



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**O DISCURSO E A PRÁTICA NA GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS: APROXIMAÇÕES
E DIVERGÊNCIAS**

Susana Isabel Fialho Valadas

Orientação | Prof^a. Doutora Maria Manuel Serrano

Mestrado em Sociologia

*Área de Especialização | Recursos Humanos e Desenvolvimento
Sustentável*

Dissertação

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**O DISCURSO E A PRÁTICA NA GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS: APROXIMAÇÕES
E DIVERGÊNCIAS**

Susana Isabel Fialho Valadas

Orientação | Prof^a. Doutora Maria Manuel Serrano

Mestrado em Sociologia

*Área de Especialização | Recursos Humanos e Desenvolvimento
Sustentável*

Dissertação

Évora, 2018





“...as empresas e organizações dependem das pessoas que as constituem para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para essas pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais.”

(Chiavenato)



Dedico este trabalho aos meus sobrinhos...

*Desejo que a vida vos reserve as melhores experiências do mundo!
Continuem assim: lindos, maravilhosos e cheios de vida no coração.*

Muitas felicidades para vocês!



Agradecimentos

As complexidades que se assomam no nosso trajeto devem ser percebidas como oportunidades de superação a todos os níveis, consentindo-nos, com empenho e devoção atingir os nossos objetivos.

Este trabalho apresenta a última fase deste trajeto académico, iniciado em setembro de 2014. Desenvolver este estudo, paralelamente com a atividade profissional, nem sempre foi fácil, o que incitou a várias dificuldades de conciliação dos tempos de trabalho e de estudo, que por sua vez, colocou em causa a conclusão deste projeto. Se o atingi devo-o aos que de alguma forma contribuíram para esse propósito.

Desde logo, um especial agradecimento à Prof^a. Doutora Maria Manuel Serrano, pela sua orientação e disponibilidade, que através da transmissão do seu conhecimento possibilitou a elaboração desta dissertação.

Agradeço à APPACDM – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Elvas que colaborou no estudo, na pessoa do Senhor Presidente, por ter aprovado a aplicação das entrevistas e dos questionários, sem os quais, não seria possível a realização da parte empírica deste estudo.

Aos colaboradores e dirigentes da Instituição, que responderam às entrevistas e aos questionários para a execução do estudo científico.

Quero também agradecer aos colegas de mestrado, pelos dias de convívio, troca de ideias e apoio nos momentos de maior dificuldade na parte curricular do mesmo.

Agradecer também, a todos os professores que fazem parte do corpo docente deste mestrado, pela sua transmissão de conhecimento, que ajudou a ampliar o meu próprio conhecimento, fundamentalmente para atingir os objetivos, quer na parte curricular do mestrado, mas também na realização desta dissertação.

Aos meus pais e ao Tiago, por toda a motivação e coragem.

A todos o meu MUITO OBRIGADA!



Resumo

As mudanças socioeconómicas que se têm observado nos últimos tempos, têm levado as organizações a procurarem novas formas de Gestão com o propósito de melhorar o seu desempenho, bem como alcançar resultados e atingir a satisfação das necessidades dos colaboradores.

A busca de práticas de Gestão de Recursos Humanos, adequadas às transformações da sociedade, criam vantagens competitivas e exigem às organizações uma reflexão sobre a gestão das pessoas.

Enquanto o discurso das organizações muda rapidamente, a mudança das práticas organizacionais ocorre de forma mais lenta em função da sua complexidade (Vasconcelos, 2014).

Ao analisar essa realidade, propomo-nos, através de um estudo sociológico, encontrar respostas e investigar se realmente existe contradição entre o discurso e a prática, na GRH. Reconhecer o que está a ser feito, mas essencialmente perceber o porquê dessa contradição, isto é, reconhecer os processos que estão por trás das práticas de Recursos Humanos.

A estratégia metodológica, para atingir os objetivos, tem por base o estudo de caso e as técnicas de recolha de informação foram a entrevista (aos dirigentes) e o questionário (aos trabalhadores), permitindo em simultâneo uma abordagem quantitativa e qualitativa.

Palavras Chave: Economia Social, Gestão de Recursos Humanos, Discursos, Práticas, IPSS



Abstract

“The Discourse and Human Resource Management Practices: Approach and Differences”

Socio-economic changes that have been observed in recent times, has led organizations to seek new forms of Management with the purpose of improving their performance, as well as achieve results and meet the needs of employees.

The search for Human Resources Management practices, appropriate to the transformation of society, create competitive advantages and require organizations to do a reflection on the management of people.

While the speech of organizations changes quickly, the change of organizational practices occurs more slowly in function of his own complexity. (Vasconcelos, 2014).

To analyze this situation, we propose, through a sociological study, find answers and investigate whether there is contradiction between the speech and the practice, in Human Resource Management. Recognize what is being done, but essentially understand why is this a contradiction, I mean, recognize the processes that are behind the Human Resources Practices.

The methodological strategy, to achieve the objectives, is based on the case study and information gathering techniques were the interview (to the leaders) and the questionnaire (to employees), allowing at the same time a quantitative and qualitative approach.

Keywords: Social Economy, Human Resources Management, Speeches, Practices, IPSS (Private Institution of Social Solidarity).



Lista de Abreviaturas/ Siglas

APPACDM - Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos



Índice

Introdução.....	13
I - Enquadramento Teórico-Conceptual	17
1. A Teoria do Capital Humano.....	17
2. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações	21
2.1. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos	21
2.2. As Práticas de Recursos Humanos	26
2.2.1. Recrutamento.....	26
2.2.2. Seleção.....	30
2.2.3. Acolhimento / Integração.....	32
2.2.4. Avaliação de Desempenho.....	36
2.2.5. Sistema de Recompensas.....	39
2.2.6. Formação e Desenvolvimento	42
3. Economia Social.....	44
3.1. A Evolução da Economia Social em Portugal	46
3.2. Terceiro Sector, Economia Social e Economia Solidária	48
II- Metodologia de Investigação.....	51
1. Problemática e Objetivos do Estudo.....	51
2. Delimitação do Objeto de Estudo	51
3. O Estudo de Caso	52
3.1. Instrumentos de Recolha de Dados	53
3.1.1. Entrevistas	53
3.1.2. Inquérito por Questionário.....	54
3.1.3. Análise Documental.....	55
3.2. Instrumentos de Tratamento e Análise de Dados.....	56
III - O Discurso e a Prática na Gestão de Recursos Humanos: aproximações e divergências. O caso da APPACDM de Elvas.	57
1.2. Caracterização do Ambiente Externo da IPSS	59
1.3. Caracterização do Ambiente Interno da IPSS	61
1.3.1 Os Dirigentes	61
1.3.2. Os Colaboradores	65
1.3.3. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos Aplicadas aos Colaboradores	67



1.3.4. A Satisfação dos Colaboradores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	70
IV- Discussão dos Resultados	72
Conclusões.....	76
Referências Bibliográficas.....	79
ANEXOS	83
Anexo 1. Guião de Entrevista Presidente da APPACDM de Elvas.....	84
Anexo 2. Guião Entrevista Profissional de Recursos Humanos da APPACDM Elvas	87
Anexo 3. Questionário aos Colaboradores da APPADCM de Elvas.....	91
Anexo 4. Grelha de Análise de Conteúdo – Presidente da Direção.....	95
Anexo 5. Grelha de Análise de Conteúdo – Profissional de Recursos Humanos.....	103



Índice de Figuras

Figura 1. As Fases de Evolução de Gestão de Recursos Humanos.....	22
---	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Género Colaboradores.....	63
Gráfico 2. Idade Colaboradores.....	63
Gráfico 3. Habilitações Literárias Colaboradores.....	63
Gráfico 4. Funções Colaboradores.....	63
Gráfico 5. Antiguidade Colaboradores.....	64

Índice de Quadros

Quadro 1. Gestão de Pessoal Vs Gestão de Recursos Humanos.....	22
Quadro 2. Síntese da Evolução da Função de Recursos Humanos.....	23
Quadro 3. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno.....	25
Quadro 4. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.....	26
Quadro 5. Estratégias de Socialização, segundo Van Maamem.....	31
Quadro 6. Síntese da Caracterização dos Dirigentes Entrevistados.....	58

Índice de Tabelas

Tabela 1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos Colaboradores.....	66
Tabela 2. Satisfação com as Práticas de Recursos Humanos.....	68



Introdução

O conceito de Economia Social, teve origem no princípio do século XX, em França e veio valorizar movimentos sociais, já existentes, envolvendo as cooperativas, as mutualidades e as associações. Foi este conjunto de organizações, que instituiu uma estrutura comum que assumiu a designação de Economia Social (Namorado,s/d).

Devido às suas características, as organizações de Economia Social, têm sido as responsáveis pela existência de uma abordagem diferente da atividade socioeconómica que consiste em privilegiar as pessoas em detrimento do capital.

Segundo Jean-Louis Laville (s/d), as organizações de Economia Social terão de ser associações livres de pessoas que levem a cabo ações que reforçam a coesão social, principalmente por via da criação de emprego. Para além disso, estas organizações devem ter uma atividade suportada na exploração de diferentes recursos, sejam eles a venda de bens e serviços, o voluntariado, os donativos ou as subvenções governamentais. Estas organizações não poderão também esquecer que terão de satisfazer as solidariedades de proximidade, bem como de fomentar a democracia e a participação dos diferentes agentes.

Assim, o terceiro sector é composto por diversos tipos de organizações que compõe a Economia Social e que partilham determinados valores e práticas, entre elas, as IPSS.

As IPSS são instituições constituídas com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos. As IPSS têm por finalidade o exercício da ação social na prevenção e apoio nas diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana, promovendo a inclusão e a integração social, desenvolvendo para tal, diversas atividades de apoio a crianças e jovens, à família, juventude, terceira idade, invalidez e, em geral, a toda a população necessitada.

De acordo com o Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de fevereiro, este estabelece o Estatuto das IPSS, estas podem ser de índole associativa ou fundacional. Estas organizações são formadas por iniciativa de particulares, não têm fins lucrativos e “têm o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico”.



No nosso país, tem-se comprovado um aumento do número de IPSS. Desde a conceção do regime legal tem-se vindo a registar um alargamento bastante significativo.

Assim sendo, o capital humano é um recurso fulcral no que respeita aos ativos intangíveis e é constituído pelas pessoas que incorporam a instituição. É substancial estudar as práticas de gestão de Recursos Humanos das IPSS tendo em conta que estes, são “peças” fundamentais para a instituição alcançar os objetivos a que se propõe. Segundo Chiavenato (1999), o contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem de outras pessoas para atingirem os seus objetivos. Se, por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas, por outro, jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

Para este autor (1999), o papel da área de Recursos Humanos vai desde encontrar soluções para desenvolvê-los, adequando-os à tecnologia em desenvolvimento e encontrar condições para retê-los na sua organização, até criar e estimular mudanças na organização, criando meios para suportá-las, visando adaptá-las à nova consciência, adquirida mediante a formação e o desenvolvimento das pessoas.

A Gestão de Recursos Humanos refere-se a políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento e as atitudes dos membros das organizações, no sentido de elevar a competitividade da organização. Estas práticas são estruturadas de forma a atrair, desenvolver e reter as capacidades dos membros da organização, ou seja, o capital humano. As práticas de Recursos Humanos são uma fonte de primazia competitiva, principalmente quando se trata do desenvolvimento de pessoas e equipas cujas características não são passíveis de serem imitadas pela concorrência (Gomes et al., 2008).

De acordo com Beer (1984) a Gestão de Recursos Humanos, dizia respeito a todas as decisões e ações que afetam a relação entre a organização e os seus trabalhadores. Envolve tarefas como, a seleção de pessoal, estruturação de carreiras, formação, remunerações, bem como o relacionamento, tanto a nível coletivo como individual (Teixeira, 2012).



Confrontar o discurso e a prática na Gestão de Recursos Humanos, pondo em evidência aproximações e divergências em contexto Sociológico, é o mote para o desenvolvimento desta investigação, que tem como principal objetivo: analisar o discurso dos dirigentes sobre a política de Gestão de Recursos Humanos e as práticas adotadas pela organização neste domínio.

Por conseguinte procurou-se dar resposta à seguinte questão de investigação:

“Considerando que o discurso dos dirigentes e a bibliografia especializada se tem concentrado na defesa de uma conceção dos Recursos Humanos que valoriza as pessoas enquanto recurso no qual vale a pena investir, será que as práticas de Gestão de Recursos Humanos em vigor nas organizações confirmam esse discurso e essa narrativa, ou expressam uma situação que se afasta desse discurso?”

A investigação tem o propósito de alcançar os seguintes objetivos específicos:

- i) Analisar o discurso dos dirigentes da organização sobre a conceção da política de Gestão de Recursos Humanos;
- ii) Analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela organização
- iii) Comparar o discurso dos dirigentes com as práticas de Gestão de Recursos Humanos dirigidas aos trabalhadores.

Para tal, recorreu-se a uma estratégia metodológica que tem por base o estudo de caso e que possibilite, em simultâneo, obter informação de natureza quantitativa e qualitativa, por via do recurso a técnicas de recolha de informação como o questionário e a entrevista. No que diz respeito às fontes de informação, definimos como informantes privilegiados os dirigentes e os trabalhadores de uma organização da Economia Social. Esta escolha justifica-se, porque nos interessa compreender melhor se existe alguma disparidade entre estes conceitos. A técnica utilizada para a recolha de dados, no que se refere à análise das práticas de Gestão de Recursos Humanos, é delimitada pelo questionário aplicado aos trabalhadores mais observação documental, e no caso da análise do discurso, o guião de entrevista orientado para os dirigentes. No que se refere às entrevistas, os dados recolhidos serão tratados por meio de técnicas qualitativas com recursos à análise de conteúdo e no caso da aplicação dos questionários com recursos ao *software Microsoft*



Excel, que julgamos ser suficiente para tratar a informação que necessitamos.

Tendo em vista, os objetivos enunciados, a investigação apresenta-se estruturada em quatro capítulos principais.

O primeiro capítulo, prende-se com a revisão da literatura, abordando tópicos como a teoria do Capital humano, a evolução da Gestão de Recursos Humanos nas organizações e as práticas de Recursos Humanos.

Serão ainda debatidos conceitos como os de Terceiro Setor, muitas vezes empregado como sinónimo de Economia Social, para designar as organizações sem fins lucrativos e as noções de Economia Social e de Economia Solidária.

O segundo capítulo, é composto pela metodologia de investigação. Apresentam-se as várias fases envolvidas neste processo, assim como o respetivo tratamento de dados.

O estudo de caso é apresentado no terceiro capítulo, é dada especial importância ao ambiente externo e interno da organização, como forma de caracterização da mesma.

A discussão dos dados está patente no quarto capítulo.

Na parte final deste estudo, reflete-se acerca das limitações do estudo realizado, cumprimento dos objetivos previstos, e comparação dos dados tratados com a informação selecionada e posicionada no capítulo de revisão bibliográfica.

Sendo o objetivo deste trabalho analisar o discurso dos dirigentes sobre a política e as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela organização, não fazia sentido se não se reservasse obrigatoriamente na parte final do trabalho uma área de reflexão para perspetivas futuras.



I - Enquadramento Teórico-Conceptual

1. A Teoria do Capital Humano

Desde a Revolução Industrial a perceção do trabalho humano progrediu muito, cada vez mais o trabalhador deixa de ser um simples pedaço da maquinaria para se tornar o capital intelectual/trabalhador do conhecimento. As organizações passam a avistar este trabalhador de outra forma, e começam a perceber que a valorização do capital humano é essencial para alcançar os resultados desejados.

Bontis, (1999, p.443) refere que *“este capital é considerado uma das principais fontes de inovação organizacional, tornando-se imprescindível que as organizações incorporem a gestão estratégica do capital humano em suas práticas administrativas para desenvolver a potencialidade inovadora e atuar competitivamente nos atuais e futuros cenários.”*

“Capital, pressupõe ativo, recurso produtivo, que enriquece e acrescenta valor ao seu detentor” (Neves e Costa, 2012). Neste sentido, compreende-se que o sujeito é um *“bem”* obtido pela organização, visto que aglomera valores e coopera para o seu desenvolvimento. Considerando que o mesmo disponibiliza o seu tempo, esforço e devoção, precisará, pois, ser retribuído pelo trabalho que desempenha. Assim, entende-se que o capital humano da organização faz alusão à sua energia de trabalho. Todos os indivíduos que laboram pela organização, que agrupam a ela valor, que criam resultados financeiros e instituem, dentro dela, relações sociais estão inseridos neste capital. Pode-se dizer que é a totalidade das capacidades e particularidades da personalidade que, junto, contribuem para o desempenho e capacidade de efetuar as atividades no trabalho de maneira a conceber, valor económico.

A noção de capital humano ergueu-se de observações efetuadas por um grupo de economistas neoclássicos. Viana e Lima (2010, p.138) explicam que estes economistas se empenhavam em compreender quais eram os principais fatores e mecanismos que determinavam o crescimento económico. Com o avanço destes ensaios percebeu-se a presença de certa discrepância, dado que os rendimentos de alguns países não eram regulares em relação ao capital físico, ou seja, os benefícios obtidos não se encontravam em conformidade com o capital físico existente, o que denota que os países logravam



exibir altos níveis de desenvolvimento em infraestruturas e tecnologia, mas havia escassez de qualificação humana para lidar com esses recursos. Desta forma, com a publicação desses estudos, *“constatou-se que, além da atribuição do capital físico à teoria do crescimento económico, havia outra variável implícita nos modelos estudados ainda não atribuída a essa teoria: o capital humano”* (Viana e Lima, 2010, p.148).

Perante esta fundamentação, começou-se a examinar o efeito deste capital sobre o crescimento económico e, a partir de então, surgiram os primeiros reconhecimentos em relação ao capital humano enquanto elemento chave para enriquecer os ativos de uma empresa e os seus trabalhadores, com vista ao aumento da produtividade e à construção de uma vantagem competitiva sustentável. Foi com base nestes estudos que os pioneiros da Teoria do Capital Humano identificaram as relações causa/efeito entre o investimento em desenvolvimento de capital humano e o progresso económico.

No entanto, Chiavenato (2008, p. 86) atesta que até à segunda metade do século XX, as pessoas ainda eram olhadas como recursos humanos das organizações, e faz uma menção ao termo recurso, referindo-o como sendo *“algo material, passivo, inerte e sem vida própria, que supre os processos organizacionais em termos de matérias-primas, dinheiro, máquinas, equipamentos, etc.”*.

Durante anos, foi este o conceito no que respeita à atividade humana nas organizações. Porém, atualmente, não é só de mão-de-obra que as organizações necessitam, visto que, o trabalho se encontra cada vez menos físico e necessitando, cada vez mais, do trabalho intelectual, o que vem contribuir para que as pessoas deixem de ser notadas como único recurso produtivo para se tornarem o capital humano que estima a organização. Por este prisma, pode-se compreender que a “nova” economia, relacionada às persistentes mudanças, conduziu à sobrevalorização de novas capacidades organizacionais e, as organizações, ao serem confrontadas com tais mutações, passaram a entender a carência em investir no seu capital humano.

Fuente (2011), salienta que este investimento contribui obrigatoriamente para o alargamento da produtividade dos trabalhadores, tornando-se, assim, o capital humano e a produtividade convergente.

Segundo Bontis (1999, p. 63), o Capital Humano representa o fator humano na



organização, isto é, a conjugação de inteligência, qualificações e habilidades que conferem à organização o seu carácter distintivo. *“Os elementos humanos da organização são aqueles que são capazes de aprender, alterar, inovar e despoletar a criatividade e, quando devidamente motivados, podem garantir a sobrevivência a longo prazo da organização”* (Bontis,1999, p. 74).

