colaboradores “discordam” que a instituição utilize formas convencionais de recrutamento (ex. jornais) e recrutamento *on-line*; que o recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo e que a instituição no processo de seleção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos. E 7,9% “discorda totalmente” que o recrutamento interno tenha preferência sobre o recrutamento externo.

**Gráfico 19 – Opinião geral sobre a Manutenção dos Recursos Humanos**



Fonte: Elaboração Própria

Sobre a **Manutenção de Recursos Humanos**, se atentarmos ao **Gráfico 19**, visualizámos que 43% dos colaboradores “não discordam nem concordam” quando se menciona que as recompensas e o reconhecimento que a Instituição lhes atribui pelo desempenho demonstrado, motivam-lhes a produzir mais e melhor; que a empresa tem um plano de benefícios e regalias sociais atrativo que fideliza os colaboradores; que quando o reconhecimento e a compensação pelos esforços e resultados por eles produzidos no desempenho das tarefas não são justos, têm tendência a baixar os seus níveis de produtividade; que o cargo funcional que ocupam na Instituição permite-lhes ter iniciativa, responsabilidade, autonomia e criatividade no desempenho das suas funções; que a Instituição tem um estilo de gestão cuja maior preocupação é a obtenção de resultados, encarando os colaboradores como fatores de produção, que não ocupam um lugar de relevo nos recursos da Instituição; que a aposta na formação profissional tem tido um papel crucial na redução de acidentes de trabalho; que o Sistema de Informação de Recursos Humanos tem um papel importante na conceção e implementação da política de SHST, e que incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais.

Segundo as demonstrações gráficas, também é visível que 23,8% dos indagados “concordam” quando se considera que a Instituição onde trabalham reconhece e recompensa de forma justa o esforço e desempenho por eles demonstrados; que existe um plano de Sistema de Higiene e Segurança no Trabalho (SHST) e que também existe uma cultura de SHST na

Instituição. Esta percentagem de colaboradores “concordam” igualmente que o Departamento de Recursos Humanos é porta-voz da Instituição nos processos de negociação e de realização de acordos da Instituição.

Por conseguinte, 19,6% dos colaboradores demonstram-se em “desacordo” com os salários praticados pela instituição, porque não estão acima da média dos praticados pelo setor. Contudo, estão em desacordo em relação às suas motivações para trabalhar, pois não dependem do equilíbrio entre o que podem oferecer à Instituição através do seu desempenho e àquilo que recebem através do sistema retributivo (as suas recompensas). Discordam com o fato de a Instituição onde desempenham funções preocupar-se com as suas realizações pessoais e profissionais, bem como com as suas progressões na carreira. Com a afirmação de que o modelo hierárquico estabelecido, e as chefias da Instituição permitirem-lhes ter iniciativa, responsabilidade, autonomia e criatividade no desempenho das suas funções, colaboradores estão de igual modo em desacordo, assim como a afirmação de que as hierarquias superiores da Instituição procuram envolver os colaboradores na definição dos objetivos da Instituição, e tentam obter dos colaboradores o compromisso para o conjunto de objetivos fixados anualmente.

Não obstante, 7,7% “discorda totalmente” que o cargo funcional que ocupam na Instituição permite-lhes ter iniciativa, responsabilidade, autonomia e criatividade no desempenho das suas funções; que as hierarquias superiores da Instituição procuram envolver os colaboradores na definição dos objetivos, e tentam obter dos colaboradores o compromisso para o conjunto de objetivos fixados anualmente; que o Sistema de Informação de Recursos Humanos permite flexibilizar o sistema de recompensas e incentivos, e que o Departamento de Recursos Humanos é porta-voz da Instituição nos processos de negociação e de realização de acordos.

Por outro lado, 5,9% consideram-se “totalmente de acordo” no que diz respeito a existência de um plano de SHST; quando se afirma que a informação médica é tratada com o maior sigilo; que os sindicatos são vistos como parceiros de negociação e, quando se afirma igualmente que se incentiva a participação dos trabalhadores na tomada de decisões.

**Gráfico 20 – Opinião geral dos Serviços Especializados de GRH**

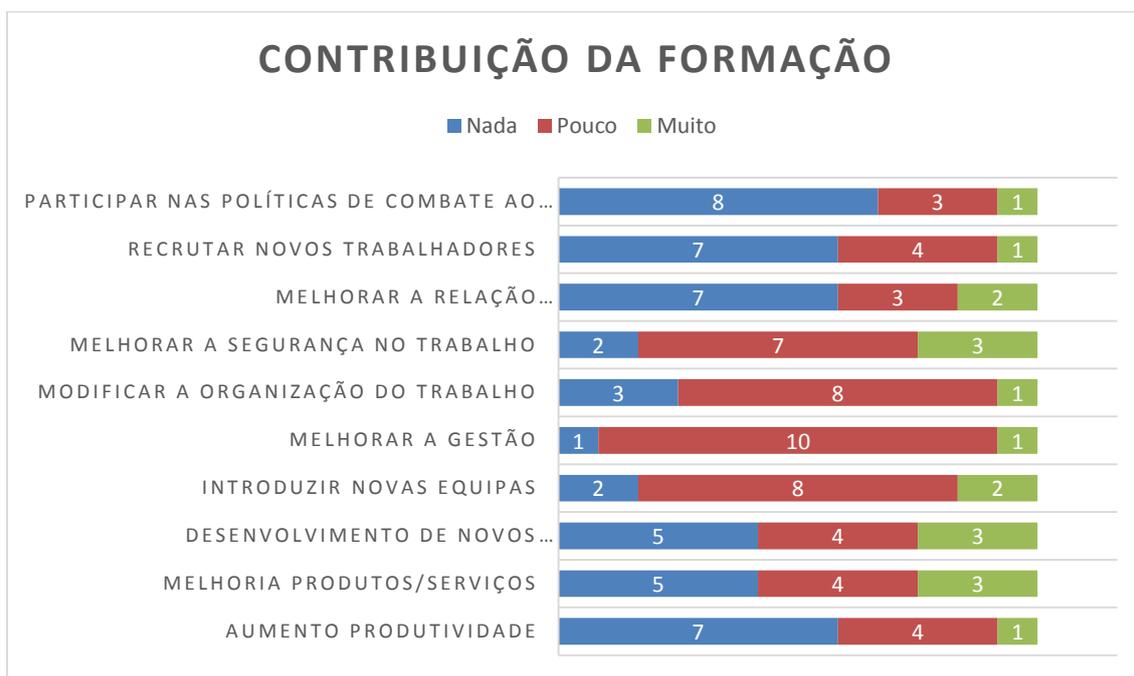


Fonte: Elaboração Própria

Como se pode averiguar pelo **Gráfico 20** apresentado sobre quais os **Serviços Especializados de GRH** que a instituição detém, e se atentarmos bem a esta questão, verifica-se que não houve resposta por parte de um colaborador, sendo que contabilizam-se somente 12 inquiridos. Portanto, em unanimidade os inquiridos constatam que a instituição “possui”: Revisão dos RH, Recrutamento e Seleção, Manutenção Legal, Formação Profissional, Planificação de RH e Consultadoria de RH, exceto um, que considera a Consultadoria de RH é um serviço contratado pela instituição. Novamente em concordância, consideram que a instituição “não possui” Transporte de Pessoal<sup>20</sup>. Quanto aos serviços que a instituição “contrata”, todos os inquiridos apontam para a Cantina e o Serviço de Medicina no Trabalho.

<sup>20</sup> Referência a transportes privados como autocarros da Universidade que possibilitam a deslocação do trajeto entre a residência universitária e a universidade, ou aos demais polos universitários.

**Gráfico 21 – Opinião geral sobre a Contribuição da Formação**



**Fonte:** Elaboração Própria

Mencionando a opinião dos trabalhadores em relação à **Contribuição da Formação**, **Gráfico 21** para determinado objetivo, constata-se que a maioria dos inquiridos acredita que formação não tem cooperado em “nada” na participação de políticas de combate ao desemprego; no recrutamento de novos colaboradores; na melhoria de relação entre cliente/fornecedor e no aumento de produtividade. Ainda assim, um número considerável de inquiridos é da opinião que a formação tem contribuído “pouco” na introdução de novas equipas; na melhoria da gestão; em modificar a instituição de trabalho; em melhorar a segurança e trabalho e as relações entre clientes/fornecedores. Denota-se que nesta questão responderam somente doze inquiridos.