Nesta perspetiva, é possível concluir que o capital humano é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências, presentes nas pessoas que constituem a organização e que, articulados, consentem agregar valor à mesma e proporcionar um diferencial competitivo, através da criatividade, inovação, motivação e resolução de possíveis conflitos.

São essas singularidades que, postas em prática, irão consentir maior produção de riqueza na organização, alicerçando futuros lucros proporcionais a este desenvolvimento.

Know, (2009, p. 27) afirma que *“o capital humano passa a apresentar um papel fundamental, tornando-se, cada vez mais, um ativo ou recurso da organização para a conquista dos seus objetivos estratégicos.”*

Em suma, o capital humano é um ativo intangível, composto de aptidões e talento, que viabiliza atuar em distintas circunstâncias, tanto na produção de ativos tangíveis quanto intangíveis. Dessa forma, quando a organização exhibe na sua cultura a preocupação com o investimento neste capital, tem a possibilidade de estar à frente da concorrência que não considera esta via importante para a sua vantagem competitiva e para o seu sucesso.

As organizações, nos últimos anos, têm sido confrontadas com grandes alterações em detrimento do avanço tecnológico. No entanto, essas mudanças não estão limitadas às suas estruturas físicas, aos seus produtos ou aos seus negócios, mas, sobretudo, aos seus padrões comportamentais ou culturais. Desta forma, para que as organizações se afinem a este novo cenário, é imprescindível pensar nos seus colaboradores, não como simples “recursos humanos”, mas sim, como o “capital humano” da organização.

Chiavenato, (2009) acena para o facto de que *“o capital humano, constituído pelas pessoas que fazem parte da organização, institui os talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos, mais do que isso, representa o capital intelectual, invisível e composto de*



ativos intangíveis. E é este capital intelectual, dotado de conhecimento, que está se transformando, nesta era da informação, no recurso organizacional mais importante das empresas. Tratando-se de uma riqueza mais importante e crucial do que o capital financeiro.“

Segundo o mesmo autor, no decorrer da Era Industrial, as organizações bem-sucedidas eram aquelas que ampliavam o capital financeiro – traduzido em edifícios, fábricas, máquinas, equipamentos, investimentos financeiros - e o faziam crescer e expandir. O retrato do sucesso organizacional era exibido pelo tamanho da organização e das suas instalações físicas, pelo património contábil e, sobretudo, pela riqueza financeira. As organizações procuravam reunir ativos tangíveis, físicos e reais como base do seu sucesso e da sua força e poder de mercado. A acumulação de recursos – financeiros e materiais - era um dos objetivos organizacionais mais importantes. Hoje, as organizações bem-sucedidas são extraordinariamente ágeis e inovadoras e, por essa razão, independentemente do seu porte e tamanho. Em outras palavras, ser uma grande organização não significa hoje ser uma organização bem-sucedida. Subsistem organizações pequenas que obtêm enorme sucesso e proporcionam retornos superiores aos de organizações maiores. E a razão? Simples: inovação. *“É a capacidade de uma organização produzir produtos e serviços criativos e inovadores que transformam os demais produtos e serviços em coisas obsoletas e ultrapassadas”*. (Chiavenato, 2009).

Neste sentido, as organizações devem buscar novos métodos de conservarem ou fortalecerem vantagens competitivas, em relação aos seus concorrentes. Assim sendo, o capital humano adota um papel primário, em razão do elevado nível de competências que pode ostentar. Portanto, um dos fatores mais importantes para que a organização alcance sucesso é a qualidade do capital humano existente, ou seja, o valor que ele pode agregar. Isso justifica a importância no seu investimento. Este investimento vai proporcionar à organização vantagem no seu desenvolvimento e mais eficiência nos seus processos, sendo estes, ativos que a empresa deve cultivar.

Conforme Kwon (2009, p.30), organizações atentas procuram ampliar a sua ação e a sua reflexão para adquirir novas capacidades necessárias à sua sobrevivência, já sabem ou começam a constatar que precisam do diferencial competitivo só encontrável nos seus



colaboradores.

Por sua vez, compreende-se que as organizações precisam investir não só na implementação de novas tecnologias, mas também nas pessoas, já que ambos os ativos (físico e intelectual) são pré-requisitos, indispensáveis, para o alcance dos resultados organizacionais. Contudo, percebe-se que no âmbito tecnológico, as empresas ampliam consideravelmente os seus investimentos, mas, em algumas situações, o mesmo não acontece com o capital humano. Todavia, entende-se que isso não deveria acontecer, pois, apesar da tecnologia assumir um papel fulcral na execução das tarefas, ela não funciona de forma independente.

Perante este cenário, passa-se a compreender a importância do capital humano nas organizações, ao ponto que o seu fracasso ou sucesso estão internamente ligados a ele. A tecnologia, sem dúvida, é necessária para o desenvolvimento da organização, mas são as pessoas que constituem o seu maior diferencial.

2. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações

2.1. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos

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

Segundo Tavares (2010, p. 321), “no início séc. XX as organizações funcionavam com trabalhadores pouco qualificados, a quem se pedia fundamentalmente força física e capacidade manual, consubstanciando um sistema de trabalho desumano, sem preocupação com a gestão das pessoas ou com o seu bem-estar”.

“Nos primeiros 40 anos do século XX, a Administração de Pessoal ocupava-se essencialmente de questões administrativas, como o recrutamento e os salários dos trabalhadores, sendo posteriormente alargado o seu campo de intervenção para outras atividades, como a formação básica, a participação ou o aconselhamento da administração da empresa na negociação e contratação coletiva”.(Cardoso,1999,



p.225).

Na década de 60, ainda que, garantindo atividades de carácter administrativo e sindical o departamento de Gestão de Pessoal adota uma ligeira afirmação com o desenvolvimento e administração de políticas e práticas referentes à gestão de trabalhadores. *“Surge pela primeira vez o interesse pelo desenvolvimento de métodos de seleção, de programas de formação, de sistemas de atribuição de recompensas”* (Tavares e Caetano, 2000).

A realização do exercício pessoal foi progredindo em paralelo com a evolução das teorias citadas, confirmando-se o cuidado de diversos autores de instituir as suas fases de evolução, bem como as práticas que lhes estão associadas.

As fases da evolução da função gestão de recursos humanos *“não se excluem, mas coexistem e complementam-se”* (Bilhim, 2004) e considera-se a seguinte divisão das sucessivas conceções (Serrano, 2009):

- Fim do século XIX até 1960: Administração de pessoal;
- De 1960 até 1980: Gestão de pessoal;
- De 1980 até 1990: Gestão de recursos humanos;
- A partir de 1990: Gestão estratégica de recursos humanos.

A Administração de Pessoal, situada entre os finais do século XIX e os 60 anos, aparece implícita às teorias organizacionais clássicas (taylorismo/fordismo) e posteriormente do movimento das relações humanas. Neste período as organizações adotam serviços especializados em matéria de questões sociais, mantendo-se concentradas as atividades da função respeitantes a remunerações e recompensas, questões disciplinares e outras de aplicação de legislação social. As funções fundamentais destes serviços limitam-se a fazer cumprir as regras internas e as normas jurídicas, as práticas de gestão de recursos humanos concentram-se no recrutamento e na formação face à necessidade de mão-de-obra adequada à execução das tarefas. Certifica-se a separação entre a administração de pessoal e o processo de decisão estratégico, sendo que, é vista como uma função de segundo plano que não influencia o desempenho organizacional. *“O pessoal é encarado como um custo, postulando-se uma incompatibilidade de base entre os objetivos económicos e sociais da empresa”* (Brandão & Parente, 1998, p. 23).

A função Gestão de Pessoal, decorrente entre as décadas de 1960 e 1980, ainda não



assume impacto no nível estratégico, contudo a função pessoal começa a assumir alguma equiparação relativa às restantes funções de gestão das organizações. Assiste-se nesta fase a uma rutura com a administração de pessoal e surgem novas perspetivas centradas na lógica qualitativa da GRH caracterizada por preocupações humanistas, redescobrem-se os interlocutores sociais na empresa e aposta-se na motivação no trabalho (Serrano, 2010).

A função Gestão dos Recursos Humanos tem a sua origem nos contributos do Desenvolvimento Organizacional e das Teorias da Contingência, (Serrano, 2010, p. 12). *“A conceção da GRH surge como resposta estrutural e de gestão às alterações produzidas no ambiente das empresas a partir do início dos anos 1980”* (Sainsaulieu, 1993, citado por Serrano, 2010, p.12).

A função Gestão Estratégica dos Recursos Humanos emerge dos acontecimentos que marcaram o final do século XX ao nível da internacionalização dos negócios e das atividades que contribuíram para a evolução conceptual do conceito e práticas de Gestão de Recursos Humanos, pressupondo-se uma gestão estratégica das pessoas, (Caetano & Vala, 2002). Deste modo, a Gestão de Recursos Humanos deve estar alinhada com os intuítos e decisões estratégicas organizacionais, através do desenvolvimento e adoção de práticas de Gestão de Recursos Humanos ligadas com a estratégia da organização. Esta mutação acarreta um papel estratégico para a função recursos humanos, presumindo o seu tributo na estratégia da empresa e a manutenção de práticas efetivamente aptas de implementar a estratégia.

Neste novo contexto, as mudanças na natureza da função gestão de pessoal centram-se no desenvolvimento dos recursos humanos da organização, nomeadamente preocupações com a motivação, envolvimento, comprometimento, flexibilidade e competências nucleares dos trabalhadores (Serrano, 2009). Estes fatores influenciam desempenhos que permitem à organização demarcar-se da concorrência e garantir vantagem competitiva.

Para Citeau (1997), a função estratégica da GRH contribui para uma melhor eficácia organizacional, nomeadamente:

- Promover e realizar uma melhor adequação dos recursos humanos (adequação competência-emprego);

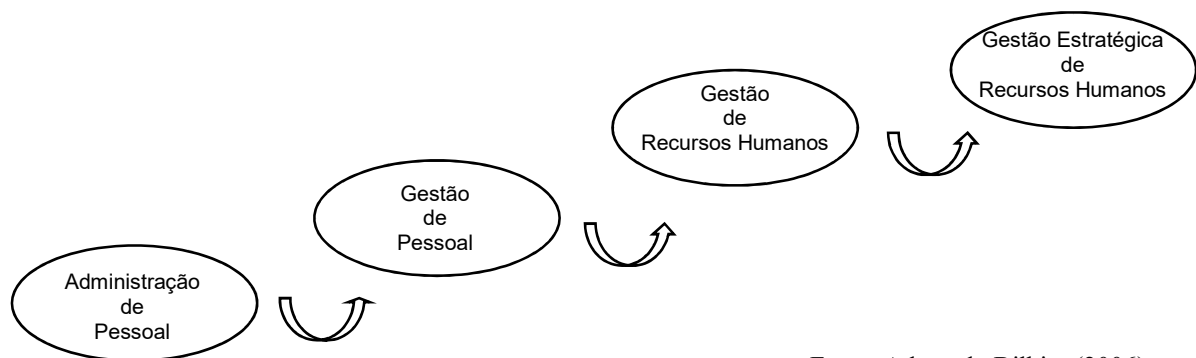


- Desenvolver as capacidades de cada trabalhador fazendo correspondê-las à satisfação das necessidades individuais e coletivas da organização (equilíbrio contribuição-retribuição).

Na gestão estratégica, a *“função recursos humanos passa a desempenhar um papel de parceiro na definição e implementação estratégica, de arquiteto na articulação dos vários elementos estruturais, de autor de competências e cultura da empresa, de especialista administrativo que introduz melhorias contínuas no funcionamento do processo administrativo e de mobilizador do empenhamento organizacional”* (Cardoso,1999, p. 241).

A gestão estratégica de recursos humanos conjectura uma força de trabalho grandemente comprometida com a organização, altamente flexível nos papéis que adota e muita qualidade nas aptidões que desenvolve. Para a obtenção destes objetivos, afluem elementos-chave, como sejam, a seleção, a socialização, a formação e desenvolvimento, o comprometimento dos trabalhadores e o desenvolvimento de sistemas de recompensas (Tavares, 2010).

Figura 1. – As Fases da Evolução da Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado Bilhim (2006)

O avanço da função recursos humanos reflete basicamente uma passagem do conceito de “gestão de pessoal” para a “gestão de recursos humanos”.

Segundo Cardoso (1999), as principais distinções indicadas na literatura entre gestão de pessoal e gestão de recursos humanos, são as seguintes:



Quadro 1. – Gestão de Pessoal Vs Gestão de Recursos Humanos

“Gestão de Pessoal”	“Gestão de Recursos Humanos”
- Consistia em modelos reativos;	- É pró-ativa, estratégica no sentido que os efetivos humanos são ativos que carecem de formação e motivação para acrescentar valor à organização;
- A aplicação de técnicas e práticas da gestão de pessoal são incipientes no alinhamento da estratégia organização:	- Procura integrar as pessoas numa cultura organizacional, assente nos pressupostos de uma gestão mais <i>soft</i> dentro dos princípios do comportamento organizacional;
	- Direciona a sua atuação no sentido do empenhamento das pessoas e nas técnicas e práticas que alcancem esse objetivo;
	- Deve ser exercida por todos os gestores, a todos os níveis e não exclusivamente pelos especialistas na matéria;
	- Deve considerar cada trabalhador como uma pessoa, com as suas próprias características, o seu saber, as suas aptidões, as suas motivações, para que o seu contributo represente valor acrescentado para a organização.

Fonte: Adaptado Bilhim, (2006, p.31).

Quadro 2. – Síntese da Evolução da Função de Recursos Humanos

Etapa de evolução	Teoria organizacional	Principal enfoque	Práticas Chave
Administração de Pessoal (fim século XIX – 1960)	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento, Formação (treino), Remunerações, Recompensas (prémios) e questões disciplinares
Gestão de Pessoal (1960 – 1980)	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Critérios de recrutamento Formação de Chefias



			Gestão de Carreiras Participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos (1980 – 1990)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes; animação de grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidades, recrutamento e internacionalização de RH
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (1990 -)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização; Adaptação; Mobilização; Partilha, Antecipação

Fonte: Serrano, (2010, p. 20.)

2.2. As Práticas de Recursos Humanos

2.2.1. Recrutamento

No final dos anos 80 evidenciaram-se três tendências no âmbito do recrutamento. Primeiro, as organizações apresentam uma maior criatividade e utilizam mais fontes alternativas a fim de fomentar a diversidade dos candidatos. Algumas organizações publicam anúncios em jornais e revistas especializadas, concentram o recrutamento nas faculdades que têm o perfil do aspirante desejado e pagam gratificações aos trabalhadores que derem referências sobre um novo candidato. A segunda tendência, é o maior recurso a empresas de trabalho temporário, como fonte de novos recursos humanos. Cada vez mais, as organizações utilizam vagas temporárias, antes de contratar alguém como membro permanente da organização. A última tendência, é o uso da Internet como dispositivo de recrutamento. Anunciar uma vaga de emprego na internet pode propiciar acesso amplo a candidatos potenciais (Palharini, 2008, p. 127).



Para ser efetivo, o recrutamento deve atrair um contingente de pessoas suficientemente grande para abastecer adequadamente o processo de seleção, no qual são avaliados a experiência, os conhecimentos, as habilidades e atitudes dos candidatos, que competem entre si em termos de qualificação.

O papel do recrutamento é divulgar as oportunidades que a organização oferece aos candidatos que possuem determinadas características.

Segundo Sousa et al. (2006), *“o processo de recrutamento é desencadeado com o intuito de colmatar as necessidades de uma organização, originadas por fatores como a criação de um novo cargo, a substituição de um antigo colaborador, o reforço estratégico da empresa, entre outros”*.

Gomes et. al. (2008, p. 123), definem o recrutamento como *“um conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para as empresas e retendo-os pelo menos no curto prazo”*.

Assim, compreende-se que seja, o combinado de todas as condutas para convocar, habilitar e empregar um determinado grupo de pessoas para a execução de atividades específicas a nível empresarial ou social, que apontam atrair ou captar candidatos competentes para ocupar cargos dentro de uma organização.

“Para ser eficaz, o processo de recrutamento deve ser capaz de atrair um número significativo de candidatos”. (Pereira, 2013, p. 55).

O método de recrutamento, deverá conceder respostas a várias questões. A primeira das quais, e a mais elementar, é se a carência subsiste. Afirmada a necessidade, os quesitos seguintes estão relacionados com o conteúdo da função, o seu contexto na organização e qual o perfil que deve deter o candidato a acolher, quais as habilitações técnicas, comportamentais e motivações.

Subsistem duas formas de recrutamento, o recrutamento interno e o recrutamento externo. O primeiro, sobrepõe-se aos candidatos que já trabalham na organização e que juntam condições para serem promovidos ou deslocados para outras atividades mais abastadas, complexas e motivadoras. Favorece os subordinados atuais para lhes presentear melhores momentos na organização. O segundo, é quando, possuindo determinado posto de



trabalho vago, a organização busca completá-lo com pretendentes externos à organização, que por sua vez, podem deparar-se desempregados ou empregados em outras organizações.

Na perspectiva de Cardoso (2010), mediante uma situação real, *“deve-se ponderar qual o tipo de recrutamento a utilizar, quais as vantagens e desvantagens e optar por aquele que se revele mais vantajoso para a organização”*.

Por sua vez, Moreno (2012, p. 193), salienta que, *“primeiramente a escolha da empresa deva recair sobre a organização (recrutamento interno) e só depois de esgotadas todas as hipóteses se recorria ao mercado (recrutamento externo)”*.

Tanto o recrutamento interno, como externo possuem vantagens e desvantagens, como podemos verificar a seguir.

Quadro 3. – Vantagens E Desvantagens do Recrutamento Interno

Vantagens	Desvantagens
Rapidez – os candidatos, por estarem na empresa que promove o recrutamento, são rapidamente referenciados;	Cultura Organizacional – as formas de pensar e de fazer renovam-se de forma mais lenta;
Fidelidade – a pré-selecção e análise apresenta uma maior validade preditiva porque já se conhece previamente os atributos e os pontos fracos dos candidatos;	Conflito de interesses entre chefes e subordinados – atitude negativa de alguns chefes que pode levar a bloquear as oportunidades de crescimento do colaborador;
Integração – o candidato já possui conhecimentos e vivências da empresa, da sua cultura, da sua gestão, dos seus valores e crenças;	Frustração e desinteresse de alguns Recursos Humanos – é importante que se criem oportunidades para os que sobram.
Custo económico baixo - a empresa não tem que despender dinheiro em anúncios e serviços de consultoria especializados, etc.	

Fonte: Adaptado de Sousa et al. (2006).



Quadro 4. – Vantagens E Desvantagens do Recrutamento Externo

Vantagens	Desvantagens
Entrada de “sangue novo”;	É mais demorado principalmente em cargos elevados;
Experiências novas para a organização;	Mais caro;
Enriquecimento dos Recursos Humanos;	Pode afetar negativamente a motivação dos atuais colaboradores e reduzir a sua fidelidade por oferecer oportunidades a estranhos.
Promoção da mudança;	
Hábitos-Rotinas-Práticas Novas	
Aproveita o investimento feito pelo sujeito ou pela concorrência;	
Aumenta o capital Intelectual;	
Aumenta a relação da empresa com o exterior.	

Fonte: Adaptado de Sousa et al. (2006).

Segundo Sousa et al. (2006), “selecionar a fonte de recrutamento adequada é essencial para que o processo de recrutamento e seleção decorra da melhor forma possível”. Deste modo, os meios empregues para promover o recrutamento interno, podem alterar de organização para organização, conforme os seus fatores estratégicos. Portanto, podemos observar certas fontes de recrutamento interno, como sendo: concursos, ofícios, cartazes na portaria, correio eletrónico, convite.

No que concerne às fontes de recrutamento externo estas, podem ser: escolas e universidades, conferências e palestras, outras empresas, anúncios em jornais e revistas, empresas de consultoria, centros de emprego.

O método mais comum é o anúncio, o qual deverá seguir determinadas formalidades para que logre. Porém, nos dias que correm, surge nas organizações, uma nova modalidade de recrutamento, o recrutamento por via-eletrónica, apontado como e-recrutamento.



Dizer ainda que, nas fontes de recrutamento externo, subsistem variáveis que se deve conceder atenção: o custo, a experiência, o tipo de candidato desejado, etc.

“É por isso importante, que a empresa defina a sua estratégia de recrutamento, de quem necessita para ocupar a vaga, antes do ato da seleção”. (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

2.2.2. Seleção

Numa economia crescentemente globalizada, as técnicas tornam-se cada vez mais parecidas, os produtos cada vez mais similares e, por isso, o Fator Humano torna-se num item cada vez mais decisivo no sucesso de uma organização. As diferenças entre uma pessoa e outra é fator relevante para uma organização e não reside unicamente no que elas sabem ou fazem, mas sim no seu potencial de aprendizagem e realização.

O novo contexto organizacional enfatiza qualidade, serviço, comunicação, informalidade, intuição, conhecimento e criatividade.

O enfoque, está nas pessoas e nas suas competências e o mapeamento dessas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa. Este processo exige que se procure *“o ajustamento entre as pessoas e as funções a desempenhar”*. (Gomes et al., 2008, p. 201).

A seleção é um procedimento de confrontação, entre os princípios da função a ser preenchida e o perfil dos atributos dos candidatos que se apresentam.

O método de seleção, busca entre os aspirantes recrutados aqueles mais apropriados às funções presentes na organização, procurando sustentar ou ampliar a eficácia e o seu desempenho pessoal, assim como a eficiência do mesmo. Para tal, é imprescindível adquirir esclarecimentos sobre o cargo em questão, geralmente, através do responsável funcional da área onde o cargo se encaixa ou através das informações originárias do estudo das funções.

De seguida, examinam-se as informações sobre os candidatos, através da análise curricular e outros métodos e técnicas de seleção.

Os métodos deverão ser adequados à função para a qual se está a selecionar. Para Sousa et.al (2006), dos métodos de seleção devem constar as seguintes qualidades:

- Devem ser práticos: adequar-se aos constrangimentos de tempo e aos custos;



- Devem ser confiáveis e objetivos. Os métodos devem ser aplicados de igual forma, independentemente dos candidatos;

- Devem ser validos. O método pode prognosticar a adequação do candidato à função.

Os mesmos autores, atentam também que, os procedimentos de seleção mais usados são:

- **Análise curricular:** este método não implica a presença do candidato e permite ter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato. Pode ainda permitir ter uma ideia geral acerca das competências (pelo menos das enunciadas) e dos “feitos” conseguidos. Com pontos de contacto com a análise curricular surge a informação biográfica que consiste em perguntas que envolvem as funções desempenhadas anteriormente pelos candidatos e relativas à função a que se candidata.

- **Testes psicológicos:** este método refere-se a um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos. Estes testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. A sua função consiste em analisar as amostras de comportamento humano dos candidatos examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa de pessoas do mesmo tipo das que se pretendem avaliar em pesquisas estatísticas.

- **Os testes de personalidades:** permitem analisar os diversos traços de personalidade: traços determinados pelo carácter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos). Os testes de personalidades podem ser genéricos ou específicos. Os primeiros revelam traços gerais de personalidade e uma síntese global, enquanto os segundos pesquisam determinados traços ou aspetos da personalidade, como sejam o equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação, etc.

- **Testes de aptidão:** para funções que assim o exijam, estes testes permitem aferir da aptidão física para o desempenho da função.

- **Testes de competências específicas (línguas, técnicos, etc.):** são testes estruturados em torno de competências exigidas para o desempenho da função e que as organizações consideram necessárias testar.



- **Testes de simulação:** as técnicas de simulação são, essencialmente, técnicas de dinâmica de grupo. Nos testes de simulação são construídos ou adaptados exercícios de simulação de acordo com as situações críticas, exigências e competências associadas à função. Os exercícios baseiam-se em problemas reais de desempenho e visam proporcionar a expressão de comportamentos pertinente para a função.

- **A entrevista:** é talvez o método mais frequentemente utilizado para a maior parte das funções. Este método permite: avaliar algumas competências (nomeadamente as comportamentais); testar o esquema de raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problemas; fazer alguns esclarecimentos acerca do *curriculum vitae*; iniciar algum ajustamento de expectativas, como avaliação das posições do candidato face a questões críticas do negócio e da função; informar o candidato sobre a função, a organização, as perspetivas de carreira e as possibilidades de desenvolvimento; preservar a imagem organizacional da empresa.

Sousa et al. (2006), defende que, “*o procedimento de recrutamento e seleção segue um percurso mais ou menos standard que começa com a divulgação da vaga a preencher e termina com a tomada de decisão acerca da admissão*”.

2.2.3. Acolhimento / Integração

Após a conclusão dos processos de recrutamento e de seleção, é necessário assegurar que o candidato seja, da melhor forma possível, acolhido e integrado pela organização.

Esta fase, quando bem executada, vem potenciar todos os esforços realizados anteriormente. Agora, as competências profissionais, conhecimentos técnicos e características pessoais já foram anteriormente avaliados, mas ainda não houve a oportunidade de conhecer as capacidades do candidato em interação com o contexto organizacional.

Distintos autores consideram que o acolhimento e integração ainda faz parte do processo de recrutamento e seleção. Cunha et al.(2010, p. 67) avança que, “*é um processo de socialização onde o novo colaborador aprende a cultura organizacional ainda antes de ingressar na organização que segue com o acolhimento e integração e se vai prolongar por toda a vida do colaborador na organização*”. As organizações consideram que o



tempo gasto com a integração de um novo colaborador é um grande investimento, (Tavares, 2010).

Na linha de pensamento de Polainas (2012, p.23), aquando da integração do novo elemento na organização, pretende-se que acrescente o seu valor individual ao grupo, que se criem sinergias em proveito coletivo e de acordo com objetivos previamente estabelecido. Cardoso (2010) refere que *“por mais clara e consistente, tenha sido a informação dada aquando da entrevista no processo de recrutamento e seleção, houve informação importante em falta e que não foi assimilada pelo novo colaborador para que o seu ajustamento na empresa tenha sucesso”*. Alojjar um novo indivíduo é fornecer todas as condições de integração para que se sinta um membro da organização, o mais rápido possível.

Ainda na linha de pensamento de Polainas (2012, p. 28), o acolhimento e integração assiste, para: conceder algum esclarecimento importante sobre a organização ou a sua cultura organizacional; aclarar direitos, deveres e benefícios; apresentar e moderar as primeiras expectativas; conhecer a organização formal e informalmente; simplificar relações interpessoais, entre outros. Sousa, et al. (2006) indicam como fator predominante para o sucesso o papel dos colegas, da chefia, da Gestão de Recursos Humanos se existir, dos gestores e do próprio colaborador.

O comprometimento pelo processo de acolher e integrar faz parte do gestor de Recursos Humanos ou da chefia direta. É da responsabilidade do gestor de Recursos Humanos o papel de oficializar todo o processo de acolhimento e integração do novo colaborador, como sendo: formular o contrato de trabalho; dispor antecipadamente do espaço a ocupar; cuidar do plano de acolhimento para o primeiro dia; oferecer-lhe uma visita pelas acomodações; informar os colaboradores que vão trabalhar diretamente com ele; produzir um manual de acolhimento (leis, objetivos organizacionais, etc.), fomentar um plano de formação e finalmente seguir e avaliar todo o processo de integração. Por sua vez, as chefias diretas devem estar presentes desde o primeiro contacto com o novo colaborador, para que este sinta que a “empresa” está com ele desde o início e que tem o apoio de todos.

O processo de recrutamento e seleção é um investimento dispendioso para as



organizações, pelo que, as políticas de socialização são uma forma de minimizar os custos com os novos colaboradores.

Porém, integração e socialização não são a mesma coisa. Para Cunha *et al.* (2012), “o processo de socialização difere do processo de integração, uma vez que o primeiro se prolonga por toda a vida do indivíduo numa determinada organização, enquanto o segundo só se verifica aquando do ingresso do colaborador na organização”. No entanto, os autores atentam que o processo de integração faz parte do processo de socialização.

Cunha *et al.* (2012), partilham da opinião que as dimensões socialização e integração possibilitam a detenção do indivíduo na organização e motivação para melhores desempenhos.

“A integração é um processo que permite aos novos colaboradores conhecerem e assimilarem o ambiente organizacional, as condições de trabalho oferecidas pela organização, as funções que irão desempenhar, bem como conhecer os regulamentos, normas e as práticas organizacionais” Florea (2014, p. 21).

A integração promove um alargamento da confiança dos novos colaboradores, consentindo que pratiquem com sucesso os seus serviços.

Florea (2014, p. 23) argumenta que o processo de integração pode considerar-se concluído quando o colaborador consegue desenvolver as suas funções com a máxima capacidade.

Para que o processo de socialização seja o mais eficaz possível, Cunha *et al.* (2012), em referência a Van Maanem, consideram que as organizações precisam operacionalizar estratégias de socialização.

As estratégias de socialização passam a ser apresentadas no quadro seguinte:

Quadro 5.- Estratégias de Socialização, segundo Van Maanem

Estratégias	Caracterização
Individuais/Coletivas	Os novos membros podem socializar-se individualmente ou agrupar-se e processar-se através de um conjunto idêntico de experiências, como no serviço militar.
Informais/Formais	O novo empregado é segregado e diferenciado para tornar explícito o seu papel de novato, para que se formalize a socialização. É o caso de programas



	específicos de integração e orientação. A socialização informal orienta o novo empregado para o seu cargo, com pouca ou nenhuma atenção especial.
Sequencias/Não sequenciais	A socialização evolui por estágios de aprendizagem sucessivos ou a transição de um estágio para outro faz-se sem programas intermédios de formação.
Em Série/Isoladas	A socialização em série utiliza papéis que treinam e estimulam o novo empregado, como os programas de aprendizagem e tutoriais. A socialização isolada não utiliza papéis e os novos empregados devem agir por sua própria conta.
Reforço/Eliminação	A socialização por reforço confirma e apoia certas qualidades e qualificações do novo empregado como ingredientes necessários para desempenhar o cargo com êxito. A socialização por eliminação tenta eliminar ou neutralizar certas características indesejáveis do recrutamento e adaptá-lo ao novo papel que vai desempenhar.
Fixas/Variáveis	É dada ou não informação prévia aos novos sobre o tempo necessário para completar cada estágio do processo de socialização. Os indivíduos sabem ou não quando são completamente aceites como membros da organização.
Por Competição/Por concurso	Os novos candidatos são socializados em programas diferentes em função das suas aptidões, ambições ou antecedentes ou podem concorrer independentemente desses factores apenas contando o seu desempenho efectivo.

Fonte: Almeida (2014, p. 194)

A integração do novo elemento na sociedade organizacional, desde o primeiro dia, é fundamental para o seu êxito ou fracasso. O sucesso da integração é baseado na qualidade, no procedimento do acolhimento e no acompanhamento.



2.2.4. Avaliação de Desempenho

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego a outra, o seu trabalho passou a ser estimado em termos de ligação custo-benefício. *“A avaliação de desempenho faz uma apreciação formal sobre o desempenho dos colaboradores numa determinada organização e período de tempo”* (Caetano, 2012, p. 84).

Para Chiavenato (2004, p. 259), *“a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. A avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa”*. É um meio de como se podem encontrar questões de controlo de pessoal, de inclusão do funcionário à organização ou à ocupação, de desperdício de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é carecido pelo cargo, de motivação, etc.

É uma prática que detém certa importância, visto que, permite a limitação de questões de monitorização de pessoal, de integração do funcionário na organização ou na função a desempenhar. Câmara (1997), afirma que a cultura de desempenho utilizada universalmente pelas organizações modernas consiste em premiar os seus empregados em função do que eles realizam, ou seja, do modo como contribuem para a concretização dos objetivos da empresa.

Chiavenato (2004, p.263), atenta que *“a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para alcançar esse objetivo básico – melhorar os resultados dos recursos humanos da organização -, a avaliação de desempenho procura alcançar uma variedade de objetivos intermediários, como sendo: adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados; autoaperfeiçoamento do empregado; informações básicas para pesquisa de recursos humanos; estímulo à maior produtividade; feedback de informação ao próprio indivíduo avaliado, entre outros”*.



Perante os objetivos intermediários anteriormente supracitados, o mesmo autor, defende que, os objetos elementares da avaliação de desempenho podem ser expostos em três situações: 1- Autorizar conjunturas de avaliação do potencial Humano no sentido de delimitar a sua completa utilização; 2 – Autorizar o trato de Recursos Humanos como vantagem competitiva, relevante para a organização e cujo rendimento pode ser expandido, obedecendo, evidentemente, ao formato de administração; 3- Prover oportunidades de desenvolvimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Ainda na mesma linha de pensamento do autor, *“um programa de avaliação de desempenho, quando bem planeado, coordenado e desenvolvido, tráz benefícios a curto, médio e longo prazo”* (2004, p.264). Os beneficiários primordiais são: indivíduo, diretor, a organização e comunidade.

Neste sentido, expõem-se alguns desses benefícios:

- **Benefícios para o Diretor:** avaliar o desempenho e comportamento dos subordinados, tendo por base, fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade; propor evidências no sentido de melhorar o padrão de desempenhos dos seus subordinados; e comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e como está o seu desempenho, através deste sistema.

- **Benefícios para o subordinado:** conhece os aspetos do comportamento e de desempenho que a empresa valoriza nos seus funcionários; conhece quais as expetativas do seu chefe a respeito do seu desempenho e os seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe; conhece as providências que o chefe toma quanto à melhoria de seu desempenho (programas de treinamento, estágios, etc) e as que ele próprio, deve tomar em conta própria (autocorreção, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria, etc.); faz auto – avaliação e autocrítica quanto a seu desenvolvimento e autocontrole.

- **Benefícios para a organização:** avalia o seu potencial humano no curto, médio e longo prazo e define qual a contribuição de cada empregado; identifica os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade



e seleciona os empregados com condições de promoção e transferências; dinamiza a sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (promoções, crescimento, desenvolvimento pessoal, etc.), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Outro fator de interesse e que é testemunhado por vários autores (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010, Cunha, et al. 2010, Sousa, et al., 2006, Tavares, 2010), diz respeito aos métodos/técnicas a empregar na avaliação, destacam-se os mais tradicionais: por objetivos (MBO), escala gráfica, escolha forçada, comparação aos pares, pesquisa de campo, incidentes críticos, frases descritivas, ordenamento em lista, ou a utilização de vários, designando-se por método misto. No que diz respeito aos métodos mais tradicionais, a escala gráfica é o método mais utilizado pelas empresas, pois avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, classificados através de uma escala de desempenho que varia de mau a excepcional. Esta técnica permite a elaboração de gráficos que facilitam a avaliação e a análise do histórico do avaliado. Quanto aos mais contemporâneos encontramos: avaliação por competências, *balanced scorecard*, por valores, avaliação 360.º e avaliação utilizando sistemas informáticos (*Business intelligence*). Na avaliação 360.º todos os trabalhadores são simultaneamente avaliadores e avaliados. Tem como vantagem o facto dos subordinados terem a oportunidade de avaliar o desempenho dos seus chefes, mas como desvantagem tem o facto de poder abalar a motivação e a autoestima dos avaliados, sobretudo das pessoas em graus mais elevados da hierarquia. Normalmente, as chefias sentem-se constrangidas ao terem que ser avaliados pelos seus colegas de trabalho e restantes funcionários, considerando, muitas vezes, a avaliação como uma humilhação.

Em suma, a avaliação de desempenho deve cooperar para que o avaliado debata com o avaliador as decisivas do seu desempenho, através da fixação de objetivos e ações a implementar, numa perspetiva de desenvolvimento progressivo. Para o resultado, as apreciações devem recorrer-se de entrevistas entre avaliador e avaliado, periodicamente estabelecidas.



2.2.5. Sistema de Recompensas

O mundo atual é caracterizado pela constante transformação, inovação e renovação em todos os aspetos da vida. Todas as mudanças podem causar tensões e frustrações que resultam na desmotivação e, por consequência, na redução da eficácia das organizações. Contudo, são desenvolvidos métodos, técnicas e processos destinados a mudar as organizações e tornar as pessoas que nela trabalham, mais flexíveis e adaptáveis à rapidez das mudanças tecnológicas e sociais. Neste contexto é preciso haver uma atualização das políticas organizacionais, através de incentivos para o desempenho dos colaboradores para que, deste modo, a organização aumente a produtividade e a satisfação dos seus membros.

O ser humano tem objetivos comuns e pessoais que devem ser respeitados e, principalmente, dentro de uma organização, é importante valorizá-los para estimular o crescimento individual, o que, por sua vez, irá contribuir voluntariamente para o sucesso da organização.

Na perspetiva de Câmara (2000, p. 87), o sistema de recompensas é *“o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”*.

Wood e Picarelli (1996, p. 83), explicam o sistema de recompensas de uma organização como *“um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”*, sendo semelhante à definição anterior, comprovando-se como comum o alinhamento dos comportamentos com a estratégia da empresa.

Neste sentido, os principais objetivos deste sistema são aliciar, manter e motivar trabalhadores de elevado potencial, admitindo que as pessoas são o principal e maior recurso das organizações.

Para que estes objetivos sejam praticáveis, o sistema de recompensas deve ser pertinente, estar de acordo com a política global da empresa, transparente, de forma a traduzir objetivos consistentes e alcançáveis, claros, simples e de fácil perceção. É aconselhável



que seja escrito, para que *“se possa generalizar o seu conhecimento evolutivo, de forma a acompanhar a evolução da estrutura e do mercado de trabalho”*. (Castro, 2006, p. 69).

Na mesma linha de pensamento, Câmara (2000, p. 155), menciona que o sistema de recompensas deve ter *“algumas características para que seja considerado justo e para que atinja os seus objetivos, ou seja o sistema deve ter uma ligação estreita com a estratégia da empresa pois é uma forma de orientar os trabalhadores para que estes atinjam os objetivos organizacionais e deve ser bem aceite e compreendido pelos trabalhadores”*.

Tendo em conta o anteriormente referido, compreende-se que, para que o sistema seja eficiente é relevante que esteja alinhado com os subsistemas da Gestão de Recursos Humanos, bem como com a estratégia da empresa.

Segundo Lawler (1989, citado por Silva, 2008 e Câmara, 2000) um sistema de recompensas deve estar *“sintonizado com os fatores que os empregados considerem motivadores no seu trabalho, como o sentido de realização pessoal, o reconhecimento dos seus pares e das chefias, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração”*. Nesse sentido Lawler (1989, citado por Silva, 2008), mostra uma dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas.