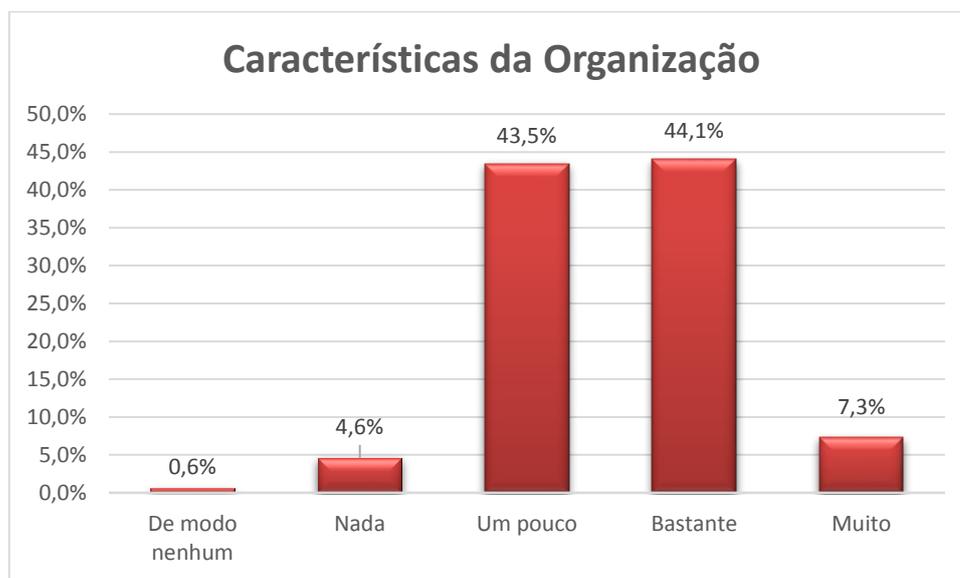
**Gráfico 22** – Opinião geral sobre a Satisfação e Valores Organizacionais



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à **Satisfação e Valores Organizacionais**, questionamos a satisfação dos colaboradores tendo em conta as atuais situações laborais. Adotando uma escala de 1 a 7, onde um significa estar “Extremamente Insatisfeito” e sete, “Extremamente Satisfeito”, no **Gráfico 22**, confirma-se que 35,7% dos colaboradores estão “satisfeitos” em relação à competência, funcionamento e gestão do seu superior; em relação ao trabalho que realiza; em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados. Contudo, 29,8% dos colaboradores sentem-se “indiferentes” em relação à instituição e funcionamento do departamento onde trabalham; em relação a remuneração que recebe; em relação ao trabalho que realiza e em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados. Relativamente à sua vida na organização; à colaboração, clima e relação com os seus colegas de trabalho e a organização e funcionamento do departamento onde trabalham, 19% dos inquiridos estão “muito satisfeitos”. No entanto, 11,9% sentem-se “extremamente satisfeitos” em relação ao trabalho que realizam; em relação à competência e funcionamento e funcionamento do seu superior; à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho e a sua vida na organização. Ao contrário de 3,6% dos colaboradores que se demonstram “pouco satisfeitos” no que diz respeito ao salário que recebe e a competência e funcionamento e gestão do seu superior.

**Gráfico 23** – Opinião geral sobre as Características da Instituição



Fonte: Elaboração Própria

Na penúltima questão, foram apresentadas possíveis **Caraterísticas da Instituição, Gráfico 23**. Em relação a cada uma delas, foi solicitado que indicassem o grau que a mesma se insere (respeitando a escala de 1 a 5, onde uma significa “De modo nenhum” e cinco, “Muito”). Os colaboradores para prosseguir a avaliação da instituição, teriam de observá-la como um todo não se limitando somente ao departamento/setor destacado. Neste sentido, 44,1% dos inquiridos consideram “bastante” a compreensão mútua; a obediência às normas; a comunicação/contato informais; a autorresponsabilização pelo desempenho; a abertura à crítica; o cumprimento de regras; o apoio aos colegas; a adesão às normas; a avaliação de desempenho; o controlo pelos procedimentos; o apoio na resolução dos problemas de trabalho; a harmonia interpessoal; o ambiente agradável de trabalho como as caraterísticas de maior relevância da instituição.

Por outro lado, 43,5% consideram que o assumir riscos; os objetivos claros; a ênfase na realização da tarefa; as regras formalmente impostas; os padrões elevados de desempenho; a flexibilidade; a eficiência; a rigidez; as funções claras e definidas e o pioneirismo são “um pouco” as caraterísticas que poderiam definir a instituição. Todavia, 7,3% crê que os padrões elevados de desempenho; o cumprimento das regras; o apoio aos colegas; a confiança mútua; a avaliação de desempenho e o clima familiar são “muito” das caraterísticas que determinam o caráter da instituição. Consequentemente, 4,2% dos colaboradores não acreditam “nada” que o trabalho recompensado; os procedimentos estabelecidos; a formalização; a rigidez e o ambiente

agradável de trabalho sejam as características que distinguem a instituição, por último, 0,6% considera que “de modo nenhum” o trabalho recompensado e assumir riscos sejam as características que distinguem a organização.

No que concerne à última questão de caráter facultativo, pretendeu-se que os colaboradores exprimissem sugestões ou melhorias que pudessem ser benéficas e futuramente serem aplicadas na instituição. Porém, não houve registos de qualquer tipo de resposta.

## **6. ANÁLISES E REFLEXÕES CRÍTICAS**

### **6.1 Reflexões Gerais**

De um modo geral, ao integrar esta instituição, a mestranda conheceu, desenvolveu e experienciou novas temáticas e métodos de trabalho. O acesso às atividades descritas anteriormente consentiu uma visão e um melhor enquadramento das componentes teóricas adquiridas. Numa sociedade em que estamos sujeitos a constantes mudanças a nível económico, é imprescindível a existência de uma instituição que apoie, dinamize e valorize o funcionamento de outras organizações que a rodeia ou que dela fazem parte, de modo a responder satisfatoriamente a procura. No entanto, não podemos olhar para a qualidade da instituição pelo seu exterior se não estudarmos ou entendermos como se desenvolvem as funções no seu interior. Ou seja, devemos olhar para o interior da instituição e perceber como se processam e desenvolvem os diferentes sistemas de gestão, as políticas e práticas que promovem uma estratégia de desempenho eficiente e eficaz através dos procedimentos. Procedimentos estes que devem ser melhorados, ajustados ou alterados visando sempre o progresso e sustentabilidade da instituição.

### **6.2 Análise Crítica da Instituição e Recomendações de Melhoria**

Partindo do pressuposto que todos os procedimentos, práticas e políticas defendem os valores e exigem o melhor da sua organização, após a participação e análise deste estudo é importante frisar alguns aspetos.

A análise dos instrumentos de recolha de dados presume um forte contributo na perceção das opiniões dos colaboradores e do entrevistado. Como um forte contributo, estes instrumentos fornecerão também melhoria do serviço e das relações laborais. Após a recolha de informação, tratamento e análise dos resultados obtidos, proceder-se-á agora as principais conclusões deste estudo face ao alinhamento dos objetivos previamente estabelecidos e atividades desenvolvidas.

A instituição detém todos os serviços especializados de GRH adequados, competentes e motivados para os resultados organizacionais. No entanto, ainda que os colaboradores estejam

satisfeitos com o trabalho que realizam, com as competências, funcionamentos e gestão do seu superior; ainda que tenham nomeado a avaliação de desempenho, a eficiência, os objetivos claros e as funções definidas como as principais características da instituição, numa avaliação geral, surpreendentemente deparámo-nos com a Formação, a Avaliação de Desempenho e o Sistema de Recompensas como as práticas que mais se destacaram pela negativa.

Esperava-se, através dos inquéritos e entrevistas a obtenção de opiniões controversas entre o chefe de departamento e os colaboradores, mas na verdade, acabaram por complementar-se umas às outras. Em primeiro lugar, a **Formação** apresenta-se como a maior fragilidade da instituição. É interessante referir que a Universidade de Bicocca detém todas as ferramentas necessárias para a prossecução da formação e que é corrente a realização de ações de formação no posto de trabalho. Num ponto de vista geral, tanto o entrevistado como os inquiridos discordam que se tenha alcançado algum nível de desempenho, conhecimento ou habilidades através da formação, ou ainda que, no caso de mudança esta tenha sido proporcionada pela formação. Atendendo à **Avaliação de Desempenho (AD)**, ainda que não se delimite tanto quanto a Formação, é também merecedora de atenção. O chefe de departamento e os colaboradores consideram que a AD é uma política de importante estratégia e que pressupõe o estabelecimento dos objetivos individuais e coletivos. Porém, os seus instrumentos de medida não estão devidamente direcionados. Por último, igualamos o **Sistema de Recompensas** à mesma situação que a Formação. Estas deficiências enumeradas exigem pequenas melhorias e novas respostas para uma aposta na qualidade.

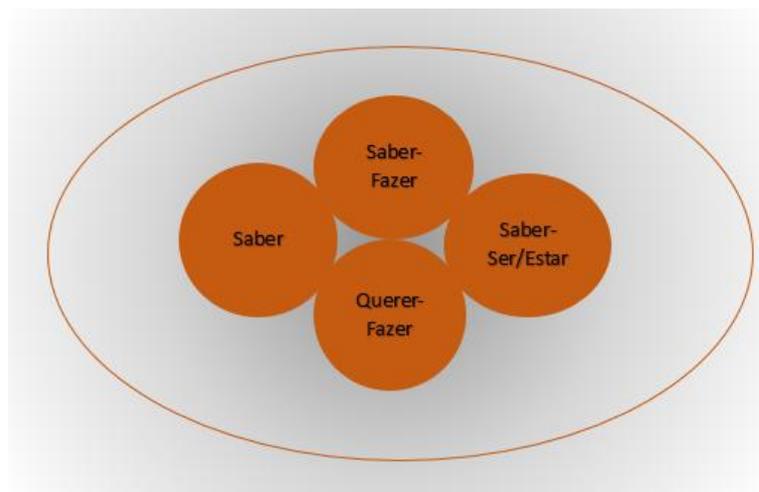
A **formação** é um processo de aprendizagem que está associado à criação de conhecimento e assume-se primordial no desenvolvimento de competências. Para que a formação volte a ter um papel importante na instituição é fulcral que individuo no seu processo de formação tenha um papel ativo. É muito comum depararmo-nos com instituições onde muitas ações de formação são meramente instrutivas e transmissivas, prestando-se deste modo um papel pouco ativo no processo. Torna-se essencial que a instituição detenha uma metodologia de formação que possua técnicas adequadas ao sujeito, às suas características físicas e psicológicas e que crie um clima que estimule a motivação intrínseca e por sua vez, a sua criatividade (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997).

Segundo os dados informais, denota-se que os sujeitos não percebem bem qual os objetivos da formação e o impacto que esta poderá ter no desempenho das suas funções. É preciso considerar que a formação deveria ser valorizada, vista como um investimento que gera e gerará benefícios, e neste sentido, sugere-se que:

- Numa primeira parte, sendo que a própria instituição fornece as ações de formação, proceda-se a contratação de novos formadores. Formadores mais especializados, mais qualificados e orientados que saibam transmitir conhecimentos e respondam ao objetivos delineados e, por sua vez, façam com que os seus formandos adquiram e desenvolvam novas competências;
- Se construa uma análise SWOT onde seja possível diagnosticar as fragilidades e as riquezas. Isto é, quais as atividades que acrescentam valor, que exploram o potencial criativo dos indivíduos e as suas capacidades em dar resposta a novas situações e identificar as causas que levam a falha do plano de formação vigente;
- Para que o segundo ponto se concretize é necessário a criação do um plano de formação inicial e contínuo, onde alvos sejam todos os dirigentes, coordenadores gestores e colaboradores da instituição.

Ainda que se afirme que as ações de formação na instituição estejam orientadas para a inibição e para a motivação, considera-se vantajoso que fossem igualmente orientadas para o desenvolvimento. No seu nível de atuação das competências, a formação deve proporcionar aos seus colaboradores as seguintes componentes:

**Figura 6** - Componentes de atuação da ação de formação



**Fonte:** Elaboração própria<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Adaptada à Figura 14.2, Camara, Guerra, & Rodrigues, *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* 1997, p.546)

Para um novo despertar da formação, para a sua motivação, interesse e aplicabilidade é necessário uma visão focada por parte dos gestores. Uma visão que promova a melhoria que a formação pode introduzir na qualidade no desempenho das suas funções quer a nível profissional como pessoal.

No que respeita a **avaliação de desempenho**, conforme Carapeto e Fonseca (2006, p.253) a gestão de uma organização pública deve estar preparada para partilhar alguns dos seus poderes e responsabilidades e para ouvir os pontos de vista dos seus funcionários e atuar de acordo com as suas sugestões. Para tal devem ser utilizados todos os meios, desde inqueritos à satisfação, aos esquemas de sugestões de trabalho em equipa. Só com a participação dos colaboradores no processo da qualidade esta será devidamente implementada: as pessoas devem entender qual o seu papel no processo, ser encorajadas a gerir e desenvolver a qualidade dentro das respetivas esferas de responsabilidade e receber *feedback*, através de uma comunicação ativa dos resultados das suas atividades.

Mediante as opiniões transmitidas pelos colaboradores é possível afirmar que a AD é uma política de importância estratégica e que se pressupõe o estabelecimento dos objetivos individuais e coletivos e que o modelo implantado tem como premissa as melhorias dos colaboradores no desempenho das suas funções. No entanto, os seus instrumentos de avaliação não estão devidamente direcionados.

A GRH tem por obrigação medir a satisfação dos funcionários, segundo objetam Carapeto e Fonseca (2006). Todavia, ainda na linha de pensamento deste autores, tal como a organização deve estar orientada para os cidadãos-clientes, também a função de gestão de recursos humanos deve estar orientada para as pessoas que trabalham na organização. A qualidade dos serviços prestados por uma determinada organização depende da satisfação dos cidadãos-clientes, enquanto que a qualidade do desempenho dos dirigentes ou coordenadores gestores depende da satisfação dos funcionários. Para tal, a organização pode utilizar questionários de formato inquérito que contenha um corpo comum e questões específicas aos vários departamentos ou unidades.

Brilman (1998) refere que em ordem de satisfação pessoal por norma incluem a realização das capacidades dos colaboradores, o reconhecimento das suas capacidades, a natureza dos trabalhos, as responsabilidades e a promoção. Associados à insatisfação, estão os salários, as relações entre colaboradores, as condições de trabalho, as relações com os superiores, a supervisão e a política de pessoal.

Dentro das diferentes abordagens da avaliação de desempenho, a abordagem centrada nos resultados é a que prepondera nesta instituição e é exatamente a mais viável tendo em conta toda a conjuntura atual, assim como avaliação de desempenho por competências. A Gestão por

Objetivos (GPO) é nos dias de hoje um dos instrumentos de medida mais utilizado para avaliar os quadros na organizações (Carroll & Schneier, 1982). Este método parte dos resultados do desempenho do indivíduo e compara-os aos objetivos anteriormente definidos. No entanto, a avaliação por competências tem sido um reforço no aumento da motivação no local de trabalho, dado que o seus objetivos, clareza e transparência originam melhores resultados em toda a organização.

Finalizando, convém observar que a AD é um meio que permite identificar os potenciais colaboradores, promovendo deste modo a qualidade das relações entre colaboradores e seus superiores. Deste modo, sugere-se que:

- A instituição promova um *workshop* sobre a Avaliação de Desempenho com periodicidade de sensivelmente um ano, direcionadas a dirigentes, avaliadores e avaliados;

- Adequar uma formação orientada para o desenvolvimento de competências e gestão do desempenho. Uma formação que vise a progressão de carreira, que adequa cada colaborador ao seu posto de trabalho com funções definidas.

É preciso evidenciar que o **sistema de recompensas** estruturado pela instituição necessita de ser analisado e conseqüentemente, corrigido. Os sistemas de recompensas consistem num conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da organização. O objetivo primordial de um sistema de recompensas é o reforço da motivação dos colaboradores e da sua identificação com o projeto da organização. O teste de eficácia do sistema está no grau de satisfação no trabalho e na redução de índices de insatisfação como o absentismo, a baixa produtividade e a rotação de pessoal (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997, p. 485)

O entrevistado em relação a este tema, expõe que o sistema de recompensas da instituição estabelece uma verdadeira ligação entre o esforço e desempenho, entre o desempenho e a recompensa, entre a recompensa e a satisfação dos objetivos pessoais de cada colaborador. Porém, os colaboradores não partilham da mesma opinião. São sim da opinião recíproca que, o sistema de recompensas não está alinhado com os objetivos da instituição; que o sistema de recompensas não permite que tenham uma progressão de carreira à medida que vão adquirindo

novas competências e experiência profissional, e que o plano de regalias não se aplicam por igual a todos os membros da instituição. Por último, partilham o mesmo ponto de vista de que o estilo igualitário é o que prevalece. Contudo, acredita-se que o estilo participativo seria o mais eficaz. Porque, uma vez os colaboradores apercebem-se que estão envolvidos nas práticas de GRH, rapidamente sintonizarão os objetivos delineados aos seus próprios interesses, e por conseguinte, serão mais propensos a responder positivamente à instituição.

A importância da clareza das metas tem vindo a aumentar, ao mesmo tempo que também tem havido uma atenção redobrada para a gestão estratégica. Proporcionar objetivos claros é o pré-requisito para o sucesso do planeamento estratégico e mudanças organizacionais (Bryson, 2004; Fernandez & Rainey, 2006). O mérito do estabelecimento de objetivos claros também afetam as atitudes dos colaboradores. O princípio básico da teoria é que, a implementação de objetivos claros e desafiadores proporcionarão um aumento da motivação dos colaboradores (Locke & Latham, 1990). Partindo do pressuposto que quanto mais os funcionários trabalham numa determinada instituição mais tendem a ser investidos e ter mais oportunidades de interagir com os seus superiores. Colaboradores com experiências positivas propendem a permanecer nas organizações, e por conseguinte a confiar mais nos seus superiores.

Atualmente, a maioria dos gestores sabem que para tirar o maior proveito dos seus colaboradores, somente o retorno financeiro não é suficiente. É preciso que os colaboradores estejam focados e comprometidos com a organização. Crê-se que a atenção aos colaboradores, o bom relacionamento entre colegas, o reconhecimento profissional diário, o reconhecimento pela antiguidade, um maior envolvimento e a confiança irão fazer com que os colaboradores se comprometam e demonstrem mais interesse pelo seu trabalho, ainda que desempenhem uma função que não apreciam.

### **6.3 Autocrítica e Balanço entre a Aquisição de Aprendizagens no Âmbito do Mestrado e do Estágio**

Ainda numa visão crítica, acredita-se que os instrumentos de recolha de informação foram os mais indicados para esta investigação pois permitiram perspetivar e analisar na íntegra todas as circunstâncias, condutas e posturas dos diferentes participantes. Será de igual modo importante frisar que, através do que foi permitido observar na primeira pessoa, a estagiária vai de encontro às constatações realizadas. E deste modo, conserva que integrar uma empresa,

organização ou instituição de renome não é suficiente. O que nos parece fundamental é que as pessoas comecem a ser mais autónomas e que se valorizem nos seus locais de trabalho.

A experiência de realizar um estágio europeu foi tão importante como esclarecedora no que concerne à aprendizagem de línguas. Considerando que a mestranda tem um perfil e aptidão para a facilidade de aprender novos idiomas, devido à licenciatura em Línguas e Turismo, o estágio na Universidade de Bicocca, cuja língua predominante foi o italiano, não causou constrangimentos nem impediu a sua realização em qualquer instante. Pelo contrário, o estágio proporcionou prática para a realização de futuros projetos fora do seu país de residência.

A forma como a estagiária lidou com o estágio, mostrou, desde o início, o seu profissionalismo. A sua vontade de concretizar tarefas e terminá-las revelou ambição, empenho e iniciativa. A língua estrangeira não se demonstrou ser um obstáculo na sua tentativa de concretizar os seus objetivos.

Não podendo desvalorizar as unidades curriculares de Gestão de Recursos Humanos, Gestão Pública, Gestão Estratégica e Auditoria em Serviços Públicos, lecionadas no primeiro ano de Mestrado na Universidade de Évora, é de reconhecer que estas foram fundamentais uma vez que permitiram uma ligação clara entre a teoria e a prática, imprescindíveis a este estágio.