- Recompensas Extrínsecas

Segundo Lawler (1989, citado por Silva, 2008) as recompensas extrínsecas podem ser *“o salário, os benefícios, os incentivos e o símbolo de estatuto”*. Neste género de recompensas podemos observar uma componente fixa (salário fixo) e uma componente variável (salário variável).

Fazem parte da componente fixa, o salário que é um direito adquirido regularmente pelo trabalhador em contrapartida do trabalho prestado ao empregador, *“é o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho”* e os *“subsídios de carácter regular e periódico como por exemplo, o subsídio de alimentação, o de turnos, o de prevenção, o de risco, etc.”*. (Câmara, 2000).

Por outro lado, *“a componente variável é constituída pelos benefícios, incentivos e símbolos de estatuto. Muitas vezes, esta porção da remuneração total promove uma*



motivação efetiva dos trabalhadores no desempenho do trabalho” (Silva, 2008).

Comparativamente aos benefícios, Silva (2008) refere que são a componente da retribuição que tem como intuito dar resposta a necessidades dos trabalhadores, e são fundamentais para manter os empregados satisfeitos com a organização.

É de referir que os planos de benefícios flexíveis têm a vantagem de dar aos funcionários *“a opção de escolher entre os benefícios disponíveis aqueles, que são mais adequados ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida”* (Wood e Picarelli, 1996, p. 83).

Assim, os incentivos são componentes variáveis de salário de essência material, que podem ser de curto ou longo prazo e que desejam gratificar elevados desempenhos, ou seja, são concedidos quando um trabalhador alcance ou suplante um combinado de objetivos anteriormente fixados, por concordância entre a organização e o mesmo, despertando condutas alinhadas com os objetivos da organização, bem como deter e motivar pessoas – chave. Os incentivos de grupo são os mais comuns, pois as empresas admitem, cada vez mais, certo interesse no trabalho em grupo e na produtividade. De curto prazo temos as comissões, os prémios e os subsídios de carácter irregular. De médio e longo prazo é de destacar a participação acionaria, isto é, hipótese de compra de ações da organização por um preço abaixo do mercado.

Por último, os símbolos de estatuto. Geralmente são concedidos a gestores séniores e apresentam sinais externos de interesse que as empresas lhes conferem, viabilizando o incremento da autoestima e a consolidação do sentimento de autorrealização. Podem ser por exemplo, carro topo de gama com motorista; um lugar de estacionamento reservado; mobiliário e decoração escolhido pela pessoa; dimensão e localização do gabinete de trabalho; assistente pessoal, cartão de crédito “gold”.

- Recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas são elementos de natureza imaterial que concedem motivação e estão internamente ligadas ao trabalho executado, por exemplo: responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira. Este tipo de recompensas concebe envolvimento e cria o reconhecimento entre o trabalhador e a empresa, pois dão sentido e importância ao trabalho que faz.

Segundo Lawler (1989, citado por Silva, 2008 e Câmara 2000), podemos considerar como



recompensas intrínsecas: *“os mecanismos de reconhecimento; o envolvimento; o clima organizacional e estilo de gestão; o desenho funcional; a oportunidade de desenvolvimento profissional e a autonomia e responsabilidade”*.

As recompensas intrínsecas encontram-se relacionadas com o clima organizacional e um estilo de gestão próprios, que devem *“funcionar como um quadro de referência, com uma estratégia clara e partilhada em que as pessoas sejam encorajadas a desenvolver iniciativas próprias e a correr riscos...”* (Câmara, 2000).

O Sistema de Recompensas é um sistema complexo, não sendo possível definir um modelo único da política salarial, sendo que a recompensa total é constituída por duas componentes: as recompensas extrínsecas e as extrínsecas.

2.2.6. Formação e Desenvolvimento

Até à década passada, a formação era vista pelos administradores como um centro de custos entre muitas rubricas que sinalizavam o apoio à realização de atividades-fim da organização. Com o passar dos anos, os gastos em formação deixam de equiparar-se aos de material de consumo, por exemplo, passando a figurar entre as rubricas de investimento. Desta forma, vale a pena evidenciar que a formação e o desenvolvimento humano, não devem ser encarados pela empresa como despesas, mas sim como investimento no capital humano, o qual trará retorno para a própria instituição.

Assim, é necessário que os indivíduos procurem sempre o aperfeiçoamento das suas habilidades, pois o desinteresse acaba por tornar o conhecimento obsoleto. Para Dutra (2002, p.71), as pessoas estão cada vez mais capacitadas e, portanto, cada vez mais aptas, a lidar com níveis crescentes de complexidade.

A formação fornece informação sobre as tarefas a desempenhar e as competências requeridas para orientar o desenvolvimento dos programas de formação. (Sousa et al.2006).

Segundo Peretti (2001), a formação responde, simultaneamente, aos desejos dos trabalhadores e às necessidades da empresa e contribui em alto grau para a obtenção dos seus objetivos: satisfação profissional e performance económica. É neste sentido que deveríamos sempre considerar a formação como um investimento e não como uma



despesa que ela condiciona, de um modo idêntico aos equipamentos e materiais, os desempenhos da empresa.

Segundo Caetano et al. (2000), a formação, no sentido amplo toma em consideração todas as atividades desenhadas para garantir que os trabalhadores fiquem devidamente equipados com conhecimentos e competências para desempenhar as suas funções, a maioria do desenvolvimento que ocorre nas organizações ganha a forma de formação no local de trabalho. Para ser eficaz, este método requer que a organização pense na rotação de funções como uma sequência de desenvolvimento com o objetivo de produzir o maior número possível de pessoas capazes de preencher posições chave dentro da empresa.

Entenda-se que a formação tem por finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização e o desempenho das suas funções, além de ser um processo que visa a preparação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos membros de uma organização.

O sucesso das atividades de formação depende das características dos indivíduos. Os trabalhadores precisam de estar motivados e dispostos a aprender para que a formação dê certo. Mais ainda, o sucesso da formação, com frequência, é avaliado examinando-se o quanto as características individuais como: o conhecimento, atitudes ou comportamentos foram modificados. Essas características devem estar adequadas aos papéis que os indivíduos desempenham na organização.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 294), a formação é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. A formação enriquece o património humano das organizações.

Pode-se verificar que a formação profissional pode ser analisada através de duas perspetivas, a perspetiva organizacional e a perspetiva individual.

No âmbito da perspetiva organizacional, a formação profissional é considerada elemento central para o progresso da aprendizagem organizacional e um meio permanente da capacidade da organização em se ajustar e adaptar às condicionalidades de um mercado cada vez mais competitivo e concorrencial (Cunha *et al.*, 2012).

Os autores consideram que o capital humano desempenha um papel fundamental no progresso e desenvolvimento organizacional. A formação facilita o aumento e melhoria



do capital humano existente nas organizações permitindo, ainda, o alinhamento dos recursos humanos à estratégia organizacional.

No âmbito da perspetiva individual, a formação é elemento pertinente para a evolução das capacidades, conhecimentos e competências dos colaboradores, que deverão ser utilizados diariamente em prol da organização. Através da formação os colaboradores obtêm o conhecimento sobre algumas especificidades da organização, as suas regras, normas, regulamentos, cultura organizacional, esquemas e processos organizativos, o clima organizacional, aspetos técnicos relacionados com as funções desempenhadas, entre outros (Cunha *et. al.*, 2012).

Devido às mutações constantes no mundo do trabalho, é essencial que o colaborador se conserve permanentemente atualizado através de formação contínua por forma a reformar e transformar as suas competências, conhecimentos e capacidades.

Porém, é de salientar que, é importante lembrar que existe uma diferença entre formação e desenvolvimento de pessoas. Entende-se que a formação tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho das suas funções. Já o desenvolvimento de pessoas tem o foco voltado para novos cargos que se perspetiva abrir na organização com novas capacidades e habilidades que devem ser aprendidas pelo empregado. Segundo Chiavenato (1999, p. 294), a formação é orientada para o presente (...) e o desenvolvimento de pessoas para funções que deverão ser preenchidas futuramente (...). Como já foi referido, fala-se em desenvolvimento quando a empresa pensa em formar os seus empregados numa perspetiva de desenvolvimento pessoal.

3. Economia Social

Economia Social não é um conceito de fácil definição, pois tal como consideram alguns autores, as definições e os termos da economia social estão ainda abertos ao debate.

Segundo Caeiro (2008, p. 68), tem havido *“alguma dificuldade na distinção entre o conceito de economia social e os outros conceitos relacionados com as atividades ligadas à intervenção social, nomeadamente o do terceiro sector, organizações sem fins lucrativos e economia solidária”*. Estes conceitos são usados de uma forma ambígua, e



até confusa, por muitos autores que analisam esta realidade.

O surgimento do conceito de economia social provém da terminologia francesa, e remonta às práticas de solidariedade interclassistas enquanto reação às transformações económicas e sociais da revolução industrial influenciada pelo pensamento dos socialistas utópicos do século XIX, dando origem a formas de organização como as associações, as cooperativas e as mutualidades (Caeiro, J. M. C., 2008, p. 78).

“O termo economia social aparece presumivelmente pela primeira vez em 1830, quando em Paris Charles Dunoyer publica um tratado de economia social, onde defende uma abordagem moral da economia” (CIRIEC, 2007, p. 13).

M. C. Campos defende que ao se falar de economia social se está a *“referir às organizações que atuam não por razões de lucro económico, mas para servir as pessoas. A economia social é assim uma outra forma de empreender, marcando uma diferença clara, entre organizações com base no capital e organizações em que a base são as pessoas”* (Campos, 2005). Defende ainda que a missão da economia social se manifesta em três áreas elementares: a produção de bens e serviços, a promoção da cidadania e o interesse pela comunidade.

Atualmente subsistem duas grandes linhas de definição da economia social e é exatamente o ajuste das duas que ocasiona a definição mais adequada. Deste modo, uma primeira forma compreende o reconhecimento das principais formas jurídicas e institucionais nas quais se inscrevem a generalidade das iniciativas de economia social e que comportam as cooperativas, mutualidades, associações e fundações. A outra forma de caracterizar a economia social consiste em salientar os traços comuns das iniciativas que a constituem e que são o facto de terem como finalidade o serviço aos membros ou à coletividade, a autonomia de gestão, o controlo democrático pelos membros, a supremacia das pessoas e do objeto social sobre o capital na partilha dos excedentes.

A definição dada por investigadores especialistas em economia social em França reporta as organizações da Economia Social como um *“conjunto de empresas privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento, onde o processo de tomada de decisão e*



distribuição de benefícios ou excedentes pelos membros não estão diretamente ligados ao capital ou quotizações de cada um, correspondendo a cada membro um voto. A Economia Social agrupa também as entidades privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, que produzem serviços não mercantis para as famílias e cujos excedentes, quando existem, não podem ser apropriados pelos agentes económicos que os criam, controlam ou financiam “. (Centro Internacional de Pesquisas e Informação sobre Economia Social - CIRIEC, 2007, p.13).

Todas as organizações de Economia Social patenteiam as seguintes características gerais, que passamos a enumerar:

- São privadas;
- São organizadas formalmente;
- Detêm autonomia de decisão;
- Possuem liberdade de adesão;
- Apresentam distribuição de benefícios/excedentes de acordo com as atividades que os membros realizam;
- Têm como objetivo da sua atividade económica a satisfação das necessidades de famílias e pessoas;
- São organizações democráticas.

3.1. A Evolução da Economia Social em Portugal

A evolução da Economia Social em Portugal permanece fortemente relacionada com aspetos relevantes da história do país. De acordo com Franco *et al* (2005), “*esses aspetos marcantes estão relacionados com a Igreja Católica, a longa tradição de mutualidade e autoajuda do país, a longa história de controlo político e o desenvolvimento nas décadas recentes de elementos-chave de um Estado de bem-estar moderno e uma delegação crescente do Estado nas organizações não lucrativas*”.

É desde o início do Século XII, que subsistem várias organizações que hoje se incluiriam na economia social ligadas à Igreja, ou pelo menos fortemente inspiradas na doutrina nas Obras de Misericórdia e nos valores cristãos.



Em Portugal, foi visível o seu efeito na Economia Social, na conceção de distintas instituições governadas pelos princípios de solidariedade social, mutualismo e cooperação.

“As Misericórdias surgiram no século XV, com o objetivo de dar resposta ao aumento alucinante da pobreza no país, tendo sido criadas sobretudo com o objetivo de ajudar as mulheres e as crianças, uma vez que grande parte dos homens passavam pouco tempo nos seus lares, devido ao facto de a maioria exercer funções em atividades relacionadas com o mar” (Franco *et al.*, 2005).

O começo das organizações da Economia Social ergueu-se no século XIX, com o alargamento das mutualidades unidas às movimentações socialistas e aos operários, as mutualidades surgiram nos sectores da saúde e da educação, no crédito e nas atividades culturais.

As organizações da Economia Social estiveram desde sempre bastante manipuladas e circunscritas pelas políticas dos governos, algo que se tornou ainda mais evidente com a implantação da Iª República em 1910.

Em 1974, com o golpe de Estado e a instauração da democracia ergueu-se uma nova visão política, social e económica. Nos anos 70, é garantido pelo Estado a conceção de um Serviço Nacional de Saúde.

De uma forma geral, o ambiente socioeconómico foi benéfico ao desenvolvimento da Economia Social. Houve um aumento do número de cooperativas e surgiram novos ramos. Em 1976, a Constituição veio reconhecer a sua importância, e em 1980 foi publicado o Código Cooperativo. A partir dessa altura, assistimos também a *“uma explosão de movimentos associativos preocupados com todos os aspetos da vida social”* (Franco *et al.*, 2005). É neste contexto que as IPSS, até então intituladas de Instituições de Assistência, iniciaram um crescimento sem precedentes.



3.2. Terceiro Sector, Economia Social e Economia Solidária

O desenvolvimento do Observatório da Economia Social em Portugal (OBESP) exige uma definição do conceito de Economia Social de forma a poder ser definido o universo de instituições que serão objeto desse mesmo Observatório.

A Economia Social está sujeita a abordagens teóricas diferentes. Alguns autores veem no seu progresso uma opção ao modo de produção capitalista, ao passo que outros o encaram apenas como um simples procedimento de regulação do sistema. O que é consensual é que as organizações da Economia Social geram bens e serviços criadores de emprego que têm um impacto económico e social importante junto das comunidades em que essas organizações estão inseridas. Devido a conhecerem um grau de participação potencialmente mais elevado as organizações da Economia Social serão, por princípio, mais vocacionadas à inovação e à experimentação do que as organizações públicas ou as empresas privadas capitalistas.

A Economia Social, enquanto sector de atividade independente do sector público e do sector privado capitalista, não deseja substituir qualquer destes dois sectores económicos, considerando-se, no entanto, igualmente insubstituível.

Efetivamente, pela sua própria razão de ser, a Economia Social detém um conjunto de vantagens que nenhum dos demais sectores possui:

- O primeiro relaciona-se com a capacidade de detetar novas necessidades e criar novos empregos.
- O segundo, relaciona-se com a capacidade de mobilizar e movimentar forças e criar as mais diversas e numerosas redes.
- O terceiro respeita à sua capacidade de estimular aquilo que se designa por “capital social”.
- O quarto prende-se com a capacidade de utilizar corretamente os recursos que resultam da redistribuição.

Efetivamente, existem dissemelhanças relevantes que estão implícitas a estas três noções: Terceiro Sector; Economia Social e Economia Solidária.

Estas disparidades estão fundamentalmente ligadas aos distintos contextos sociopolíticos



em que apareceram, mas são também resultantes de interpretações distintas a respeito do modo de relacionamento que as organizações deste sector devem ter com o Estado e com o mercado.

O termo “Terceiro Sector,” é oriundo da tradição anglo-saxónica, caracterizada por um pensamento liberal e neoclássico, particularmente norte-americano. É utilizado em sociedades cujo estado social não apresenta uma grande tradição.

A sua abordagem resulta da ideia de altruísmo e vê o “Terceiro Sector,” como sendo formado por organizações que em virtude das suas regras constitutivas, não podem repartir benefícios pelos seus membros.

As organizações que incorporam o “Terceiro Sector” apresentam cinco preceitos fundamentais: são formais, privadas, independentes, não-lucrativas e de participação voluntária.

Nesta perspetiva, *“o “Terceiro Sector”, será um sector situado entre o sector público e o sector capitalista”* (Delors, 1979).

Neste sentido, admite-se a eventualidade das organizações transacionarem os seus bens e serviços no mercado, concebendo-se claramente a Economia Social no seio da economia mercantil. No entanto, confirma-se a questão da não lucratividade, como uma das particularidades distintivas e principal razão de ser.

As noções, quer de “Economia Social”, quer de “Economia Solidária”, têm uma tradição vincadamente europeia, sendo que no espaço ibero-americano encontramos atualmente a designação “Economia Social Solidária” que engloba todo o tipo de organizações no quadro da Economia Social, sejam elas formais ou informais.

Perante o que já foi dito, a Economia Social, vista como Economia Solidária, em primeiro lugar enfatiza os laços sociais que se fundem ao nível das comunidades locais e considera que deve surgir um novo tipo de economia que esteja fundamentada nesses mesmos laços, de maneira a investigar o trabalho desenvolvido pela “velha” Economia Social.

Neste sentido, o sector não se compõe como sendo adicional aos restantes sectores da atividade económica, mas como algo que possui uma especificidade própria e que está em interação histórica permanente com os outros sectores económicos.

Apesar de, com as idênticas características genéticas, Economia Social e Economia



Solidária remetem atualmente para dois universos com experimentos diferenciados: A “Economia Social” representa as cooperativas, as mutualidades e sempre que empregue em sentido amplo, também as fundações. Ou seja, as formas mais antigas e institucionalizadas do sector.

A “Economia Solidária” é emergente e menos institucionalizada. Paradoxalmente, adota uma dimensão mais política, e apoia-se mais largamente no Estado. Com frequência, os seus destinatários são exteriores à organização e não são os próprios membros. Desde a sua origem que ostenta uma perspectiva mais reguladora e compensadora da ação do Estado-Providência e das suas crises cada vez mais duradouras.

Em certo sentido, pode ser encarada como sendo um movimento de renovação e reactualização histórica da “Economia Social”.

A “Economia Solidária” tem hipótese de proferir diferentes racionalidades e diferentes lógicas. Pode combinar a economia mercantil, não mercantil e até mesmo não monetária. A Economia Solidária contém exclusive as necessidades concretas e as procuras existentes localmente.

Contrariamente à abordagem do “Terceiro Sector”, cuja noção deixa entender uma linha de demarcação entre diferentes atividades, esta abordagem enfatiza o carácter aberto e plural da atividade económica.



II- Metodologia de Investigação

Para a obtenção dos objetivos anteriormente definidos, importa definir uma metodologia que realize de forma eficaz esses mesmos objetivos. Assim, determinou-se a seguinte metodologia para o desenvolvimento do presente estudo empírico:

1. Problemática e Objetivos do Estudo

O estudo em desenvolvimento insere-se na análise do discurso dos dirigentes sobre a prática de Gestão de Recursos Humanos e as práticas adotadas pela organização neste domínio, procurando alcançar respostas que vão de encontro ao principal objetivo do estudo.

Por conseguinte procurou-se dar resposta à seguinte questão de investigação:

“Considerando que o discurso dos dirigentes e a bibliografia especializada se tem concentrado na defesa de uma conceção dos Recursos Humanos que valoriza as pessoas enquanto recurso no qual vale a pena investir, será que as práticas de Gestão de Recursos Humanos em vigor nas organizações confirmam esse discurso e essa narrativa, ou expressam uma situação que se afasta desse discurso?”

A investigação tem o propósito de alcançar os seguintes objetivos específicos:

- i) Analisar o discurso dos dirigentes da organização sobre a conceção da política de Gestão de Recursos Humanos;
- ii) Analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela organização
- iii) Comparar o discurso dos dirigentes com as práticas de Gestão de Recursos Humanos dirigidas aos trabalhadores.

2. Delimitação do Objeto de Estudo

A Instituição selecionada para efetivar o estudo foi a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Elvas (APPACDM), por ser também uma Instituição Particular de Solidariedade Social.



Na Instituição operam diariamente 87 colaboradores repartidos pelas distintas valências, respostas sociais e serviços. O número de utentes/ clientes diretos são cerca de 253.

Foram delimitadas as características obrigatórias do objeto de estudo. São elas: Dirigentes/Responsáveis a desempenhar funções de GRH e colaboradores da Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Elvas (APPACDM).

3. O Estudo de Caso

Para a concretização desta investigação optou-se pelo estudo de caso, como método de pesquisa. Neste caso concreto, o estudo de caso recairá em analisar o discurso dos dirigentes sobre a prática de Gestão de Recursos Humanos e as práticas adotadas pela organização neste domínio. Yin (1994) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. De acordo com Coutinho (2003), quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação.

Para Bell (2010, p.23), *“o método de estudo de caso particular é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspeto de um problema em pouco tempo – embora alguns estudos sejam desenvolvidos durante um longo período”*.

A observação e as entrevistas são técnicas mais frequentemente usadas nesta abordagem, no entanto, nenhuma técnica é rejeitada, uma vez que, as técnicas de recolha de dados devem ser apropriadas à tarefa.

Na presente investigação, não existem estudos com técnicas de amostragem que permitam a propagação dos dados, isto porque como já foi referido, o estudo de caso pressupõe uma investigação sobre uma situação específica, especial e única, de um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação, Coutinho (2003).

O estudo de caso possibilita recolher dados utilizando diferentes técnicas que viabilizam



interceptar informação, de forma a que a análise conjunta dessas técnicas permita concretizar os objetivos propostos.

Segundo Yin (2003), a escolha entre o estudo de caso ou outro método depende de fatores como: a natureza do problema a ser estudado, o nível de controlo que o individuo possa ter sobre os acontecimentos e o grau de importância dos eventos atuais com oposição dos históricos.

Neste contexto, quisemos focar a investigação numa determinada Organização, por forma a compreender melhor comportamentos, atitudes e convicções.

3.1. Instrumentos de Recolha de Dados

3.1.1. Entrevistas

A entrevista semi-direta é a técnica mais utilizada em investigação social. Neste tipo de entrevistas, o investigador detém um guião, anteriormente elaborado, com perguntas abertas através das quais deseja receber informação por parte do entrevistado. A singularidade deste modelo de entrevistas é que se trata de um modelo flexível, no qual é possível que o entrevistado vagueie um pouco, o que faz com que a ordem pré-estabelecida das perguntas não seja imperativa, uma vez que, no decorrer da entrevista, essa ordem possa ser modificada, conforme as respostas do entrevistado. Cabe ao entrevistador dirigir a entrevista e reencaminhar o entrevistado para os objetivos, sempre que este se distanciar das questões que o entrevistador quer ver respondidas. É importante que o entrevistador guie a entrevista de forma apropriada e natural (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Este processo possibilita a obtenção de dados de forma profunda. A flexibilidade que o caracteriza permite recolher testemunhos de forma natural, no entanto, essa flexibilidade pode transparecer para o entrevistado como uma autorização para conversarem de qualquer maneira (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Neste sentido, foram elaborados dois guiões de entrevista semi-diretiva. O primeiro orientado para o Presidente da Instituição, tendo por base a estrutura organizacional da mesma, constituído por quatro questões (Anexo 1). O segundo, virado para a área dos RH,



é composto por sete questões relativas aos procedimentos de GRH (Anexo 2). Considerou-se alusiva a aplicação de entrevistas aos dirigentes, de forma a conhecer o seu discurso sobre a política e as práticas de GRH adotadas pela organização, de modo a encontrar aproximações e divergências entre o discurso dos dirigentes e a forma como as práticas adotadas são percecionadas pelos trabalhadores.

Iniciou-se o processo de recolha de dados com um *e-mail* enviado ao Presidente da Instituição em estudo, onde se rogou a autorização para a realização do mesmo na instituição, explicou-se o objetivo da investigação e os métodos da recolha de dados. Informou-se também, da confidencialidade e do anonimato da informação recolhida.

As autorizações surgiram em resposta ao *e-mail*, sendo indicado o nome da responsável da função de RH. A responsável pelo serviço de RH foi abordada posteriormente, por contacto telefónico, para a marcação da entrevista a efetivar na instituição. A realização das entrevistas decorreu no início do mês de setembro.

Nas entrevistas pretendeu-se recolher toda a informação com recurso a um gravador, para garantir o registo das mesmas, concedida por cada entrevistado. Assim, foi previamente pedida autorização a cada entrevistado para proceder à gravação da entrevista.

A informação das entrevistas foi transcrita de forma integral e fiel ao que foi dito por cada entrevistado.

Também foi pedido aos entrevistados que assinalassem alguns dados sociodemográficos, com o objetivo de caracterizar os intervenientes no estudo.

As entrevistas duraram cerca de 30 minutos cada uma.

3.1.2. Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário comporta em colocar um combinado de perguntas relativas à sua situação pessoal, profissional ou a qualquer outro ponto de interesse para o investigador, a uma série de inquiridos. Geralmente, estes questionários são bastante elaborados e consistentes. As perguntas podem ser abertas ou fechadas e são, geralmente, pré-codificadas, de forma a que os entrevistados escolham as suas respostas entre as que lhes são propostas (Quivy e Campenhoudt, 2005).



No caso dos colaboradores da APPACDM, usou-se a variante de administração direta do questionário, uma vez que foram os próprios inquiridos a preencher o formulário.

O questionário aos colaboradores da instituição em estudo, foi elaborado com o objetivo de analisar as PGRH desenvolvidas na organização, bem como, o grau de satisfação dos trabalhadores em relação a essas práticas. Estas avaliações foram feitas segundo uma escala variável, de 0 a 5.

O questionário contempla dois grupos de questões, onde a resposta foi assinalada, consoante a escala apresentada anteriormente. (Anexo 3).

A aplicação dos questionários do estudo resultou igualmente no início do mês de setembro e foi igualmente precedida de um pedido encaminhado à responsável da área de RH da Instituição. Após a resposta recebida, enviaram-se os questionários em suporte papel, distribuídos em envelope fechado, com vista a maior conforto psicológico por parte dos participantes.

Na aplicação do inquérito por questionário, é esclarecido aos trabalhadores que as respostas serão anónimas e confidenciais.

Foi solicitado aos inquiridos por questionário que respondessem com o maior rigor e sinceridade nas respostas.

Após terem sido todos respondidos, os questionários serviram de base para a análise da perceção dos colaboradores sobre as PGRH e a sua satisfação.

Estes questionários procuram perceber, na perspetiva dos colaboradores, quais as PGRH desenvolvidas na instituição e em que medida se consideram satisfeitos com as mesmas.

3.1.3. Análise Documental

Antes de se principiar a recolha de dados, foi realizada uma recolha de informação e análise da mesma, por forma a compreender e interpretar melhor os diferentes conceitos que estão em estudo. Esta colheita passou basicamente, pela pesquisa documental através de documentos disponíveis na Instituição, bibliografia existente e Internet.



O uso de documentos em pesquisa é que eles consentem acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social. A análise documental auxilia a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (Cellard, 2008).

A análise documental a ficheiros, dados da Instituição e Internet possibilitou saber a sua história, a sua estrutura e o seu modo de funcionamento.

A pesquisa documental é importante no sentido de haver uma confrontação cronológica, no que diz respeito à Instituição, visto que, este tipo de Instituições se submete várias vezes, a mudanças de direção, o que proporcionará equiparar os distintos formatos de gestão de RH e averiguar se esses modelos permanecem ou não no quotidiano de quem gere as pessoas desta Instituição.

3.2. Instrumentos de Tratamento e Análise de Dados

Os dados recolhidos foram objeto de tratamento estatístico tendo como objetivos: i) analisar o discurso dos dirigentes da organização sobre a conceção da política de Gestão de Recursos Humanos; ii) analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela organização, e iii) comparar o discurso dos dirigentes com as práticas de Gestão de Recursos Humanos dirigidas aos trabalhadores.

Desta forma, os dados conseguidos através das entrevistas foram analisados por meio da análise de conteúdo, baseada nos objetivos propostos e tendo por base a dimensão – discurso. Para uma melhor interpretação foi elaborada uma matriz de análise.

No que respeita aos questionários, os dados dos mesmos foram estudados com recurso ao *Software Microsoft Excel*, fornecendo assim uma análise descritiva, com base em gráficos e quadros com informação necessária para analisar as PGRH da organização.

Por fim, este trabalho de investigação culminará, na apresentação das principais conclusões, onde se evidenciam os resultados encontrados com o desenvolvimento do trabalho e as respostas para as questões formuladas.



III - O Discurso e a Prática na Gestão de Recursos Humanos: aproximações e divergências. O caso da APPACDM de Elvas.

A Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Elvas (APPACDM de Elvas) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, com sede na Avenida dos Bombeiros Voluntários, em Elvas, abrangendo a sua intervenção o concelho de Elvas e limítrofes.

Constituem objetivos da sua atuação:

- Promover a integração na sociedade do cidadão com deficiência mental, no respeito pelos princípios de normalização, personalização, individualização e bem-estar;
- Promover o equilíbrio das famílias dos cidadãos com deficiência mental;
- Sensibilizar e corresponsabilizar a sociedade e o Estado, nas suas várias formas, no papel que lhes cabe na resolução dos problemas dos cidadãos com deficiência mental e respetivas famílias;
- Defender e promover os reais interesses e satisfação das necessidades do deficiente mental nas instituições, no trabalho, no lar e na sociedade, tendo como princípios básicos:
 - a) Partilhar lugares comuns;
 - b) Fazer escolhas;
 - c) Desenvolver capacidades;
 - d) Ser tratado com respeito e ter um papel socialmente valorizado;
 - e) Crescer nas relações.
- Sensibilizar os Pais e Famílias, motivando-os para a defesa dos direitos dos seus familiares e apetrechando-os para a assunção das responsabilidades que lhes cabem, na condução de uma perspetiva de educação permanente na Escola e na Família;
- Humanizar e normalizar as estruturas de resposta de modo a desenvolverem meios não restritivos para o Deficiente Mental;
- Defender e promover a necessária adequação da legislação portuguesa e comunitária, no sentido de serem reconhecidos e respeitados os Direitos e Deveres do Cidadão com Deficiência Mental;



- Promover atividades culturais, recreativas, desportivas, de lazer e tempos livres.

Para a consecução de tais objetivos foram criadas estruturas, equipamentos e serviços nas áreas seguintes:

- Estimulação precoce, educação pré-escolar e escolar, formação profissional, apoio ocupacional e emprego, apoio domiciliário e internamento em lares e residências;
- Serviços complementares de natureza sócio-psico-pedagógica de formação e informação no apoio à família e à pessoa com deficiência.

Assim, neste momento, a Instituição tem em funcionamento as valências de C.A.O. (Centro de Atividades Ocupacionais), Intervenção Precoce, Formação Profissional, Centro de Recursos para a Inclusão, Creche, Lar Residencial e Residências Autónomas.

Entretanto, por proposta do Centro de Emprego de Elvas, foi criada a “A Nossa Empresa I” vocacionada para a transformação de frutos, produzindo uma vasta gama de artigos na área da doçaria, respeitando a tradição no fabrico e a qualidade autêntica dos produtos transformados.

A elaboração da tradicional Ameixa Rainha Cláudia constitui o ponto alto da produção desta Empresa em termos de qualidade e de excelência do seu labor.

Fonte: <http://www.appacdm-elvas.org/html/apresentacao.html>



1.2. Caracterização do Ambiente Externo da IPSS

Nenhuma organização opera em vão, uma vez que está inserida num ambiente rico e complexo. Segundo Wright (2000), a empresa integra-se numa rede de forças ambientais complexas, afetadas por tendências e sistemas político-legais, económicos, tecnológicos e sociais, os quais, integram o macro ambiente das organizações, também conhecido por ambiente global. O sucesso de qualquer empresa reside, em grande medida, na sua capacidade de compatibilizar e de se adequar a este macro ambiente em constante mudança e transformação, uma vez que terá de ser transformado para criar uma maior e melhor sinergia com este ambiente.

O macro ambiente é segmentado por modelos que agrupam algumas variáveis. Assim, na perspetiva de Hitt et. al (2002), o modelo adequado para esta análise é composto por cinco segmentos ambientais: **demográfico, económico, político-legal, sociocultural e tecnológico.**

No que respeita ao segmento **demográfico**, Elvas, de acordo com a Carta Educativa da Cidade de Elvas 2013-2018 (Município de Elvas, 2013, p. 29), é uma cidade portuguesa situada no Distrito de Portalegre, na região do Alentejo e na sub-região do Alto Alentejo. É sede de um município com 631,04 km de área e 23 078 habitantes (Censos 2011), atualmente, subdividido em 7 freguesias. O município é limitado a norte pelo município de Arronches, a nordeste por Campo Maior, a sudeste por Olivença e pelo município espanhol de Badajoz, a sul pelo Alandroal e por Vila Viçosa e a oeste por Borba e Monforte. Às portas de Espanha, distando apenas 8 km (em linha reta) da cidade de Badajoz, Elvas foi a mais importante Praça-forte da fronteira portuguesa, a cidade mais fortificada da Europa, tendo sido por isso cognominada “Rainha da Fronteira”.

No segmento **económico**, segundo dados relativos ao ano de 2002, a maioria das empresas sedeadas no concelho de Elvas dedicavam-se ao comércio por grosso e a retalho, à reparação de veículos automóveis e motociclos e ainda bens de uso pessoal e doméstico.

De um total de 1993 empresas sedeadas no concelho, 1983 desenvolviam atividades ligadas ao sector terciário, seguida do sector secundário e por último, o sector primário,



o inverso do que acontecia em 2001 que era o sector com maior peso.

O clima de crise económica que assola o país, acrescido das políticas encetadas no sentido de atenuar as perspetivas económicas mais pessimistas, com o aumento do IVA, enquanto principal exemplo de entre uma série de medidas de contenção de custos, recai e afeta de forma mais devastadora as regiões já debilitadas do interior. Elvas, dada a sua localização transfronteiriça, confronta-se ainda mais com uma situação económica desfavorável consubstanciada na quebra generalizada da procura, que é, não raras vezes, canalizada para a cidade vizinha de Badajoz. Num concelho de escasso dinamismo económico, a redução das vantagens locativas e da capacidade empreendedora, retraem as atividades económicas e, conseqüentemente, o mercado de emprego e a mão-de-obra disponível para o integrar, Carta Educativa da Cidade de Elvas 2013-2018 (Município de Elvas, 2013, p. 59)

A Carta Educativa da Cidade de Elvas 2013-2018 (Município de Elvas, 2013) demonstra que o segmento **sociocultural**, tem apostado exponencialmente na descentralização e no estabelecimento de parcerias, estratégia fundamental e determinante para a prossecução de um investimento público, territorial e funcionalmente equitativo, motriz de uma melhoria da qualidade de vida das populações, especialmente, das camadas mais vulneráveis a processos de exclusão social. Consiste, assim, numa parte com uma função orientadora e enquadradora das intervenções, cujo grande objetivo é a promoção do desenvolvimento local.

Por último, o segmento **tecnológico**, é composto por boas oportunidades à criação de plataformas logísticas e parques de negócios. Atrair atividades fortemente beneficiárias da proximidade ao mercado de consumo; atrair atividades que requerem proximidade a infraestruturas de transporte internacional; atrair atividades na área do ambiente, em particular de reciclagem/valorização de resíduos, e também de equipamento e proteção de espaços de valor ambiental, são os objetivos do Plano de Ação do Conselho Local de Ação Social de Elvas, (p. 36-37).

Para o presente estudo, importa salientar que a cidade tem várias respostas sociais ao nível da terceira idade, no entanto, nenhuma concorre com os vários domínios da APPACDM de Elvas, que tem como principal intenção promover a integração na sociedade do



cidadão com deficiência mental, no respeito pelos princípios de normalização, personalização, individualização e bem-estar.

1.3. Caracterização do Ambiente Interno da IPSS

1.3.1 Os Dirigentes

Nesta fase, e para cumprir os objetivos do trabalho, as entrevistas utilizadas neste estudo tiveram como guia a estrutura organizacional da Instituição e as PGRH utilizadas na mesma. Com os objetivos definidos, selecionámos dois (2) colaboradores com cargos de chefia para serem entrevistados. São eles, o responsável máximo da organização e o profissional de Recursos Humanos. Esta seleção prende-se com o fato de analisarmos o discurso desses dirigentes sobre a política e as PGRH.

Dos dois (2) dirigentes, um (1) é do sexo masculino e outro do sexo feminino. Relativamente à idade, um colaborador situa-se no escalão etário dos mais de 54 anos e o outro, no escalão etário dos 35-44 anos.

No que respeita às habilitações literárias, possuem o ensino secundário e Ensino Superior.

Quadro 6. - Caracterização dos Dirigentes Entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Habilitações Literárias	Categoria Profissional
A	+54	M	Ensino Secundário	Presidente de Direção
B	36	F	Ensino Superior	Técnica Oficial de Contas/ Gestão de Empresas

Fonte: Elaboração própria, segundo as entrevistas aos dirigentes.

Neste ponto, importa realçar as dimensões das entrevistas ao nível dos dirigentes da Instituição, de forma a compreender melhor as práticas de GRH utilizadas na organização. Porém, aquando da entrevista ao responsável máximo da organização, deparamos que este, “não estaria muito à-vontade” para falar sobre o grupo de questões, direcionadas



para as PGRH, deixando essa tarefa única e exclusivamente para a responsável de RH (Anexo 2). Assim, o Presidente da Associação, intercedeu apenas nas questões relacionadas com a estrutura organizacional (Anexo1).

Relativamente aos desafios que as IPSS enfrentam atualmente, observou-se que para o Presidente da Associação, a gestão organizacional não deve ser descurada neste tipo de Instituições, visto ser, uma ferramenta importante para todas as áreas/departamentos que a instituição possui. Porém, na generalidade todas as organizações carecem de dificuldades, e a questão dos RH é uma delas.

“Essa gestão de RH é aquela que engloba e absorve financeiramente, com maior força e maior intensidade, os recursos financeiros da instituição. É um peso pesado da Instituição. São os RH.”(EA)

É verdade, que sem os RH a instituição não poderia alcançar os seus objetivos, no entanto as IPSS neste momento carecem essencialmente de apoios por parte das entidades governamentais. Os valores financiados às instituições, não suportam os encargos que as mesmas vão adquirindo.

“...o que recebemos pelas entidades governamentais, pelo serviço que prestamos, é equivalente às nossas despesas...”(EA)

No que toca à existência de RH na organização, o Presidente da Associação considera-os fundamentais, porém de difícil acesso, devido à conjuntura económico-financeira.

No que concerne ao departamento de RH, este é constituído por uma única responsável, que confrontada com as PGRH utilizadas nesta Instituição, demonstrou, algum conhecimento em relação aos conceitos principais do tema em questão. Embora não tenha respondido de forma muito concisa e exata à questão, mostrou saber os vários procedimentos que a instituição deve adotar em relação às PGRH, como se pode verificar, numa leitura mais à frente. Esta situação dever-se-á ao facto de, neste género de instituições praticarem os seus próprios procedimentos internos e deixarem a implementação das PGRH para trás.