Crê-se que o ponto culminar desta experiência foi a mestranda ter tido uma postura proactiva mas prudente, e ao mesmo tempo com espírito de abertura às críticas que a conduzirão para um bom desempenho no futuro. A aluna aprendeu a valorizar qual será o seu papel dentro de uma organização onde venha a desenvolver funções e a acreditar que a gestão de recursos humanos vai muito mais além do conceito que a designa. Todos os conhecimentos que detém até ao momento e reteve ao longo dos anos, que tenha adquirido quer dentro ou fora de uma instituição de ensino lhe serão muito úteis. O potencial da junção entre a Licenciatura em Línguas, Literaturas e Cultura na vertente de Línguas e Turismo e o mestrado em Setor Público e Administrativo, especialização em Recursos Humanos constituirá sem dúvida o ponto de partida e solidificação para uma futura carreira e conquista de novos horizontes.

## 7. CONCLUSÕES

### 7.1 Considerações Gerais

A experiência de um estágio curricular numa instituição assume grande relevância na fase final do mestrado, na medida em que permitiu agregar conhecimentos, contatar com a realidade e pôr em prática muitas aquisições teóricas assim como o crescimento e enriquecimento à nível pessoal e profissional. De um modo geral, acrescenta-se um enorme valor a esta experiência que pessoalmente estimulou a mestranda futuramente. Atendendo a tudo que tem vindo a ser considerado até a esta fase, torna-se oportuno apresentar algumas considerações finais sobre o que foi feito, iniciando pela instituição, passando pelas expectativas do estágio, objetivos, atividades e o fim do mesmo.

Ao ser acolhida pela Universidade e Bicocca, a mestranda conseguiu compreender a dificuldade que um estagiário tem ao integrar uma empresa, organização ou instituição, pela sua aceitação ou rejeição. Finda a fase de objeções, foi integrada no seio da instituição. Nesta fase, foi-lhe concedido dois supervisores que eram encarregados de segui-la e acompanhá-la durante o seu percurso de adaptação e estadia. Os dois supervisores designados cumpriram o papel de verificar constantemente se a estagiária estava cómoda, se necessitava de alguma informação, se tinha todas as ferramentas ao seu dispor para pôr em prática e cumprir a sua missão. Os encarregados, mediante os problemas que fossem surgindo tanto a nível prático, linguístico ou pessoal estiveram sempre predispostos a ajudar e aconselhar quando necessário. Os supervisores têm o seu mérito pela boa integração da estagiária.

Das atividades desenvolvidas ao longo dos seis meses de estágio, ambicionava-se mais. Almejava-se uma participação mais ativa no departamento pessoal técnico – administrativo. Contudo, julga-se que, apesar da política de privacidade, foram feitos todos os esforços para que as tarefas fossem realizadas. E, de fato foram. Foram executadas com sucesso e foram além do que estava estruturado, o que permite referir que os objetivos delineados foram cumpridos. E isto devido igualmente à junção da componente teórica adquirida não só durante o mestrado, mas também durante a licenciatura.

Assim, podemos relacionar os objetivos gerais e específicos e afirmar que esta investigação foi exequível pela positiva graças às possíveis conclusões retiradas através da observação direta

e através da análise do ponto anterior das diferentes percepções entre o chefe de departamento técnico – administrativo e colaboradores.

Ainda que os inquiridos e entrevistados preservem a imagem interior da instituição é preciso que os dirigentes atentem à Formação, à Avaliação do Desempenho e aos Sistemas de Recompensas de modo a prosseguir com a sua missão, defender os seus valores e qualidade que emanam a nível nacional como internacional.

Pretende-se que este trabalho forneça mais um contributo para confirmar a importância da gestão de recursos humanos na sua dimensão estratégica. Se a gestão de Recursos Humanos estimular e premiar determinados padrões de comportamento e atuação funcional, estes, ao serem considerados válidos pelo sucesso que obtêm, quer interna quer externamente, começarão a ser valorizados e a ser considerados importante pelos colaboradores (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997, p. 173).

No entanto, torna-se ainda imprescindível verificar que tanto a Itália assim como Portugal atravessaram um período intenso com a reforma de 1990. Tendo contribuído para uma combinação de normas da NGP que fizeram emergir novas configurações institucionais, cujo principal propósito é o de responder de forma eficiente as necessidades do processo de prestação de serviços públicos e solicitações por parte da sociedade.

Numa constatação final, consideramos que a reforma da AP continuará ser uma inquietação para os governos da Europa, no que diz respeito à gestão de recursos humanos. Porém, tal afirmação não é fidedigna, tendo em conta a atual e constante mudança económica e financeira a que estamos sujeitos. Portanto, a NGP veio proporcionar independência às instituições do ensino superior. Essa independência fez com que as Universidades se expandissem, tornando-se cada vez mais individuais, com valores e missões diferenciados que por sua vez se refletirão nas respostas às necessidades dos seus *stakeholders*. No entanto, as instituições do ensino superior têm apostado cada vez mais na qualidade, na tentativa de destacarem-se no meio da concorrência acedendo deste modo aos *rankings* quer pela sua formação específica, quer pelo seu desempenho ou funcionamento.

## **7.2 Limitações do Estágio**

Denota-se que, apesar de optativa, o estágio é uma componente de importante auxílio na formação de qualquer aluno. O aluno vê aqui uma oportunidade de pôr em prática todo o

conhecimento adquirido durante as aulas teóricas, uma oportunidade de finalmente estabelecer contato com o mercado de trabalho, possibilitando-lhe um crescimento profissional e pessoal.

É normal que um estagiário quando ingresse numa determinada instituição esteja repleto de expectativas, e que estas elevem ainda mais quando se trata de um estágio a nível internacional. No entanto, existem sempre algumas limitações. No caso particular da estagiária, a limitação deveu-se à má gestão de informação/comunicação, que posteriormente refletiu-se nas atividades desempenhadas. Quando a estagiária chegou a instituição foi informada que tinha havido um mal-entendido com a sua candidatura, pois julgavam que fosse uma aluna Erasmus normal e não uma aluna Erasmus estagiária. Nesse sentido, após diversas reclamações e trocas de correio eletrónico entre a Universidade residente e a Universidade de acolhimento, foi decidido que poderia estagiar naquela instituição, porém em atividades muito reduzidas. Como é natural, não houve uma integração total nas funções que se almejava desempenhar como previamente estruturado, nem reter uma visão mais aprofundada das atividades que se realizam naquela instituição, referenciando o departamento pessoal técnico-administrativo, o que por conseguinte, acabou por alterar alguns dos objetivos delineados. Porém, de modo a complementar e enriquecer ainda mais esta componente, a mestranda integrou um outro departamento, como referenciado nas atividades desempenhadas.

Ao início, a determinação, a vontade e o entusiasmo ficaram muito aquém do previsto, pois o sentimento que tinha foi de que estaria a perder a oportunidade de aprender, de adquirir e desenvolver competências e capacidades. No entanto, torna-se notório prezar as tarefas desenvolvidas, pois permitiram direcionar e concretizar o estágio, e ir ao encontro de cumprir os objetivos propostos. Muitas das limitações ocorridas nesta investigação foram devido à confidencialidade, que inviabilizaram o acesso à informação e a participação em eventos e em algumas tarefas. No entanto, verificou-se também alguma limitação do uso das técnicas de recolha de informação. Apesar da aprovação para a realização dos questionários, denotou-se através da observação e análise que, na entrevista as respostas não foram claras e algumas sequer foram objetadas. Em relação aos questionários efetuados, denota-se falta de transparência e algum receio de exposição, o que leva a pensar que talvez os profissionais não tivessem prestado a devida atenção, sendo talvez explicado pela disponibilidade, pelo fato de não conseguirem gerir/conciliar o tempo. Por outro lado, crê-se que teria sido benéfico direcionar os inquéritos a outros colaboradores que não fosse somente ao departamento pessoal técnico-administrativo, este estudo iria permitir o cruzamento de diferentes constatações e informações. Finalizando, acredita-se que talvez a postura da estagiária como observadora/investigadora limitou-se um pouco, não se focando com a devida atenção no *modo*

*vivendi* da instituição e também, pela dispersão nas informações recolhidas. Crê-se que, nesse sentido, poderia ter sido um pouco mais firme em relação às questões não contestadas na entrevista.

### **7.3 Proposta de Investigação e Análise Futuras**

Como proposta de investigação e análises futuras, seria crucial que este projeto fosse apresentado a um dirigente superior da Universidade de Bicocca, e por conseguinte, fosse realizado um estudo contínuo mais abrangente em termos de questões e população.

Todavia, crê-se que futuramente seria vantajoso a elaboração “semelhante” deste estudo a nível comparativo entre outras instituições europeias que apresentem a mesma situação económica. Ou inclusivamente, permitir comparar as políticas administrativas das instituições do ensino superior público entre a Universidade de Bicocca e a Universidade de Évora.