“Normalmente fazemos uma seleção e vamos recrutar, dentro de uma avaliação de desempenho de pessoas que vêm cá, que deixam os seus currículos, analisamos os currículos e depois falamos com as pessoas. Temos uma entrevista...”(EB).



“Existe um determinado número de perguntas que se fazem: se tem experiência, onde já trabalhou anteriormente, qual o número de anos que já trabalhou na função, se tem alguma limitação ao nível físico e psicológico, existe sempre uma entrevista.”(EB)

Como já referimos, verificou-se que existe apenas uma pessoa responsável pelo funcionamento do departamento de RH. A responsável que neste momento se encontra a desempenhar essa função, acumula funções com o departamento de contabilidade, onde processa salários, elabora contratos de trabalho, escalas de trabalho, gestão de stocks, entre outras funções inerentes a esse departamento e algum trabalho a nível administrativo.

“Não existe ninguém responsável. Neste caso sou eu que acumulo funções nesta área e na área da contabilidade.”(EB)

“Tem que haver um bocadinho de polivalência... Também na área do RH acontece precisamente a mesma coisa, neste caso concreto, a pessoa que está ligada aos RH devido ao seu perfil profissional e à experiência que tem, a dedicação e empenho à instituição permite que não só trate dos RH, e faça uma gestão absolutamente impecável...”(EA)

A pessoa que desempenha a função de RH, é a que está mais próxima dos colaboradores. É ela que tenta planear as tarefas diárias das várias valências da Instituição, como também procura resolver os problemas que diariamente surgem.

Nesse sentido, vamos dissecar os cinco (5) procedimentos estudados nesta investigação, “aos olhos” da responsável de RH:

Recrutamento e Seleção

Os trabalhadores das IPSS gozam carências e intuitos distintos dos do sector privado. Este cenário está relacionado com a satisfação adquirida através do desempenho de uma tarefa considerada socialmente útil.

Perante esta prática de GRH na Instituição, investigamos que a atitude utilizada aquando da necessidade de recrutamento é, na maioria das vezes, o apoio através do centro de emprego e IEFP.

“Colocamos no IEFP um anúncio de recrutamento. Também temos junto dos trabalhadores, que já são muitos, com a prática do boca a boca, tentar também perceber, quem é que conhece quem, para haver um número de pessoas para a entrevista.”(EB).



O recrutamento nesta instituição é feito, à medida das necessidades. Após selecionarem 3 ou 4 candidatos, para a entrevista, é feita uma avaliação a nível curricular e são apresentadas as respetivas funções na fase de seleção. Não são utilizados quaisquer tipos de testes psicotécnicos ou outros.

Acolhimento/Integração

Após a conclusão dos processos de recrutamento e de seleção, é necessário assegurar que o candidato seja, da melhor forma possível, acolhido e integrado pela organização.

O acolhimento, é feito pela responsável da valência em questão e pelo profissional dos RH. Por norma, a chefia está presente no primeiro dia de acolhimento.

“...quando a pessoa chega, fala com a responsável e depois em grupo quando é apresentado ao grupo de trabalho que tem e ao público alvo com quem vai trabalhar.”(EB)

“Este orientador irá mostrar os serviços, explica quais são os afazeres, dá conhecimento dos colegas e do público daquela área com quem tem que trabalhar e é assim que fazemos a fase do acolhimento...”(EB)

Avaliação de Desempenho

Segundo Caetano, a avaliação de desempenho faz uma apreciação formal sobre o desempenho dos colaboradores numa determinada organização e por período de tempo.

Verificamos através do discurso do responsável do RH que:

“Existe um conjunto de colegas da instituição que se juntam e que fazem a formação dos inquéritos e dos restantes processos e depois são distribuídos a todos os trabalhadores, como forma de autoavaliação.”(EB)

Renumerações e Recompensas

A gestão de recompensas e renumerações é uma prática muito recorrente nas instituições. Por ser uma IPSS e não se encontrar numa fase financeira satisfatória, verifica-se que as recompensas deste tipo não são utilizadas e as progressões encontram-se congeladas.

“Um tipo de recompensa são as diuturnidades, que são muito utilizadas neste tipo de instituição. Somos abrangidos pelas diuturnidades. Existe também o subsídio de turnos que faz parte das funções remuneratórias de alguns trabalhadores da instituição e depois temos um desconto em todos os produtos e serviços da instituição, na vertente



empresarial que a Instituição tem.”(EB)

Formação e Desenvolvimento

Neste ponto, vale a pena evidenciar que a formação e o desenvolvimento humano, não devem ser encarados pela empresa como despesas, mas sim como investimento no capital humano, o qual trará retorno para a própria instituição.

Assim, é necessário que os indivíduos procurem sempre o aperfeiçoamento das suas habilidades, pois o desinteresse acaba por tornar o conhecimento obsoleto.

“Temos formação interna e externa. A formação profissional que estamos direcionados, é formação profissional direcionada para pessoas portadoras de deficiência mental ou com algumas limitações a nível mental. Internamente estamos a desenvolver 4 cursos (restauro, eletricidade, serviços gerais e limpeza de andares).”(EB)

“Estas formações têm por objetivo a integração na sociedade e no meio de trabalho. Tentamos integra-los ao máximo nas nossas vivências...” (EB)

As entrevistas foram transcritas na totalidade, (Anexos 4 e 5), no entanto, aqui só foram apresentados alguns excertos para dar resposta aos objetivos.

1.3.2. Os Colaboradores

O questionário aos colaboradores da instituição em estudo, foi elaborado com o objetivo de analisar as PGRH desenvolvidas na organização, bem como, o grau de satisfação dos trabalhadores em relação a essas práticas.

O presente questionário foi aplicado aos colaboradores da APPACDM de Elvas, num universo de 87 trabalhadores, divididos por todas as valências e respostas sociais da Instituição. Foram distribuídos precisamente 87 questionários, tendo sido devolvidos 57. Foi difícil inquirir o universo, uma vez que, durante a aplicação dos mesmos, alguns colaboradores encontravam-se a exercer serviços externos, turnos, férias e/ou baixas médicas.

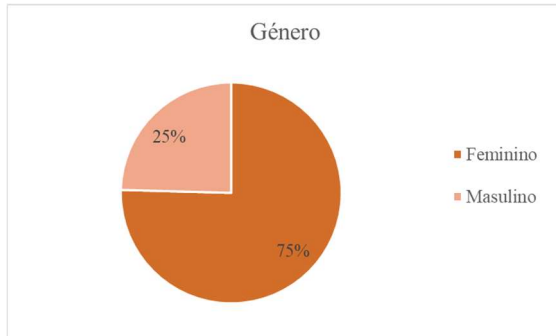
Dos colaboradores que fizeram parte do estudo, 75% são do género feminino, enquanto que 25% são do género masculino (Gráfico 1).

Verifica-se que 51% dos colaboradores inquiridos, têm idade compreendida entre 45-54 anos, 35% dos colaboradores têm idade compreendida entre os 35-44 anos e 14% entre



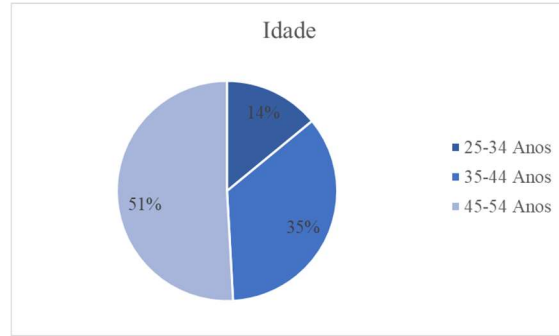
os 25 e 34 anos (Gráfico 2).

Gráfico 1: Género Colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 2: Idade Colaboradores

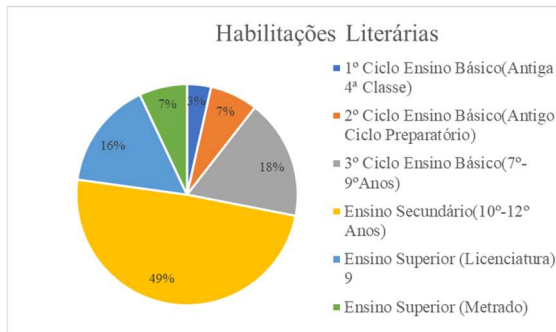


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às habilitações literárias, 49% dos inquiridos possuem o Ensino Secundário, 18% dos colaboradores detêm o 3º Ciclo do Ensino Básico e 16% usufruem do Ensino Superior. Verifica-se igual percentagem de 7%, para os trabalhadores com Mestrado, assim como, 2º Ciclo do Ensino Básico. Os restantes 3% são compostos por colaboradores com o 1º Ciclo do Ensino Básico (Gráfico 3).

Em relação às funções na organização, 63% dos trabalhadores são assistentes operacionais, igual percentagem para as categorias administrativo e Técnico, com 14% cada uma e por último, 9% dos colaboradores exercem cargos de chefia (Gráfico 4).

Gráfico 3: Habilitações Literárias Colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 4: Funções Colaboradores



Fonte: Elaboração Própria



Por sua vez, observa-se que 67% dos trabalhadores têm entre 11-15 anos de serviço, 18% dos colaboradores possuem de 6-10 anos de antiguidade, 10% estão ao serviço entre 1-5 anos e por fim, há menos de 1 ano, contam 5% dos inquiridos (Gráfico 5).

Gráfico 5: Antiguidade Colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

1.3.3. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos Aplicadas aos Colaboradores

A tabela um (1), é indicadora de opinião dos colaboradores, relativamente às PGRH.

Deste modo, para a fase de **Recrutamento e Seleção**, verificou-se que 57,89% dos colaboradores concordam que os métodos usados, foram adequados para avaliar as suas competências, enquanto 14,03% discorda com esse item.

43,86% dos colaboradores manifestam ter oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas, ao contrário de 26,31% que discordam sobre as oportunidades de concorrer a novas funções quando abrem vagas.

Questionados sobre o **Acolhimento/Integração**, 89,47% respondem estar de acordo sobre o apoio na integração por parte dos seus colegas de equipa, sendo que 5,26% dizem discordar com tal apoio na integração por parte dos seus colegas de equipa.

Dos trabalhadores inquiridos, 89,48% respondem que quando começaram a trabalhar na APPACDM de Elvas tiveram apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia, no sentido de conhecer a cultura, contexto e sistema da organização, enquanto que cerca de 8,77% não consideraram ter tido esse apoio.

82,46% dos inquiridos manifestam que quando começaram a trabalhar na APPADCM de



Elvas foram-lhes comunicados de forma clara os objetivos da sua função, da mesma opinião não partilham 8,77% dos colaboradores.

Em relação aos programas de integração quando foram admitidos, 42,11% retorquiram que lhes foi permitido frequentar um, 22,80% dos colaboradores não partilham a mesma opinião.

Acerca da **Avaliação de Desempenho**, os colaboradores estão divididos quando questionados sobre a apreciação que o seu chefe faz em relação ao seu desempenho. 36,84% diz estar de acordo, e por sua vez, 38,59% diz não concordar com essa apreciação. O sistema de avaliação de desempenho aplicado para avaliar o seu desempenho também reparte as respostas dos colaboradores 38,94% dos trabalhadores concordam com essa afirmação, 39,29% discordam com tal facto. De referir que nesta afirmação, houve um entrevistado que não respondeu, justificando não haver qualquer método de avaliação de desempenho na instituição.

31,58% dos entrevistados, concordam que a APPACDM de Elvas não se interessa pelo seu desempenho, enquanto que 52,63% discorda que a APPACDM de Elvas não se interessa pelo seu desempenho.

45,62% dos trabalhadores, afirmam que a formação na APPADCM de Elvas permite melhorar bastante o seu desempenho, enquanto que cerca de 21,05% considera que não permite melhorar o seu desempenho.

No sistema de **Renumerações e Recompensas**, os trabalhadores inquiridos repartem basicamente a mesma opinião no que diz respeito, a APPADCM de Elvas procurar que todos recebam o que realmente merecem, 38,59% concordam e 36,84% não concordam. A APPADCM de Elvas proporciona benefícios e recompensas para além do salário, para somente 10,52% dos colaboradores, por outro lado, mais de metade dos entrevistados responderam que não concordavam com esta afirmação.

No que diz respeito à **Formação e Desenvolvimento**, a maioria dos trabalhadores concordam ter oportunidades para o seu desenvolvimento pessoal, 63,16%, enquanto 21,06% dos trabalhadores discordam ter oportunidades para o seu desenvolvimento pessoal.

Cerca de 82,46% concorda que formação profissional permite ser mais eficaz no trabalho.



Sobre se a eficácia da formação é devidamente avaliada nesta instituição, 28,08% replicaram que sim, e 24,56% refutaram esta hipótese.

Interrogados sobre se a formação na APPADCM de Elvas tem um valor prático para o seu trabalho, a maioria 50,88% respondeu afirmativo.

Tabela 1: Práticas de Gestão de Recursos Humanos

<u>Práticas de GRH</u>	Discordo Completamente		Discordo		Não Concordo Nem Discordo		Concordo		Concordo Completamente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Recrutamento e Seleção										
Itens	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Quando fui recrutado pela APPADCM de Elvas foram usados métodos adequados para avaliar as minhas competências.	3	5,26	5	8,77	16	28,07	23	40,35	10	17,54
2. Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas	5	8,77	10	17,54	17	29,82	15	26,32	10	17,54
Acolhimento/Integração										
3. Quando comecei a trabalhar na APPADCM de Elvas tive apoio na integração por parte dos meus colegas de equipa.	0	0	3	5,26	3	5,26	19	33,33	32	56,14
4. Quando comecei a trabalhar na APPADCM de Elvas tive apoio e acompanhamento inicial por parte da minha chefia, no sentido de conhecer a cultura, contexto e sistema da organização.	0	0	5	8,77	1	1,75	31	54,39	20	35,09
5. Quando comecei a trabalhar na APPADCM de Elvas foram-me comunicados de forma clara os objetivos da minha função.	0	0	5	8,77	5	8,77	16	28,07	31	54,39
6. Permitiram-me frequentar um programa de integração quando fui admitido	3	5,26	10	17,54	20	35,09	15	26,32	9	15,79
Avaliação de Desempenho										
7. O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu desempenho.	8	14,04	5	8,77	5	8,77	22	38,60	17	29,82
8. O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho.	7	12,5	15	26,79	12	21,43	11	19,30	11	19,64
9. A APPADCM de Elvas não se interessa pelo meu desempenho.	17	29,82	13	22,81	9	15,79	13	22,81	5	8,77
10. A formação na APPADCM de Elvas permite melhorar bastante o meu desempenho.	5	8,77	7	12,28	19	33,33	20	35,09	6	10,53
Renumerações e Recompensas										
11. A APPADCM de Elvas procura que todos recebam o que realmente merecem.	12	21,05	10	17,54	14	24,56	17	29,82	4	7,02
12. A APPADCM de Elvas proporciona benefícios e recompensas para além do salário.	19	33,33	10	17,54	22	38,60	1	1,75	5	8,77
Formação e Desenvolvimento										



13. Na APPACDM de Elvas tenho oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal.	6	10,53	6	10,53	9	15,79	22	38,60	14	24,56
14. A formação profissional permite ser mais eficaz no trabalho.	0	0	0	0	10	17,54	24	42,11	23	40,35
15. A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta instituição.	5	8,77	9	15,79	27	47,37	12	21,06	4	7,02
16. A formação na APPACDM de Elvas tem um valor prático para o meu trabalho.	5	8,77	6	10,53	17	29,82	20	35,09	9	15,79

Fonte: Elaboração própria, segundo a percepção dos colaboradores sobre as PGRH

1.3.4. A Satisfação dos Colaboradores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos

De acordo com a informação da tabela dois (2), a mesma diz respeito à satisfação por parte dos colaboradores com as PGRH.

Da análise da tabela, referente ao **Recrutamento e Seleção**, observou-se que, 71,73% consideram-se satisfeitos quanto aos métodos utilizados no seu processo de seleção.

Quanto à duração do processo de seleção, 64,92% afirmam estar satisfeitos.

Dos trabalhadores entrevistados, 70,18% encontram-se satisfeitos quanto à informação que tiveram durante todo o processo de seleção.

Quanto à clareza da comunicação dos objetivos, apresentam-se satisfeitos 75,44% dos colaboradores.

Perante o **Acompanhamento/Integração**, e quanto ao modo como lhes foram apresentados os colegas da organização, nenhum trabalhador se considera insatisfeito, cerca de 100% da população inquirida se consideram satisfeita.

Também quanto ao apoio e acompanhamento inicial que tiveram por parte da chefia, declaram estar satisfeitos 84,21% dos colaboradores.

Acerca da **Avaliação de Desempenho**, apenas 36,84% dos inquiridos se mostram satisfeitos em relação ao feedback que recebem sobre o seu desempenho, enquanto 45,62% dos colaboradores declaram insatisfação perante esta questão.

Quanto à clareza dos critérios de avaliação do seu desempenho, encontra-se distribuída de forma uniforme, 35,09% para a satisfação dos trabalhadores e 33,34% para a insatisfação de outra parte dos entrevistados.

Uma parte dos trabalhadores, 33,93% está satisfeita em relação ao acompanhamento da chefia para melhorar o seu desempenho, enquanto cerca de 51,79% encontra-se



insatisfeita em relação ao acompanhamento da chefia para melhorar o seu desempenho. Relativamente à **Renumeração e Recompensas**, é observável, que apenas 22,81% dos trabalhadores se encontram satisfeitos com o seu salário, do lado oposto temos quase a maioria dos colaboradores insatisfeitos com 45,61%.

29,82% da população inquirida, considera estar satisfeita quanto à adequação da sua renumeração face à sua função dentro da organização, por outro lado, permanecem insatisfeitos 54,38% dos trabalhadores.

Quanto à adequação da sua renumeração face ao praticado no mercado em funções idênticas, 17,54% dos colaboradores, respondem com satisfação, enquanto que, 52,63% dizem estar insatisfeitos com a sua renumeração face ao praticado no mercado em funções idênticas.

Quanto às regalias (não monetárias) que têm, verificam-se com grau de satisfação 15,79%, enquanto que, 35,09% mostra-se insatisfeito, quanto às regalias (não monetárias) que têm.

Por último, na parte da **Formação e Desenvolvimento**, é expectável a satisfação dos trabalhadores, em relação à valorização da formação dos trabalhadores, demonstrada por parte da organização, são cerca de 45,62% dos entrevistados, contrapondo o grau de insatisfação obtido por 38,60% dos colaboradores.

Quanto à formação que têm recebido, promovida pela organização, poucos são os que se mostram satisfeitos 36,84%, enquanto que 47,36%, ficam no grau de insatisfação.

Quanto à adequação da formação às competências que necessitam, para o desempenho das suas funções, os colaboradores são unânimes, apresentam-se 31,58% como satisfeitos e 31,58% como insatisfeitos.