## BIBLIOGRAFIA

- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in Public-Sector Senior Management. *International Journal of Human Resource Management*, 76–92.
- Amaral, F. d. (1998). *Curso de Direito Administrativo - Volume I*. Coimbra : Livraria Almedina.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 670–87.
- Austrian Report Centers. (1999). *Intellectual Capital Report*. Viena: Austrian Report Centers Seibersdorf.
- Baldwin, J. N. (1984). Are We Really Lazy? *Review of Public Personnel Administration* , 4, 80–89.
- Baldwin, N. (1990). Public Versus Private Employees: Debunking Stereotypes. *Review of Public Personnel Administration*, 1–27.
- Barnett, R. (n.d de n.d de 2006). The Idea of Higher Education. *Revista Lusófona de Educação*, pp. 13-40.
- Behn, R. (1995). The Big Questions of Public Management. *Public Administration Review*, 313–24.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. (2006). *Human Resource Management in Public Service*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications, Inc.
- Bilhim, J. (2003). A avaliação de desempenho na administração pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, 72-87.
- Boudreau, J., & Milkovich, G. (2006). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Boulton, G., & Lucas, C. (2011). What are universities for? *Chinese Science Bulletin*, 2506.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 97–122.
- Brennan, J., & Shah, T. (2000). Managing Quality in Higher Education: An International Perspective on Institutional Assessment and Change. *Higher Education*, 515-516.
- Brewster, C. (1994). *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge.
- Brilman, J. (1998). *Les meilleurs pratiques de management - Au coeur de la performance*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2005). The Impact of NPM on the Job Satisfaction of a Range of Australian Public Sector Employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 289–304.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*. San Francisco:

- Jossey-Bass.
- Buchanan, B. (1975). Red Tape and the Service Ethic: Some Unexpected Differences Between Public and Private Managers. *Administration and Society*, 423–438.
- Cacioppe, R., & Mock, P. (1984). A Comparison of the Quality of Work Experience in Government and Private Organizations. *Human Relations*, 923–940.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1997). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. n.d: Publicações Dom Quixote.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Carducci, P., Santorufo, M., & Zinno, F. (2004). *La riforma dell'Amministrazione Pubblica e nuove forme di controllo nella Prefettura – Uffici Territoriali del Governo*. Instrumenta.
- Carroll, S., & Schneier, C. (1982). *Performance appraisal and review systems: the identification, measurement and development of performance in organizations*. Glenview: IL: Scott, Foresman and Co.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Sílabo.
- Chow, I. H. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6, 3–9.
- Cidade das profissões. (28 de Agosto de 2015). Obtido de Cidade das profissões: <http://cdp.portodigital.pt/profissoes/profissoes-com-futuro/tecnico-administrativo>
- Clarke, J., & Newman, J. (2000). *The Managerial State: power, politics and ideology in the remaking of social welfare*. London: Sage.
- Collini, S. (2012). *What are Universities For?* England: Penguin books.
- Colquitt, J. A., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 425–445.
- Communities, C. o. (2007). *'The European Research Area: New Perspectives'*. Bruxelas: Autor.
- Constantin, B. (2009). The Intellectual Capital of Universities. *EconPapers - Economics at your fingertips*, 63-70.
- Corte-Real, I. (1995). *O Livro da Modernização Administrativa 1986-1995*. Lisboa: Secretaria de Estado da Administração Pública.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª Edição ed.)*. Lisboa: Edições Sílabos.
- Davenport, T., & Prousak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They*

- Know. DAVENPORT, Thomas e Prusak, Laurence (1998), *Conhecimento Empresarial: como as organizações*: MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. DAVENPORT, Thomas e Prusak, Laurence (1998), *Conhecimento Empresarial: como as organizações*: MA: Harvard Business School Press.
- Delors, J., & al., e. (1996). *EDUCAÇÃO UM TESOURO A DESCOBRIR*. São Paulo: Cortez Editora.
- Densten, I. L. (2006). Negotiating Extra Effort Through Contingent Rewards. *Leadership & Organization Development Journal*, 38–49.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 1004–12.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2011). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 450–67.
- Drucker, P. F. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. New York: Herper Collins Publishers.
- Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university–industry linkages. *Research Policy*, 823-833.
- Farnham, D., & Horton, S. (1996). *Managing People in the Public Services*. London: Macmillan.
- Fernandes, A. (4 de Setembro de 2007). O paradigma racional de eficácia organizacional. *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, 82.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 168–76.
- Freire, P. (2011). Pedagogia da autonomia - Saberes necessários à prática pedagógica. *SciELO Portugal*.
- Gamson, W. A. (1968). *Power and Discontent*. Homewood: IL: Dorsey.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gould-Williams, J. (2004). The Effects of “High Commitment” HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers. Public Administration. *Public Administration*, 63–81.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee outcomes: An Analysis of Public Sector Workers. *Public Management Review*, 1–24.
- Hardin, R. (2006). *Trust*. Malden: MA: Polity Press.
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 3–19.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 379–403.

- Hughes, O. (1994). *Public Management and Administration*. London: MacMillan.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 635–72.
- Iverson, R. D. (1996). Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7, 122–149.
- Jarvis, P. (2001). *Universities and Corporate Universities: The Higher Learning Industry in Global Society*. New York: Routledge.
- Jencks, C., & Riesman, D. (2002). *The Academic Revolution*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Ketchand, A. A., & Strawser, J. R. (2001). Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research. *Behavioural Research in Accounting*, 13, 221–251.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 231–41.
- Knapik, J. (2006). *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: IBPEX.
- Kramer, R. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 569–98.
- Lau, C., & Woodman, R. C. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537–554.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan.
- Leitner, K. H. (2004). Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian universities. *Research Evaluation*, 129–140.
- Lermont-Pape, H. (2002). Getting the Maximum Return. *Rural Telecommunications*, 27–30.
- Levi, M. (1998). *A State of Trust' in A. Braithwaite and M. Levi*. New York: Russell Sage.
- Liou, K., & Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administration Quarterly*, 99–118.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, M., & Aheame, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62, 87–98.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The Relationship Between “High Performance Work Practices” and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects. *International Journal of Human Resource Management*, 537–67.

- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marras, J. P. (2002). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (5ª ed.). São Paulo: Futura.
- Martin, B. (1982). *His life & works*. New York: Continuum.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the. *Academy of Management Journal*, 874–88.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 709–34.
- Ministros, P. P. (1999). *Melhor administração, mais cidadania*. Lisboa: Autor.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Morin, E. (2000). Complexidade e transdisciplinaridade - A reforma da universidade e do ensino fundamental. *Scielo Portugal*.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Pergaminho.
- Newman, J. (1852). *The Idea of University*. London: Longmans, Green & Co.
- Nikolaou, I., & Vakola, M. (2005). Attitudes Towards Organizational Change: What is the Role of Employees "Stress and Commitment?". *Employee Relations*, 27, 160–174.
- Noble, D. F. (1984). *Forces of Production; A Social History of Industrial Automation*. New York : Knopf.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 9–25.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment. *Research in Organizational Behaviour*, 157–200.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit. *Academy of Management Journal*, 487–516.
- OCDE. (1984). *Evaluation of National Policies of Education*. Portugal: Paris.
- OCDE. (1987). *Que futuro para as universidades*. Lisboa: GEP/ME.
- OCDE. (1996). *Putting citizens First: Portuguese Experience in Public Management Reform*. Paris: PUMA.
- OCDE. (1998). *The University of Transition*. Paris: OCDE.
- Peretti, J. M. (1997). *Recursos humanos*. Lisboa: Sílabo.
- Perry, J., & Porter, L. (1982). Factors Affecting the Content for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*, 89–98.

- Pires, A. D., & Castro, E. A. (1997). Can a strategic project for a university be strategic to regional development? *Science and Public Policy*, 15-20.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 107-42.
- Pollit, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform. A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press .
- Pool, S., & Pool, B. (2007). A Management Development Model: Measuring Organizational Commitment and its Impact on Job Satisfaction Among Executives in a Learning Organization. *Journal of Management Development*, 353-369.
- Poon, J. M. (2004). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personnel Review*, 322-34.
- Pop-Vasileva, A., Baird, K., & Blair, B. (2011). University Corporatization: The Effect on Academic Work-related Attitudes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 408-439.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. [2nd ed.] . New York: Free Press.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 257-266.
- Rocha, J. A. (1991). *Princípios de Gestão Pública*. Lisboa: Editorial Presença.
- Ruscio, K. P. (1996). Trust, Democracy, and Public Management: A Theoretical Argument. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 461-77.
- Sánchez, M. P., & Elena, S. (2006). Intellectual capital in universities - Improving transparency and internal management. *Journal of intellectual capital*, 529-548.
- Sánchez, M. P., Elena, S., & Castrillo, R. (3-4 de September de 2007). The ICU Report: an intellectual capital proposal for university strategic behaviour. *Institutional Management in Higher Education* , p. n.d.
- Sánchez, M. P., Elena, S., & Castrillo, R. (2009). Intellectual capital dynamics in universities: a reporting model. *Journal of intellectual capital*, 307-324.
- Sanders, K., & Siegers, J. (2007). Encouraging employees to cooperate. The effects of sponsored training and promotion practices on employees willingness to work overtime. *International Journal of Human Resource Management*, 1748 - 1767.
- Selden, S. C., & Moynihan, D. P. (2000). A Model of Voluntary Turnover in State Government. *Review of Public Personnel Administration*, 63-74.

- Serra, F. A., Ferreira, M. P., & Fiates, G. G. (2008). Pilares da Estratégia: uma Proposta de Dimensões para Análise e Dimensionamento dos Recursos Estratégicos . *Instituto Politécnico de Leiria - Working Paper*.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., & Jr., J. G. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 511–25.
- Silva, F. (1988). Reforma Administrativa: O tempo e o Modo . *Jornadas de Administração Pública*.
- Sparrow, P., & Hiltrop, J.-M. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. n.d: Prentice Hall.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. Orlando-Florida: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Stallworth, L. (2004). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment to Accounting Organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19, 945–955.
- Su, S., Baird, K., & Blair, B. (2009). Employee Organizational Commitment: The Influence of Cultural and Organizational Factors in the Australian Manufacturing Industry. *International Journal of Human Resource Management*, 2494–2516.
- Taormina, R. (1999). Predicting Employee Commitment and Satisfaction: The Relative Effects of Socialization and Demographics. *International Journal of Human Resource Management*, 1060–1076.
- Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005). The impact of the performance measurement systems in setting the "direction" in the University of Warwick. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 189-198.
- Wang, X. (2010). Performance measurement in universities: managerial perspective. *University of Twenty*, n.d.
- Weinberg, M. (1983). Public Management and Private Management: A Diminishing Gap. *Journal of Policy Analysis and Management*, 107–115.
- Whitener, E. M. (2001). Do “High Commitment” Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management*, 515–35.
- Windsor, C. A., & Ashkanasy, N. M. (1996). Auditor Independence Decision Making: The Role of Organizational Culture Perceptions. *Behavioural Research in Accounting*, 80–97.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2ª ed.). Beverly Hills: CA: Sage.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3ª ed.). CA: Sage: Thousand Oaks.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-western Setting. *Personnel Review*, 29, 567–592.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A

Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, 977–998.