Tabela 2: A Satisfação com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Satisfação Práticas de GRH	Insatisfeito Totalmente		Insatisfeito		Nem Satisfeito Nem Insatisfeito		Satisfeito		Satisfeito Totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Recrutamento e Seleção										
Itens										
1. Quanto aos métodos utilizados no meu processo de seleção.	0	0	0	0	16	28,07	33	57,89	8	14,04
2. Quanto à duração do processo de seleção.	0	0	0	0	20	35,09	31	54,39	6	10,53



3. Quanto à informação que tive durante todo o processo de seleção.	0	0	0	0	17	29,82	34	59,65	6	10,53
4. Quanto à clareza da comunicação dos objetivos.	0	0	0	0	14	24,56	39	68,42	4	7,02
Acolhimento/Integração										
5. Quanto ao modo como me foram apresentados os colegas da organização.	0	0	0	0	2	3,51	39	68,42	16	28,07
6. Quanto ao apoio e acompanhamento inicial que tive por parte da minha chefia.	0	0	0	0	9	15,79	31	54,39	17	29,82
Avaliação de Desempenho										
7. Quanto ao feedback que recebo sobre o meu desempenho.	7	38,60	14	7,02	10	17,54	22	12,28	4	24,56
8. Quanto à clareza dos critérios de avaliação do meu desempenho.	11	19,30	8	14,04	18	31,58	16	28,07	4	7,02
9. Em relação ao acompanhamento da minha chefia para melhorar o meu desempenho.	9	42,86	10	8,93	9	16,07	24	16,07	5	17,86
Renumerações e Recompensas										
10. Em relação à renumeração que tenho.	10	17,54	16	28,07	18	31,58	9	15,79	4	7,02
11. Quanto à adequação da minha renumeração face à minha função dentro da organização.	10	17,54	21	36,84	9	15,79	12	21,05	5	8,77
12. Quanto à adequação da minha renumeração face ao praticado no mercado em funções idênticas.	11	19,30	19	33,33	17	29,82	5	8,77	5	8,77
13. Quanto às regalias (não monetárias) que tenho.	5	8,77	15	26,32	28	49,12	5	8,77	4	7,02
Formação e Desenvolvimento										
14. Quanto à valorização da formação dos trabalhadores, demonstrada por parte da organização.	6	31,58	20	7,02	9	15,79	18	10,53	4	35,09
15. Quanto à formação que tenho recebido, promovida pela organização.	10	17,54	17	29,82	9	15,79	17	29,82	4	7,02
16. Quanto à adequação da formação às competências que necessito, para o desempenho das minhas funções.	8	14,04	10	17,54	21	36,84	14	24,56	4	7,02

Fonte: Elaboração própria, segundo a análise da satisfação com as PGRH percecionadas pelos colaboradores.



IV- Discussão dos Resultados

O presente estudo, teve como principais objetivos, analisar o discurso dos dirigentes da organização sobre a conceção da política de Gestão de Recursos Humanos; analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela organização e comparar o discurso dos dirigentes com as práticas de Gestão de Recursos Humanos dirigidas aos trabalhadores.

Conforme revisão da literatura, as práticas de gestão de recursos humanos desempenham um papel estratégico na gestão das organizações. A adoção de práticas adequadas que se direcionem para a captação, desenvolvimento e melhoria contínua do desempenho dos trabalhadores é um requisito essencial para a obtenção de bons resultados organizacionais.

Depois da análise, verificou-se que as PGRH estão direcionadas para uma visão tradicional e administrativa. A fundamentação desta teoria, relaciona-se essencialmente com a redução de custos e está patente na pessoa responsável pelos RH, que é uma pessoa polivalente, acumulando funções de outros departamentos.

No entanto, observando os resultados adquiridos através do questionário aplicado aos trabalhadores, é possível retirar algumas conclusões sobre as PGRH desta instituição.

No que respeita ao **Recrutamento e Seleção**, verificou-se que os trabalhadores têm perceção dos métodos usados, serem os adequados para avaliar as suas competências. Tal entendimento, pode estar relacionado, com a questão de a maioria dos processos de recrutamento serem realizados através do IEFP, como referiu a dirigente de RH. Outro fator predominante é o caso de perceberem as oportunidades de candidatura a novas funções quando abrem vagas. Esta ocorrência, pode estar relacionada com as necessidades da organização.

Por sua vez, na prática de **Acolhimento/Integração**, os trabalhadores têm a perceção sobre o apoio na integração por parte dos seus colegas de equipa. Observou-se igualmente que quando começaram a trabalhar na APPACDM de Elvas tiveram apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia. A responsável de RH, também destacou este acompanhamento individual e posteriormente em grupo. Esta situação pode ser um ponto



importante para a “socialização” no meio laboral, ajudando o colaborador a conhecer melhor a instituição e os colegas da mesma.

A **Avaliação de Desempenho** para Chiavenato (2004, p. 259), “*é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa*”. Os resultados concluem que os colaboradores estão divididos quanto à perceção da apreciação que o seu chefe faz em relação ao seu desempenho e também sobre o sistema de avaliação de desempenho aplicado para avaliar o mesmo. A avaliação de desempenho é uma prática com alguma importância, como já foi referido, pois através dela podem-se encontrar questões de controlo de pessoal, de inclusão de funcionários na organização, de motivação, etc. Verificou-se ainda, uma perceção negativa relativamente ao interesse da Instituição pelo desempenho dos colaboradores. Por sua vez, a responsável de RH, menciona que a instituição realiza uma avaliação anual, com o intuito de analisar o interesse e crescimento dos colaboradores.

Ao nível do sistema de **Renumerações e Recompensas**, observam-se algumas limitações existentes nesta instituição, nomeadamente ao nível das recompensas. Em relação ao salário que recebem, os trabalhadores repartem a sua perceção, ou seja, existem trabalhadores que recebem o que realmente merecem e outros que não recebem o que realmente merecem, ou seja, a execução das suas funções, não é recompensada pela instituição. A conjuntura económica que se vive, leva a “anulação” de alguns benefícios e recompensas para além dos salários. De acordo com esta posição está a Responsável de RH, quando declara que “*as pessoas nestas instituições são mal renumeradas. Os aumentos salariais, só são feitos ao nível do SMN, com valores pouco significativos.*”

Cunha et al.,2012, refere que para a relevância das recompensas na motivação, atração e retenção dos trabalhadores na organização, deve ser desenvolvido um sistema de recompensas constituído por recompensas extrínsecas ou monetárias e recompensas intrínsecas, ligadas às características do próprio trabalho.

Por último, foi perceptível que a **Formação e Desenvolvimento**, é bem percecionada relativamente às práticas utilizadas nesta IPSS. “*A formação visa sobretudo conjugar as*



necessidades individuais com as necessidades organizacionais” (Cunha *et al*, 2010). Observou-se assim que, a formação profissional aumenta o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e permite ser mais eficaz no trabalho. Os trabalhadores têm a perceção que a formação tem um valor prático para o seu trabalho, podendo melhorar a sua eficácia e desempenho. Para a dirigente de RH, a instituição opera em duas vertentes de formação: interna, direcionada para os utentes e colaboradores da instituição, e externa, não só para clientes da IPSS, como também para indivíduos que queiram aperfeiçoar as suas qualidades e terem uma melhor integração na sociedade e no meio de trabalho.

A satisfação com as Práticas de Recursos Humanos

Os resultados obtidos, levam-nos a considerar que na grande parte das PGRH, os colaboradores consideram-se satisfeitos. Os itens apurados em conformidade são as práticas de **Recrutamento e Seleção, Acolhimento/Integração e Avaliação de Desempenho.**

Por outro lado, a insatisfação dos trabalhadores ao nível das práticas incide sobre as **Renumerações e Recompensas.** De acordo com Cunha *et.al.* (2010), “...*no sistema de recompensas deve existir o objetivo do reforço do grau de satisfação no trabalho...*”. Neste caso, observou-se um grau de insatisfação face à renumeração adquirida e à adequação da renumeração face à função dentro da organização. Os colaboradores mostraram ainda a sua insatisfação referente à adequação da sua renumeração face ao praticado no mercado em funções idênticas.

No âmbito da **Formação e Desenvolvimento,** é apresentada uma grande satisfação, no que respeita, à valorização da formação dos trabalhadores, demonstrada por parte da organização. Por outro lado, constatou-se, um grau de insatisfação por parte dos colaboradores, quanto à formação que têm recebido, por parte da organização.



Conclusões

As Práticas de GRH têm progredido nas organizações, porém ainda é conhecida uma carência no que respeita a este assunto, e ainda mais no que respeita às organizações do terceiro sector, pois em muitos casos os Recursos Humanos são mais reduzidos e têm que ter uma maior capacidade de adaptação nas funções diárias da Instituição.

A gestão das pessoas é essencial para o cumprimento da missão, estratégia e objetivos da organização. A importância das práticas de gestão de recursos humanos, surge no sentido de aliciar, manter e desenvolver as pessoas no sentido de obter performances desejáveis de resultados.

Segundo Bilhim (2006), estas funções vão influenciar o comportamento dos colaboradores, exercendo impacto ao nível do desempenho individual, grupal e organizacional.

Por outras palavras, a gestão de recursos humanos compreende num combinado de políticas, decisões e práticas, cuja função principal passa pelo desenvolvimento dos colaboradores de uma organização.

Este trabalho, teve por base o discurso e as práticas na gestão de recursos humanos de uma Instituição Particular de Solidariedade Social.

As IPSS, são organizações estatuídas pela Segurança Social com pressuposições ao nível da definição do quadro de pessoal, do número de colaboradores e da formação dos mesmos.

No decorrer deste trabalho, foi possível apurar que, das tipologias apresentadas no enquadramento teórico, nesta Instituição as PGRH são praticadas ao nível da gestão administrativa, embora existam algumas práticas de RH, a utilização das mesmas verifica-se incompleta, não sendo desenvolvidos mecanismos de ligação entre elas.

Cunha *et al.* (2010), sugerem que as práticas devem ser consistentes e coerentes entre si, o que permitirá a criação de sinergias adequadas à estratégia da organização e ao contexto onde a organização desenvolve a sua atividade.

Em resposta à pergunta de partida desta investigação, foi possível confirmar que existe uma disparidade entre as práticas em vigor nesta organização e o que está mencionado na literatura.



É visível que neste tipo de Instituição, existe uma hierarquização muito acentuada, e que as práticas não são por vezes utilizadas devido a desconhecimento da área por parte de quem toma as principais decisões. Para além disso, é reconhecido que existe um desconhecimento “teórico” que necessita de atualização urgente.

As PGRH devem assentar, no desenvolvimento de políticas, com vista, ao sucesso das organizações.

Foi plausível o reconhecimento da importância da área da GRH deste recurso por parte dos dirigentes, na estratégia e política organizacional da Instituição. Consideram que tem que existir um bom suporte de apoio aos RH, para o principal objetivo da instituição ser alcançado.

Do ponto de vista dos dirigentes, a questão dos RH, é de facto importante para qualquer tipo de organização, quer para o seu desenvolvimento, quer para a qualidade da própria Instituição e dos serviços prestados, no entanto, são de difícil acesso devido às carências que estas instituições possuem em termos financeiros.

No que respeita às PGRH, também existe por parte dos dirigentes, algum conhecimento em relação às mesmas, no entanto as suas respostas não foram muito exatas, revelando assim, algumas lacunas nos procedimentos adotados.

Observou-se assim, que é pertinente proceder, a uma PGRH de acordo, com o que é definido na literatura.

Por outro lado, os resultados obtidos evidenciam que as PGRH não influenciam os colaboradores, na sua relação com a Instituição, no que concerne ao grau de satisfação das mesmas.

Os colaboradores revelam níveis de satisfação, perante a maior parte das PGRH.

No entanto, observou-se, que a insatisfação dos colaboradores ao nível das práticas de Renumerações e Recompensas e Formação e Desenvolvimento, confirmam a literatura.

Como, referem alguns autores, para o sistema de recompensas deve existir um objetivo: aliciar, manter e motivar trabalhadores de elevado potencial, admitindo que as pessoas são o principal e maior recurso das organizações.



Em suma, esta investigação procurou colaborar para o conhecimento de uma Instituição do Terceiro Sector, o que é significativo, neste momento, em que as mutações são visíveis.

Os resultados cooperam de forma adicional, para convergir o “vazio” teórico e empírico que se encontra entre a literatura e este tipo de organizações.

Obstáculos e Limitações da Investigação

Após a conclusão da dissertação, encontrámos algumas delimitações, que poderão ter condicionado os resultados finais do estudo:

O Responsável de Recursos Humanos, não detinha “à-vontade” sobre as PGRH, respondendo de forma superficial, sobre a forma como as PGRH eram administradas na Instituição;

Durante as entrevistas dos dirigentes, houve algumas interrupções;

O Presidente da Instituição preferiu responder somente às questões do âmbito da estrutura organizacional, deixando as PGRH para a responsável de RH, o que dificultou a análise posterior do discurso dos dirigentes;

Nos questionários, foi difícil a obtenção de respostas por parte dos colaboradores, por um lado, devido à aplicação ter sido fora do tempo estipulado e por outro, neste tipo de Instituições, como em qualquer outra, existem sempre colaboradores com serviços externos/turnos, baixa/Férias;

A opção pelo instrumento de análise de dados, podia ter sido outra. Com recurso ao SPSS, de forma a compreender a relação entre as variáveis.

Estas limitações derivam essencialmente de tempo, alcance e profundidade do conteúdo.



Referências Bibliográficas

Almeida, H. (2014), *Manual de Gestão de Recursos Humanos – da estratégia à prática*, 2ª Edição, Silabas & Desafios, Lda.

Bardin, L. (1977), *Análise de conteúdo*, Lisboa: Edições 70.

Brandão, A., & Parente, C. (1998), *Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português*, *Organizações e Trabalho*: Volume 20.

Biblioteca de Economia e Empresa, *Perspetivas e Prospetivas*, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Bilhim, J. A. F. (2004), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: I.S.C.S.P. Universidade Técnica de Lisboa.

Bontis, N. (1998), *Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models*, *Management Decision*: Volume 36.

Cabral-Cardoso, C. (1999), *Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspetivas e novos desafios*, In Cunha, M. P. (Coord.), *Teoria Organizacional*.

Caeiro, J. M. C., (2008), *Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia*. Katál, Florianópolis.

Caetano, A. (2012), *Avaliação de desempenho*, Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*, Lisboa: Editora RH.

Câmara Municipal de Elvas (2013), *Carta Educativa do Concelho de Elvas 2013/2018*, Elvas: Câmara Municipal de Elvas. Disponível em: http://www.cm-elvas.pt/images/informacoes_apoios_incentivos/carta%20educativa%20final.pdf.

Acesso: 30/09/2017.

Camara, P. (2000), *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 2ª Edição, Lisboa: Dom Quixote.



Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J.V. (2010), *Novo Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 4ª Edição, Alfragide: Publicações D. Quixote.

Campos, M. C., (2005), *Economia Social, uma outra forma de empreender-Pessoas e Lugares*, Jornal de Animação da Rede Portuguesa LEADER.

Cardoso, A.A. (2010), *Recrutamento e Seleção de Pessoal*, 7ª Edição, Lisboa: Lidel.

Castro, M. (2006), *Competências e Práticas Salariais*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão.

CIRIEC (Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa), (2007), *A Economia Social na União Europeia - Síntese do relatório elaborado a pedido do Comité Económico e Social Europeu*, Disponível em: <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>. Acesso: 24/08/2017.

Chiavenato, I. (2004), *Recursos Humanos: capital humano das organizações*, 8ª Edição, São Paulo: Atlas.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 5ª Edição, Lisboa: Editora RH.

Estivill, J. (2006), *Economia Social e Terceiro Sector*, Rediteia: N° 37.

Fernandes, J.G. (2011), *A Gestão de RH nas Organizações sem fins lucrativos. O caso da APPACDM do Porto*, Universidade do Porto.

Florea, V. N., (2014), *Good practices of integration for new employees in romanian Organizations*, Buletin Scientific: N.º 1.

Gomes, J. F., M.P. e, Rego, A. Cunha, R.C. e, Cabral-Cardoso, C.& Marques, C.A.(2008), *Manual de Gestão de pessoas e de Capital Humano*, 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.



Kwon, Dae- Bong (2009), *Human capital and its measurement*, The 3 rd OECD World forum on Statistics, knowledge and Policy, Charting Progress, Building Visions, improving Life, Korea. Disponível em: <http://www.oecd.org/site/progresskorea/44109779.pdf>
Acesso: 02/09/2016.

McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.

Morais, L.M.C. (2015), *Prática de Gestão de Recursos Humanos e desempenho: o caso da Câmara Municipal de Santarém*, Universidade Lusíada de Lisboa.

Moreno, D.C. (2012), *Práticas de Gestión Humana en pequeñas empresas*, Puntos del Canes, Volume. 31, Nº 54.

Pardal, L. & Lopes, E. (2011), *Métodos e técnicas de investigação social*, Areal Editores, Porto.

Pereira, S.C.S. (2013), *Práticas de Gestão de RH nas IPSS*, Instituto Politécnico de Bragança

Polainas, M. d. (2012). *Acolhimento e Integração*. Em A. L. Neves, & R. F. Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*, Lisboa: Editora RH.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

Serrano, M. (2009), *Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudo de Caso numa Rede de Empresas*, Tese de doutoramento. Lisboa: ISEG/UTL.

Silva, M. (2008), *As práticas de recompensas: consequências na perceção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Sousa, M.J., Duarte, T., Sanhes, P.G., & Gomes, J. (2006), *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*, Lousã: Lidel.

Tavares, S., & Caetano, A. (2010), *A Emergência da Gestão de Recursos Humanos*



Estratégica, In CAETANO (coord.). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: OEFP.

Tavares, M. M. (2010), *A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações*, Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Viana, G. e Lima, J.F (2010), The human capital theory and the economic growth, *Scientific Electronic Library Online*, Volume 11, Nº 2.

Viegas, T. (2013), *Desenvolvimento do Sistema de Análise e Descrição de Funções de uma Organização de Serviços*.

Wood, T. & Picarelli, V. (1996). *Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas.

Yin, R. K., (1994), *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2009), *Case Study Research - Design and Methods, 4th Edition*, London: Sage.



ANEXOS



Anexo 1. Guião de Entrevista Presidente da APPACDM de Elvas

ENTREVISTA

Exmos.(as). Senhores(as),

O guião desta entrevista foi elaborado no âmbito da realização de uma dissertação de mestrado em Sociologia da Universidade de Évora e destina-se a conhecer o discurso dos dirigentes desta organização, sobre a importância que atribuem à Gestão de Recursos Humanos.

A investigação tem como principal objetivo, analisar o discurso dos dirigentes sobre a política e as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela organização, de modo a encontrar aproximações e divergências entre o discurso dos dirigentes e a forma como as práticas adotadas são percebidas pelos trabalhadores.

A sua colaboração é muito importante para a recolha da informação. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer questão, pretende-se unicamente a sua resposta sincera.

A entrevista não tem duração exata, pois o entrevistado detém inteira liberdade para falar o tempo que achar necessário.

As respostas a esta entrevista são anónimas e as informações prestadas e respetivo tratamento dos dados são rigorosamente confidenciais, destinando-se única e exclusivamente ao fim supracitado.

Quero ainda solicitar, autorização para gravar esta entrevista, com recurso a este gravador, para que a análise e tratamento dos dados seja mais eficaz

Agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade!

**Aluna do Mestrado em Sociologia, Especialização em Recursos Humanos e
Desenvolvimento Sustentável
Susana Valadas**



GUIÃO DE ENTREVISTA PRESIDENTE DA APPACDM

1. Dados Sociodemográficos

[Solicitamos alguns dados sociodemográficos, para proceder à caracterização dos entrevistados. A informação recolhida é sigilosa e anónima].