# **ANEXOS**

## ANEXO A - ENTREVISTA



### Departamento de Gestão – Especialização em Setor Público Administrativo

#### Entrevista Estruturada a um Técnico Administrativo de Recursos Humanos

##### OBJETIVO

No âmbito de um Projeto Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade de Évora, o presente questionário tem como objetivo a recolha de informação relativo às Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Este instrumento permitirá uma melhor perceção sobre esta temática, assim como, também permitirá que a Organização identifique oportunidades de possíveis melhorias.

A sua opinião sincera é muito importante, por isso, peço-lhe por favor, o máximo rigor e honestidade. Portanto, quanto maior o número de respostas, maior será o grau de conhecimento da Gestão de Recurso Humanos da Organização.

##### CONFIDENCIALIDADE

O tratamento da informação recolhida será única e exclusivamente para fins de investigação científica, o que significa que, é garantido a **anonimato** e **confidencialidade** do colaborador.

A sua opinião é muito importante para este estudo. Agradeço desde já o seu contributo.

## Grupo I

### Dados Socioprofissionais

1. **Sexo:** Feminino  Masculino
2. **Idade:** 18 anos a 26 anos  27 anos a 34 anos  35 anos a 42 anos   
43 anos a 50 anos  51 anos a 58 anos  59 anos a 66 anos

3. Quais as suas habilitações literárias?

(Assinale com um **x** a situação correspondente)

Ensino Primário (4ª classe)	
Ciclo Preparatório (6º ano de escolaridade)	
Curso Geral Unificado (9ºano de escolaridade)	
Curso Complementar (10º, 11º ano escolaridade)	
12º Ano escolaridade	
Curso Técnico-profissional	
Curso Médio (Bacharelato)	
Curso Superior (Licenciatura)	
Mestrado	
Doutoramento	
Outro. Qual?	

4. Qual a sua função profissional dentro da Organização?

\_\_\_\_\_

5. Em que Departamento/Seção se encontra a desempenhar funções? (ex.: Técnico, Administrativo, Direção, Supervisão, Financeiro)?

\_\_\_\_\_

6. Há quanto tempo se encontra a exercer funções na Organização?

0 a 4 anos  5 anos a 9 anos  10 anos a 14 anos   
15 anos a 19 anos  20 anos a 24 anos  25 anos a 29 anos   
30 anos a 35 anos  36 anos a 40 anos

**7. Qual o seu vínculo contratual?**

Contrato por tempo determinado

Contrato por tempo indeterminado

Contrato a tempo parcial

Contrato de prestação subordinada de teletrabalho

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**Grupo II**

**Práticas e Políticas de Gestão dos RH**

**1.** Como é composta a estrutura organizacional do Departamento?

**2.** Que papel tem tido o Departamento na concepção e implementação das políticas e práticas de RH da instituição? Como define a relação com os órgãos da governação da instituição?

**3.** De um modo geral, como se processa e a que nível hierárquico são tomadas decisões relativas a:

**a.** Recrutamento e Seleção de Pessoal?

**b.** Mobilidade interna funcional (postos de trabalhos, secções, equipas,)?

**c.** Práticas de Formação Profissional?

**d.** Afastamento e despedimento de trabalhadores?

**e.** Práticas de Informação e Comunicação?

**4.** Que importância atribui as qualificações e competências de trabalho?

5. A organização tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?

5.1. Para que funções?

5.2. Quais os objetivos?

6. Qual a estratégia atual e futura da Organização? Existem planos e/ou objetivos a curto, médio e longo prazo?

7. Relativamente a orientação das **Ações de Formação** fornecidas aos colaboradores, estas costumam ser:

(Assinale com um x a situação correspondente, onde **1 – Discordo Totalmente** e **5 – Concordo Totalmente**)

a) <b><u>Orientadas para o cargo:</u></b> melhoram o desempenho atual de uma determinada função, atuando nos <i>gaps</i> detetados.	1	2	3	4	5
b) <b><u>Orientadas para o desenvolvimento:</u></b> tem como objetivo preparar a pessoa (ou grupo de pessoas) para uma função que irá desempenhar no futuro e que resulta do seu plano de desenvolvimento.	1	2	3	4	5
c) <b><u>Orientadas para a estratégia:</u></b> pretendem atuar em novas potenciais competências que permitam percorrer o caminho crítico das orientações estratégicas da organização, permitindo assim, no médio prazo conseguir melhorar transversalmente as competências dos colaboradores essenciais para a missão da organização.	1	2	3	4	5
d) <b><u>Orientadas para a inibição:</u></b> por vezes existem competências instaladas que estão desajustadas aos objetivos traçados e que geram dinâmicas organizacionais desajustadas. O objetivo destas ações é inibir competências obsoletas.	1	2	3	4	5
e) <b><u>Orientadas para a motivação:</u></b> ações cujo objetivo é introduzirem energia na dinâmica organizacional explorando o querer-fazer.	1	2	3	4	5

**7.1.** Em que medida são utilizados os seguintes instrumentos no levantamento de informação sobre as necessidades de formação:

(Assinale com um **x** a situação correspondente, onde **1 – Nunca** e **5 – Sempre**)

a) <b>Survey:</b> questionários e entrevistas aos colaboradores, observação participante, pedidos das chefias, testes e exames.	1	2	3	4	5
b) <b>Estudo das competências:</b> análise das qualidades, dos conhecimentos, das aptidões necessárias para o desempenho de determinadas tarefas.	1	2	3	4	5
c) <b>Análise de funções:</b> estudo do conteúdo funcional; permite determinar os perfis dos postos de trabalho.	1	2	3	4	5
d) <b>Análise da performance:</b> se a performance demonstrada pelo colaborador corresponde aquela que a organização necessita, de forma a concluir pela necessidade ou não de formação adequada para melhor a dita performance.	1	2	3	4	5

**7.2.** Na Organização, as ações de formação prestadas aos colaboradores são, predominantemente, internas (fornecidas pela própria Organização) ou externas (fornecidas por outras Organizações)? Justifique?

**7.3.** Todos os serviços, carreiras e categorias profissionais têm de igual modo a mesma percentagem de frequência de ações de formação, ou existem serviços, carreiras e categorias profissionais que têm mais frequência de ações de formação do que outras? Em caso de existir diferença, explicita quais são os/as mais e os/as menos beneficiados/as e porquê?

**7.4.** Quem são os principais intervenientes no diagnóstico das necessidades de formação?

**7.5.** Os colaboradores, após terem sido alvos de formação, e para avaliar e validar a formação prestada, a Organização verifica que:

(numa escala de 1 a 5, especifique se concorda ou discorda com as seguintes afirmações, tenha em conta que **1 - Discordo Totalmente** e **5 - Concordo Totalmente**)

a) Os colaboradores alcançaram um nível adequado de desempenho, habilidades e conhecimentos.	1	2	3	4	5
b) Ocorreu a mudança esperada.	1	2	3	4	5
c) A mudança teve como causa a formação prestada.	1	2	3	4	5

d) A mudança vai de encontro aos objetivos e metas da Organização.	1	2	3	4	5
e) Mudanças semelhantes ocorrem com outros colaboradores no mesmo programa de formação?	1	2	3	4	5

**7.6.** Enquanto Técnico – Administrativo de Recursos Humanos de uma Organização, os seus colaboradores estão sempre em processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências. Como responsável, geralmente considera que os colaboradores da organização vêem o desenvolvimento de competências: como um proveito individual, como um proveito da organização, ou vêem-no como uma mais-valia para ambas as partes? Justifique?

**8.** Com a **Avaliação de Desempenho**, pretende-se estudar os principais métodos, formas e técnicas de avaliação de desempenho. Com esta ferramenta, visa-se obter a opinião que é prestada aos colaboradores e, tentar perceber o impacto que todo este processo tem no desempenho organizacional, portanto:

(numa escala de 1 a 5, especifique se concorda ou discorda com as seguintes afirmações, tenha em conta que **1 - Discordo Totalmente** e **5 - Concordo Totalmente**)

Considera que A.D é uma política de RH de importância estratégica e por isso, um objeto de planeamento em termos de métodos e de técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada.	1	2	3	4	5
O modelo de A.D. utilizado permite que o avaliador desenvolva uma comparação com o desempenho de outros colaboradores que realizam o mesmo tipo de trabalho, hierarquizando-os uns em relação a outros.	1	2	3	4	5
No modelo de A.D. utilizado, as chefias avaliam os seus colaboradores tendo em única e exclusivamente em conta os padrões de desempenho de cada um, sem fazerem quaisquer comparações com os restantes colaboradores com funções idênticas atribuídas.	1	2	3	4	5
O modelo de A.D. emprega alguns instrumentos de medida, centrados no comportamento.	1	2	3	4	5
O modelo de A.D. emprega alguns instrumentos de medida, centrados nos resultados.	1	2	3	4	5
O modelo de A.D. emprega alguns instrumentos de medida, centrados na personalidade.	1	2	3	4	5
O modelo de A.D. da organização pressupõe o estabelecimento dos objetivos individuais e coletivos no início de cada período de avaliação.	1	2	3	4	5
O modelo de A.D. permite que a organização recolha informações importante que se possa decidir sobre a política salarial e, respetivas promoções.	1	2	3	4	5

O modelo de A.D. permite que a organização desenvolva estratégias de forma a corrigir as lacunas dos trabalhadores percecionadas aquando da sua avaliação e, ao mesmo tempo, reforça o apoio nas tarefas bem desempenhadas pelo colaborador.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

**8.1.** Ao modelo de avaliação de desempenho implantado na organização podemos afirmar que este tem como premissa:

(numa escala de 1 a 5, especifique se concorda ou discorda com as seguintes afirmações, tenha em conta que **1 - Discordo Totalmente** e **5 - Concordo Totalmente**)

a) Promover melhorias aos colaboradores no desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5
b) Distribuir eficientemente o trabalho pelos demais colaboradores.	1	2	3	4	5
c) Diagnosticar as necessidades de “crescimento” dos colaboradores.	1	2	3	4	5
d) Fazer com que o colaborador ideal esteja no posto de trabalho ideal.	1	2	3	4	5
e) Identificar as necessidades de formação.	1	2	3	4	5
f) Validar os procedimentos de recrutamento e selecção.	1	2	3	4	5
g) Validar os programas de formação.	1	2	3	4	5
h) Melhorar a relação de trabalho entre colaborador e a chefia que o avalia.	1	2	3	4	5

**8.2.** De entre os modelos apresentados, quais ou qual corresponde ou aproxima-se do modelo de avaliação de desempenho vigente pela Organização?

(Assinale com um x a situação correspondente)

	Sim	Não	Talvez
a) Gestão por Objectivos			
b) Avaliação 360°			
c) <i>Balanced Scorecard</i>			
d) Avaliação de desempenho por competências			
e) Outro. Qual?			

**8.3.** Aquando da avaliação dos seus colaboradores, as chefias, por vezes, atribuem classificações acima do seu verdadeiro desempenho de modo a evitar tensões e manter o bom ambiente no Departamento? Ou, acredita que, por vezes, por excesso de rigor atribuem classificações abaixo do verdadeiro desempenho demonstrado?

Como gere e justifica estes fatores?

9. O Sistema de Avaliação de Recompensas visa a oferecer aos seus colaboradores em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento da organização, e da sua identificação com os objetivos da Organização.

(numa escala de 1 a 5, especifique se concorda ou discorda com as seguintes afirmações, tenha em conta que **1 - Discordo Totalmente** e **5 - Concordo Totalmente**)

a) O sistema de recompensas está alinhado com os objetivos da organização, fomentando atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos.	1	2	3	4	5
b) O modelo de Sistemas de Recompensas da Organização estabelece uma verdadeira ligação entre o esforço e o desempenho, entre o desempenho e a recompensa, e entre a recompensa e a satisfação dos objetivos pessoais de cada colaborador.	1	2	3	4	5
c) O modelo de Sistemas de Recompensas permite que os colaboradores tenham uma progressão na carreira à medida que vão adquirindo novas competências e experiência profissional, criando-se um clima organizacional que privilegia a tomada de decisão baseada nos conhecimentos técnicos, e não no poder hierárquico	1	2	3	4	5
d) O modelo do Sistema de Recompensas possui um plano de benefícios sociais atrativo que fideliza o colaborador.	1	2	3	4	5
e) O plano de regalias sociais aplica-se por igual a todos os membros da Organização.	1	2	3	4	5

9.1. Relativamente ao estilo predominante na Organização tem em consideração que o mesmo seja:

	<b>Sím</b>	<b>Não</b>	<b>Talvez</b>
a) <b>Gestão do estilo paternalista</b> que se preocupa com as pessoas e as suas necessidades, a par da prossecução dos objetivos a que se propõe a missão da Organização.			
b) <b>Gestão de estilo autoritário</b> cuja maior preocupação é a obtenção de resultados, idealizando os colaboradores como fator de produção que não ocupam um lugar de relevo nos recursos da Organização.			
c) <b>Gestão de estilo participativo</b> que procura envolver os colaboradores na definição dos objetivos da Organização, e tenta obter deles o compromisso para o conjunto de objetivos fixados anualmente.			

d) <b>Estilo igualitário</b> onde se verifica que os colaboradores da organização formam uma população muito homogênea em termos de <i>background</i> de competências, tornando natural e inevitável o estatuto de igualdade.			
---	--	--	--

**9.2.** Em que medida é que os seguintes fatores se aplicam no modelo de sistema de recompensas praticado pela Organização:

(numa escala de 1 a 5, especifique se concorda ou discorda com as seguintes afirmações, tenha em conta que **1 – Nunca se aplica** e **5 – Aplica-se sempre**)

a) <b>Categoria profissional</b> – O sistema de recompensas da organização baseia-se na categoria profissional e segue os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho, que geralmente são de natureza salarial e de compensações acessórias fixas.	1	2	3	4	5
b) <b>Antiguidade</b> – A antiguidade ainda é um fator que o sistema de recompensas tem em conta, apesar de nem sempre aqueles que apresentam uma maior antiguidade são os que reúnem o melhor desempenho.	1	2	3	4	5
c) <b>Desempenho</b> – Existindo dois ou mais colaboradores com o mesmo nível de responsabilidade, o modelo de recompensas da organização assume que o colaborador que terá maior retribuição será aquele que apresentar uma melhor performance no desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5
d) <b>Potencial/Competências</b> – O sistema de recompensas aposta no desenvolvimento pessoal e profissional, permitindo recompensar antecipadamente um colaborador que tenha adquirido competências para desempenhar de forma satisfatória funções de nível de responsabilidade superior à atual, sem que na prática ainda não tenha dado provas de tal capacidade.	1	2	3	4	5
e) <b>Resultados individuais e colectivos</b> – O modelo de recompensas tem em consideração os resultados individuais e coletivos definidos em cascata pelos vários níveis, associando-lhes uma percentagem de retribuição variável.	1	2	3	4	5
f) <b>Mercado</b> – O modelo de recompensas está alinhado com o que é praticado por outras organizações que operam na mesma área de atividade, nomeadamente, no que se refere aos benefícios, aos cargos de referência e à estrutura dos salários.	1	2	3	4	5

**10.** Na sua opinião, quais as recompensas intrínsecas e extrínsecas que o sistema de recompensas da Organização consegue proporcionar aos seus colaboradores? Justifique.

**11.** Para finalizar, quais os fatores-chave de competitividade/ as vantagens competitivas em relação as outras organizações?

*Obrigado pela sua colaboração.*

## ANEXO B - QUESTIONÁRIO



### Departamento de Gestão – Especialização em Setor Público Administrativo

#### Questionário

##### OBJETIVO

No âmbito de um Projeto Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade de Évora, o presente questionário tem como objetivo a recolha de informação relativo às Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Este instrumento permitira uma melhor perceção sobre esta temática, assim como, também permitira a Organização identificar oportunidades de possíveis melhorias.

A sua opinião sincera é muito importante, por isso, peço-lhe por favor, o máximo rigor e honestidade. Portanto, quanto maior o numero de respostas, maior será o grau de conhecimento da Gestão de Recurso Humanos da Organização.

##### CONFIDENCIALIDADE

O tratamento da informação recolhida será única e exclusivamente para fins de investigação científica, o que significa que, é garantido a **anonimato** e **confidencialidade** do colaborador.

A sua opinião é muito importante para este estudo. Agradeço desde já o seu contributo.

Ao responder o questionário, tenha em conta o significado da escala que lhe apresentamos:

**1=Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3= Concordo Pouco; 4= Concordo; 5= Concordo Totalmente.**

1. Numa escala de 1 a 5, responda se concorda ou discorda com as afirmações referentes à **Gestão do Emprego**:

(onde, 1- **Discordo Totalmente** e 5- **Concordo Totalmente**):

a) A Organização realiza um planeamento quantitativo e qualitativo de Recursos Humanos.	1	2	3	4	5
b) As funções e objetivos estão bem definidos.	1	2	3	4	5
c) A Organização desenvolve uma gestão estratégica de competências.	1	2	3	4	5
d) Todas as carreiras profissionais são objeto de planeamento	1	2	3	4	5
e) As admissões dos colaboradores nos postos de trabalho estão sujeitas a um planeamento prévio	1	2	3	4	5
f) A avaliação do desempenho é uma política de Recursos Humanos de importância estratégica e, por isso, objeto de planeamento em termos dos métodos, técnicas utilizadas e periodicidade com que é realizada.	1	2	3	4	5

2. Numa escala de 1 a 5, responda se concorda ou discorda com as afirmações referentes à **Formação e Desenvolvimento**:

(onde, 1- **Discordo Totalmente** e 5- **Concordo Totalmente**)

a) O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução e a Avaliação do processo de formação.	1	2	3	4	5
b) Costuma ter ações de formação por si solicitadas.	1	2	3	4	5
c) É prática corrente da Organização realizar ações de formação no posto de trabalho.	1	2	3	4	5
d) A Organização realiza ações de formação em sala (interna/externa) dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.	1	2	3	4	5
e) A Organização utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.	1	2	3	4	5

f) As ações de formação frequentadas corrigiram comportamentos e técnicas desajustadas, demonstrados durante o desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5
g) As ações de formação que frequentou permitiram-lhe desenvolver comportamentos e atitudes com vista a uma maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício da sua atual função.	1	2	3	4	5
h) As ações de formação oferecidas a cada colaborador estão diretamente ligadas com as necessidades detetadas na avaliação do desempenho.	1	2	3	4	5
i) Os métodos e as técnicas de ensino que os formadores utilizam nas ações de formação em que esteve presente, estimulam e captam a atenção de quem está na situação de formando, e permitem aprender bem o conteúdo programático.	1	2	3	4	5
j) Após a ação de formação, os conhecimentos e as habilidades adquiridas costumam realmente ser aplicados ao serviço da Organização onde trabalha.	1	2	3	4	5
k) Depois de ter frequentado uma ação de formação, o seu desempenho melhora substancialmente devido às novas competências profissionais adquiridas.	1	2	3	4	5
l) A Organização onde trabalha dá-lhe a possibilidade de aprender mais, e também lhe dá liberdade para expandir a sua capacidade e criar os resultados que mais deseja no desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5
m) O Departamento de Gestão de Recursos Humanos desenvolveu um plano de informação e comunicação.	1	2	3	4	5
n) O sistema de comunicação interna é o veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da organização	1	2	3	4	5
o) O Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos desempenha um papel decisivo no sistema de comunicação interna.	1	2	3	4	5
p) Existe uma avaliação sistemática da política de comunicação.	1	2	3	4	5

3. Numa escala de 1 a 5, responda se concorda ou discorda com as afirmações referentes ao **Recrutamento e Seleção**:

(onde, **1- Discordo Totalmente** e **5- Concordo Totalmente**):

a) A Organização utiliza formas convencionais de recrutamento (ex. Jornais) e recrutamento <i>on-line</i> .	1	2	3	4	5
b) O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.	1	2	3	4	5
c) A Organização define e hierarquiza, antes de cada processo de seleção, critérios de escolha.	1	2	3	4	5
d) Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na Organização através de um plano pré-existente.	1	2	3	4	5
e) A Organização no processo de recrutamento e seleção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.	1	2	3	4	5
f) A Organização no processo de seleção tenta aliar as experiências profissionais anteriores às qualificações dos candidatos.	1	2	3	4	5
g) O processo de recrutamento e seleção é feito segundo um planeamento prévio.	1	2	3	4	5

4. Numa escala de 1 a 5, responda se concorda ou discorda com as afirmações referentes a **Manutenção de Recursos Humanos**:

(onde, **1- Discordo Totalmente** e **5- Concordo Totalmente**):

a) Considera que a Organização onde trabalha reconhece e recompensa de forma justa o esforço e desempenho por si demonstrados.	1	2	3	4	5
b) As recompensas e o reconhecimento que a Organização lhe atribui pelo desempenho por si demonstrado, motivam-no a produzir mais e melhor.	1	2	3	4	5
c) Os salários praticados pela Organização estão acima da média dos praticados pelo setor.	1	2	3	4	5
d) A Organização tem um plano de benefícios e regalias sociais atrativo e que fideliza os colaboradores.	1	2	3	4	5
e) A sua motivação para trabalhar depende do equilíbrio entre o que pode oferecer à Organização através do seu desempenho e aquilo que recebe através do sistema retributivo (a sua recompensa).	1	2	3	4	5

f) Quando o reconhecimento e a compensação pelos esforços e resultados por si produzidos no desempenho das tarefas não são justos, tem tendência a baixar os seus níveis de produtividade.	1	2	3	4	5
g) Considera que a Organização onde desempenha funções se preocupa com a sua realização pessoal e profissional, bem como com a sua progressão na carreira.	1	2	3	4	5
h) O cargo funcional que ocupa na Organização permite-lhe ter iniciativa, responsabilidade, autonomia e criatividade no desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5
i) O modelo hierárquico estabelecido e as chefias da Organização permitem-lhe ter iniciativa, responsabilidade, autonomia e criatividade no desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5
j) As hierarquias superiores da Organização procuram envolver os colaboradores na definição dos objetivos da Organização, e tentam obter dos colaboradores o compromisso para o conjunto de objetivos fixados anualmente	1	2	3	4	5
k) A Organização tem um estilo de gestão cuja maior preocupação é a obtenção de resultados, encarando os colaboradores como fatores de produção, que não ocupam um lugar de relevo nos recursos da Organização.	1	2	3	4	5
l) O Sistema de Informação de Recursos Humanos permite flexibilizar o sistema de recompensas e incentivos.	1	2	3	4	5
m) Existe um plano de Sistema de Higiene e Segurança no Trabalho (SHST).	1	2	3	4	5
n) Existe uma cultura de SHST na Organização.	1	2	3	4	5
o) A aposta na formação profissional tem tido um papel crucial na redução de acidentes de trabalho.	1	2	3	4	5
p) As comissões de higiene e segurança tem um papel ativo.	1	2	3	4	5
q) O Sistema de Informação de Recursos Humanos tem um papel importante na conceção e implementação da política de SHST.	1	2	3	4	5
r) Incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais.	1	2	3	4	5
s) Encaram-se os sindicatos representados na Organização como parceiros de negociação.	1	2	3	4	5
t) O Departamento de Recursos Humanos é porta-voz da Organização nos processos de negociação e de realização de acordos de Organização.	1	2	3	4	5
u) As comissões de trabalhadores participam na definição de estratégia de Recursos Humanos.	1	2	3	4	5

v) A informação médica de cada colaborador é tratada com a máxima confidencialidade, preservando deste modo, a privacidade das pessoas.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Serviços especializados de Gestão de Recursos Humanos que a organização possui ou contrata do exterior:

(Assinale com um **x** a situação correspondente)

Serviços	Possui	Contrata	Não tem
Auditoria de GRH			
Recrutamento e Seleção			
Serviços jurídicos			
Formação profissional			
Transporte de pessoal			
Planeamento de RH			
Cantina			
Serviços de medicina no trabalho			
Consultadoria de RH			
Outros			

6. Na sua opinião, em que medida a formação dos trabalhadores tem contribuído para cada um dos seguintes objetivos:

(Assinale com um **x** a situação correspondente)

	Nada	Pouco	Muito
Aumentar a produtividade			
Melhorar a qualidade dos produtos/serviços			
Desenvolver novos produtos/serviços			
Introduzir novas equipas			
Melhorar a gestão			
Alterar a organização do trabalho			
Melhorar a segurança no trabalho			

Melhorar a relação com clientes/fornecedores			
Recrutar novos trabalhadores			
Participar nas políticas de combate ao desemprego			
Outros objetivos:			

7. Relativamente a **Satisfação e Valores Organizacionais**, gostaríamos de saber, tendo em conta as atuais circunstâncias laborais, até que ponto está satisfeito com o seu trabalho, considerando os seguintes aspetos:

(onde, numa escala de 1 a 7, assinale com um **x** o número correspondente à sua escolha, sabendo que **1 – Extremamente Insatisfeito** e, **7 – Extremamente Satisfeito**)

Em relação à Organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação remuneração que recebe, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação à competência e funcionamento e funcionamento do seu superior, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
Em relação a competência e funcionamento dos seus subordinados, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
Tudo somado, considerando todos os aspetos do seu trabalho, tal como a sua vida nesta Organização, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7

8. Apresenta-se agora, pequenas descrições, ou seja, possíveis características da sua Organização. Em relação a cada uma delas, deverá indicar o grau em que a mesma se insere.

Tenha por favor, em consideração, a opinião que tem da Organização observando-a como um todo, não se limitando, portanto, à Direção/Departamento/Secção em que trabalha

(Assinale com um **x** a escala que considera adequada, onde, **1 – De modo nenhum** e **5 – Muitíssimo**)

Assumir riscos	1	2	3	4	5
Compreensão mútua	1	2	3	4	5
Objetivos claros	1	2	3	4	5
Obediência às normas	1	2	3	4	5
Ênfase na realização da tarefa	1	2	3	4	5
Comunicação/contato, informais	1	2	3	4	5
Autorresponsabilização pelo desempenho	1	2	3	4	5
Regras formalmente impostas	1	2	3	4	5
Abertura à crítica	1	2	3	4	5
Padrões elevados de desempenho	1	2	3	4	5
Cumprimento das regras	1	2	3	4	5
Trabalho recompensado	1	2	3	4	5
Na vanguarda da nova tecnologia	1	2	3	4	5
Procedimentos estabelecidos	1	2	3	4	5
Aceitação do erro	1	2	3	4	5
Flexibilidade	1	2	3	4	5
Formalização	1	2	3	4	5
Apoio aos colegas	1	2	3	4	5
Adesão às normas	1	2	3	4	5
Confiança mútua	1	2	3	4	5
Eficiência	1	2	3	4	5
Avaliação de desempenho	1	2	3	4	5

Controlo pelos procedimentos	1	2	3	4	5
Apoio na resolução dos problemas de trabalho	1	2	3	4	5
Harmonia interpessoal	1	2	3	4	5
Rigidez	1	2	3	4	5
Ambiente agradável de trabalho	1	2	3	4	5
Funções claras e definidas	1	2	3	4	5
Clima familiar	1	2	3	4	5
Pioneirismo	1	2	3	4	5

**11.** Neste campo, poderá sugerir oportunidades de melhoria que pensa serem benéficas para a Organização onde trabalha.

---



---



---



---



---



---



---



---

## Dados Socioprofissionais

2. **Sexo:** Feminino  Masculino

3. **Idade:** 18 anos a 26 anos  27 anos a 34 anos  35 anos a 42 anos   
43 anos a 50 anos  51 anos a 58 anos  59 anos a 66 anos

4. Quais as suas habilitações literárias?

(Assinale com um **x** a situação correspondente)

Ensino Primário (4ª classe)	<input type="checkbox"/>
Ciclo Preparatório (6º ano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
Curso Geral Unificado (9ºano de escolaridade)	<input type="checkbox"/>
Curso Complementar (10º, 11º ano escolaridade)	<input type="checkbox"/>
12º Ano escolaridade	<input type="checkbox"/>
Curso Técnico-profissional	<input type="checkbox"/>
Curso Médio (Bacharelato)	<input type="checkbox"/>
Curso Superior (Licenciatura)	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?	<input type="checkbox"/>

5. Qual a sua categoria profissional?

\_\_\_\_\_

6. Em que Departamento/Seção se encontra a desempenhar funções? (ex.: Técnico, Administrativo, Direção, Supervisão, Financeiro)

\_\_\_\_\_

7. Há quanto tempo se encontra a exercer funções na organização?

0 a 4 anos  5 anos a 9 anos  10 anos a 14 anos

15 anos a 19 anos  20 anos a 24 anos  25 anos a 29 anos

30 anos a 35 anos  36 anos a 40 anos

8. Qual o seu vínculo contratual?

- Contrato por tempo determinado
- Contrato por tempo indeterminado
- Contrato a tempo parcial
- Contrato de prestação subordinada de teletrabalho
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

*Obrigada pela sua colaboração.*