1- Género

Feminino Masculino

2 – Idade

Menos de 24 anos

25-34 anos

35-44 anos

45-54 anos

Mais de 54 anos

3- Habilitações Literárias

1º Ciclo do Ensino básico (Antiga 4ª Classe)

2º Ciclo do Ensino Básico (Antigo Ciclo Preparatório)

3º Ciclo do Ensino Básico (7º - 9º Anos)

Ensino Secundário (10º - 12º Anos)

Ensino Superior

Grau: _____

4- Categoria Profissional: _____



A. Estrutura Organizacional

A1. De forma sucinta, faça-me uma breve apresentação da APPACDM de Elvas, (valores, missão, valências, nº de colaboradores e nº de utentes em cada valência da Instituição).

A2. Na sua perspetiva, que desafios enfrentam as IPSS atualmente, e esta organização em particular?

A3. Na estrutura organizacional, onde se situam as atividades de GRH?

A4. Qual o perfil profissional e as competências da pessoa responsável pelas atividades de GRH? (género, idade, habilitações, categoria profissional...)?

Muito Obrigado pela sua colaboração!



Anexo 2. Guião Entrevista Profissional de Recursos Humanos da APPACDM Elvas

ENTREVISTA

Exmos.(as). Senhores(as),

O guião desta entrevista foi elaborado no âmbito da realização de uma dissertação de mestrado em Sociologia da Universidade de Évora e destina-se a conhecer o discurso dos dirigentes desta organização, sobre a importância que atribuem à Gestão de Recursos Humanos.

A investigação tem como principal objetivo, analisar o discurso dos dirigentes sobre a política e as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela organização, de modo a encontrar aproximações e divergências entre o discurso dos dirigentes e a forma como as práticas adotadas são percecionadas pelos trabalhadores.

A sua colaboração é muito importante para a recolha da informação. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer questão, pretende-se unicamente a sua resposta sincera.

A entrevista não tem duração exata, pois o entrevistado detém inteira liberdade para falar o tempo que achar necessário.

As respostas a esta entrevista são anónimas e as informações prestadas e respetivo tratamento dos dados são rigorosamente confidenciais, destinando-se única e exclusivamente ao fim supracitado.

Quero ainda solicitar, autorização para gravar esta entrevista, com recurso a este gravador, para que a análise e tratamento dos dados seja mais eficaz

Agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade!

**Aluna do Mestrado em Sociologia, Especialização em Recursos Humanos e
Desenvolvimento Sustentável
Susana Valadas**



**GUIÃO DE ENTREVISTA PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA
APPACDM**

1. Dados Sociodemográficos

[Solicitamos alguns dados sociodemográficos, para proceder à caracterização dos entrevistados. A informação recolhida é sigilosa e anónima].

1- Género

Feminino Masculino

2 – Idade

Menos de 24 anos

25-34 anos

35-44 anos

45-54 anos

Mais de 54 anos

3- Habilitações Literárias

1º Ciclo do Ensino básico (Antiga 4ª Classe)

2º Ciclo do Ensino Básico (Antigo Ciclo Preparatório)

3º Ciclo do Ensino Básico (7º - 9º Anos)

Ensino Secundário (10º - 12º Anos)

Ensino Superior

Grau: _____

4- Categoria Profissional: _____



B. Práticas de GRH: Recrutamento; Seleção; Acolhimento/Integração; Avaliação de Desempenho; Remunerações e Recompensas e Formação e Desenvolvimento

B1. Identifique as práticas de GRH que são utilizadas na organização (recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, formação, remunerações, etc).

B2. Quem, na estrutura organizacional, é responsável pela implementação de cada uma das práticas de GRH?

B3. Descreva, por favor os procedimentos adotados em cada uma das práticas em estudo.

B3.1. Recrutamento e Seleção

Frequência com que a organização recruta, que qualificações, homens /mulheres...)

B3.2. Acolhimento/integração

O acolhimento é feito individualmente ou em grupo? Quem o realiza (técnicos de Recursos Humanos, Responsável de departamento, chefia, colegas)?

Em que consiste?

B3.3. Avaliação de desempenho

A instituição dispõe de algum sistema de avaliação de desempenho? Quais os instrumentos que utiliza?

Quem procede à avaliação de desempenho? E com que regularidade é executado? Qual o objetivo da AD?

B3.4. Remunerações e recompensas

Na instituição está implementado um sistema de recompensas? Se sim, quais os tipos de recompensas que os trabalhadores auferem?

Como classifica os salários pagos aos trabalhadores?

Que categorias profissionais recebem recompensas extra-salariais?

B3.5. Formação e Desenvolvimento

Existe algum programa de formação profissional? Se sim, é realizada interna ou externamente?

Quem são os destinatários da formação? E quais os objetivos dessas formações?

Que áreas de formação são ministradas/necessárias (que cursos)?



C: VALORIZAÇÃO DA GRH

C1. Qual ou quais as práticas de GRH que considera mais importantes para o bom funcionamento da organização? E para a motivação dos RH?

C2. Que importância atribui à GRH, tendo em conta o desempenho da organização e a satisfação dos trabalhadores e dos utentes?

Muito Obrigado pela sua colaboração!



Anexo 3. Questionário aos Colaboradores da APPADCM de Elvas

QUESTIONÁRIO

Exmos.(as). Senhores(as),

Este questionário foi elaborado no âmbito da realização de uma dissertação de mestrado em Sociologia da Universidade de Évora.

A investigação, tem como principal objetivo, analisar o discurso dos dirigentes sobre a política de Gestão de Recursos Humanos e as práticas adotadas pela organização neste domínio, de modo a encontrar aproximações e divergências entre o discurso dos dirigentes e a forma como as práticas adotadas são percecionadas pelos trabalhadores.

A sua colaboração é muito importante para a recolha da informação. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer questão, pretende-se unicamente a sua resposta sincera.

As respostas a este questionário são anónimas. Todas as informações prestadas e respetivo tratamento dos dados são rigorosamente confidenciais, destinando-se única e exclusivamente ao fim supracitado.

Solicito a sua colaboração, agradecendo desde já a sua disponibilidade!

**Aluna do Mestrado em Sociologia, Especialização em Recursos Humanos e
Desenvolvimento Sustentável
Susana Valadas**

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES DA APPACDM

Instruções de Preenchimento:

Deverá preencher o questionário na totalidade, sob pena do mesmo não ser ponderado para a investigação.

Para cada pergunta, existe uma escala corretamente identificada, podendo utilizar qualquer ícone da escala desde que o considere apropriado.

As perguntas do questionário são feitas de modo a que, apenas tenha que colocar uma cruz (X), na resposta que lhe parecer mais adequada.

Considere a escala:

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5



Dados Sociodemográficos

1. Género

Feminino Masculino

2. Idade

Menos de 24 anos

25-34 anos

35-44 anos

45-54 anos

Mais de 54 anos

3. Habilitações Literárias

1º Ciclo do Ensino básico (Antiga 4ª Classe)

2º Ciclo do Ensino Básico (Antigo Ciclo Preparatório)

3º Ciclo do Ensino Básico (7º - 9º Anos)

Ensino Secundário (10º - 12º Anos)

Ensino Superior

Grau: _____

4. Funções

Chefia

Técnico

Administrativo

Operacional

5. Antiguidade na Organização

Menos de 1 ano

1-5 anos

6-10 anos

11-15 anos

6. Tipo de Vinculo Laboral

Contrato a Tempo Indeterminado

Contrato a Tempo Determinado

Recibo Verde

Estagiário

Outra situação. Qual? _____



1. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Assinale com uma cruz (X) as afirmações que considera, na sua opinião, estarem de acordo com as práticas desenvolvidas na sua organização, considerando a escala.

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente				
1	2	3	4	5				
<u>Recrutamento e Seleção</u>				1	2	3	4	5
1. Quando fui recrutado pela APPACDM de Elvas foram usados métodos adequados para avaliar as minhas competências.								
2. Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.								
<u>Acolhimento/Integração</u>								
3. Quando comecei a trabalhar na APPACDM de Elvas tive apoio na integração por parte dos meus colegas de equipa.								
4. Quando comecei a trabalhar na APPACDM de Elvas tive apoio e acompanhamento inicial por parte da minha chefia, no sentido de conhecer a cultura, contexto e sistema da organização.								
5. Quando comecei a trabalhar na APPADCM de Elvas foram-me comunicados de forma clara os objetivos da minha função.								
6. Permitiram-me frequentar um programa de integração quando fui admitido.								
<u>Avaliação de Desempenho</u>								
7. O meu chefe comunica-me a apreciação que faz do meu desempenho.								
8. O sistema de avaliação de desempenho aplicado é adequado para avaliar o meu desempenho.								
9. A APPACDM de Elvas não se interessa pelo meu desempenho.								
10. A formação na APPADCM de Elvas permite melhorar bastante o meu desempenho.								
<u>Renumerações e Recompensas</u>								
11. A APPADCM de Elvas procura que todos recebam o que realmente merecem.								
12. A APPADCM de Elvas proporciona benefícios e recompensas para além do salário.								
<u>Formação e Desenvolvimento</u>								
13. Na APPACDM de Elvas tenho oportunidades para o meu desenvolvimento pessoal.								
14. A formação profissional permite ser mais eficaz no trabalho.								
15. A eficácia da formação é devidamente avaliada nesta instituição.								
16. A formação na APPADCM de Elvas tem um valor prático para o meu trabalho.								



2. A Satisfação com as Práticas de GRH

Assinale com uma cruz (X) as afirmações que, em medida se considera satisfeito com as práticas desenvolvidas, considerando a escala.

Insatisfeito Totalmente	Insatisfeito	Nem satisfeito nem Insatisfeito	Satisfeito	Satisfeito Totalmente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
<u>Recrutamento e Seleção</u>					
1. Quanto aos métodos utilizados no meu processo de seleção.					
2. Quanto à duração do processo de seleção.					
3. Quanto à informação que tive durante todo o processo de seleção.					
4. Quanto à clareza da comunicação dos objetivos.					
<u>Acolhimento/Integração</u>					
5. Quanto ao modo como me foram apresentados os colegas da organização.					
6. Quanto ao apoio e acompanhamento inicial que tive por parte da minha chefia.					
<u>Avaliação de Desempenho</u>					
7. Quanto ao feedback que recebo sobre o meu desempenho.					
8. Quanto à clareza dos critérios de avaliação do meu desempenho.					
9. Em relação ao acompanhamento da minha chefia para melhorar o meu desempenho.					
<u>Renumerações e Recompensas</u>					
10. Em relação à renumeração que tenho.					
11. Quanto à adequação da minha renumeração face à minha função dentro da organização.					
12. Quanto à adequação da minha renumeração face ao praticado no mercado em funções idênticas .					
13. Quanto às regalias (não monetárias) que tenho.					
<u>Formação e Desenvolvimento</u>					
14. Quanto à valorização da formação dos trabalhadores, demonstrada por parte da organização.					
15. Quanto à formação que tenho recebido, promovida pela organização.					
16. Quanto à adequação da formação às competências que necessito, para o desempenho das minhas funções.					

Obrigado pela sua colaboração!

Verifique se respondeu a todas as questões e de seguida coloque o questionário no envelope e devolva-o.



Anexo 4. Grelha de Análise de Conteúdo – Presidente da Direção

Entr.	Questões	Discurso	Categoria	SubCat.	Excerto Do Discurso
1	A1. De forma sucinta, faça-me uma breve apresentação da APPACDM de Elvas.	“A APPACM, como já é conhecida, é uma instituição particular de solidariedade social que se dedica, ao apoio das pessoas portadoras de deficiência, mais vocacionada concretamente, para a deficiência mental, apesar de ser uma instituição completamente aberta a todas as pessoas, que sejam portadoras de deficiência, e que a instituição tenha de alguma forma, alguma resposta para lhes dar a “elas” ou inclusivamente de dar à própria família. Os valores e a missão da instituição, não é só dar apoio concretamente às pessoas portadoras de deficiência e às famílias, como também defender todos aqueles que de alguma maneira necessitam de alguém que lhes dê voz e que os possa apoiar, concretamente na sua vida, na integração na sociedade, acompanhá-los da melhor forma possível e dar-lhes os valores que a vida exige. As valências que	Caraterização da Instituição	Área de Intervenção	“...é uma instituição particular de solidariedade social que se dedica, ao apoio das pessoas portadoras de deficiência...”



		<p>compõe a APPACDM, podemos começar pela intervenção precoce, que é um apoio que vai dos 0-6 anos, depois temos o centro de atividades ocupacionais, eu diria que é o coração da instituição, foi com essa base que a instituição nasceu, é onde se desenvolvem todas as atividades e trabalho que permita que as pessoas se sintam bem e se sintam com um desenvolvimento completamente adaptado às suas circunstâncias, foi com base nesse centro que a instituição nasceu e a partir daí foi desenvolvendo-se ao ponto de poder chegar onde está hoje. E de ter as valências que tem, como lhe disse: a intervenção precoce, o centro de atividades ocupacionais, as residências, o lar residencial, temos a formação profissional, onde fazemos a integração das pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho e depois temos a creche, onde tratamos dos meninos dos 0-3 anos, isto abrangendo um úmero de colaboradores na ordem dos 87,</p>			
--	--	--	--	--	--



		englobando nestas valências todas um número de utentes, que se aproximará perto dos 253.”			
1	A2. Na sua perspectiva, que desafios enfrentam as IPSS atualmente, e esta organização em particular?	<p>“Os desafios na generalidade, são abrangentes, e neste nosso caso, concretamente e falando de nós, há sempre uma situação, difícil de resolver que é a gestão dos RH, essa é primeira dificuldade com que luto concretamente e certamente todas as instituições. Julgo que não é um problema nosso, como é de todos. Essa gestão de RH é aquela que engloba e absorve financeiramente, com maior força e maior intensidade, os recursos financeiros da instituição. É um peso pesado da Instituição. São os RH. O que é fato é que sem os RH não podíamos desenvolver nada para o que a instituição está criada, mas isso logo ai obrigada, a como é um encargo financeiro, bastante elevado, obriga precisamente, a que as instituições tenham de lutar diariamente pela sua sobrevivência, isto referindo-me à manutenção da própria instituição, aos encargos financeiros, porque</p>	Desafios nas IPSS	Desafios nas IPSS	<p>“... , difícil de resolver que é a gestão dos RH...”</p> <p>“..Essa gestão de RH é aquela que engloba e absorve financeiramente, com maior força e maior intensidade, os recursos financeiros da i instituição...”</p> <p>“...é um encargo financeiro, bastante elevado, obriga precisamente, a que as instituições tenham de lutar diariamente pela sua sobrevivência...”</p>



		<p>isto é uma casa que todos os dias, tem um problema para resolver e por conseguinte, nós não fugimos à regra desses problemas novos que existem todos os dias. Depois quanto maior é a instituição maior são os encargos que se vão adquirindo e por conseguinte, englobando isto depois, numa alteração constante as regras de segurança e toda uma logística que precisa ser aplicada diariamente, são vários os problemas com que as instituições particulares de solidariedade social se veem confrontadas porque financeiramente, eu diria que aquilo que é pago às instituições pelo estado, em relação aos benefícios da instituição, não são compatíveis, por vezes, com as despesas certas que as instituições têm, isso obrigada com que tenhamos quase todos os dias, novas ideias, para que possamos de alguma forma ter recurso financeiro suficientes para satisfazer as necessidades da própria instituição. E isso aconteceu com esta instituição,</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>por isso, na minha opinião este tipo de instituição deveria ter uma atenção própria, por parte de quem de direito, e ser analisado caso a caso. Logicamente como disse à pouco deveria de haver um maior apoio das entidades governamentais, era precisamente olhar para esses casos. O que recebemos pelas entidades governamentais pelo serviço que prestamos é equivalente às nossas despesas ...existe uma descompensação muitíssimo grande e um sacrifício muito grande, neste caso concreto da APPADCM de Elvas, sobre uma situação que já se falou sobre ela, e que se esforça para que tudo corra dentro da normalidade e isso tem sido os nossos princípios e fazemos sempre os possíveis para que as coisas funcionem sempre da melhor forma e sempre de acordo com aquilo que nos é exigido.”</p>			
--	--	---	--	--	--



1	A3. Na estrutura organizacional, onde se situam as atividades de GRH?	<p>“As atividades dos RH baseiam-se precisamente naquilo que é o centro e a parte central da instituição, que é precisamente esta área de serviços, onde está localizada a secretaria, os gabinetes técnicos, o refeitório, a cozinha, é nesta área de serviços, onde se encontra precisamente a GRH, mas eu também posso aqui acrescentar, uma vez que, quer uma informação mais precisa, que para suporte da própria instituição, nós tivemos em altura oportuna, uma saída que nos permitiu criar alguns serviços dentro da instituição, como é a área alimentar onde produzimos diversos produtos, desde as compotas, as ameixas, e onde produzimos também alguns géneros alimentícios. Temos também uma lavandaria aberta ao publico, não só para satisfazer as necessidades da instituição, mas também aberta ao público em geral e além disso temos também uma carpintaria, onde se desenvolvem serviços para manter as necessidades da própria</p>	Estrutura Organizacional	GRH	<p>“As atividades dos RH baseiam-se precisamente naquilo que é o centro e a parte central da instituição, que é precisamente esta área de serviços, onde está localizada a secretaria, os gabinetes técnicos, o refeitório, a cozinha, é nesta área de serviços...”</p>
---	--	--	--------------------------	-----	---



		instituição, nomeadamente no que respeita, a toda a manutenção que persiste diariamente.”			
1	A4. Qual o perfil profissional e as competências da pessoa responsável pelas atividades de GRH?	<p>“Como compreenderá aqui, esta instituição e as outras todas, julgo que funcionam todas da mesma forma, não poderá haver, em todas as situações, um destino único com uma determinada pessoa, quer dizer, tem que haver uma equivalência em todas as áreas. Tem que haver um bocadinho de polivalência, como lhe disse à bocado, isto é uma casa com problemas diários, e uma casa com problemas, e por conseguinte, quando aparece um problema seja em que área for, aquele que estiver mais próximo, é aquele que tem que socorrer e dar a primeira solução ao problemas que surge. Também na área do RH acontece precisamente a mesma coisa, neste caso concreto, a pessoa que está ligada aos RH devido ao seu perfil profissional e à experiência que tem, a dedicação e empenho à instituição permite que não só trate dos RH, e faça uma gestão</p>	Perfil do profissional de RH	Descrição de funções	<p>“...a pessoa que está ligada aos RH devido ao seu perfil profissional e à experiência que tem, a dedicação e empenho à instituição permite que não só trate dos RH, e faça uma gestão absolutamente impecável como também tem que tomar conta da contabilidade...”</p>



		<p>absolutamente impecável como também tem que tomar conta da contabilidade. e como há ali um bocadinho de ligação, entre a contabilidade e a outra parte dos RH, porque como lhe disse à bocado os RH são os pesos pesados da instituição, não esta assim muito desfocada a historia dos RH e a área financeira, da parte da gestão, de maneira que há que haver um bocadinho de ligação entre uma coisa e outra e julgo que até agora tem funcionado bem, evidentemente sempre com o auxilio dos próprios serviços de secretaria.</p>			
--	--	---	--	--	--

Anexo 5. Grelha de Análise de Conteúdo – Profissional de Recursos Humanos

Entr.	Questões	Discurso	Categoria	SubCat.	Excerto Do Discurso
2	<p>B1. Identifique as práticas de GRH que são utilizadas na organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento, - Seleção, - Avaliação de desempenho, - Formação profissional, - Recompensas. 	<p>“Normalmente fazemos uma seleção e vamos recrutar, dentro de uma avaliação de desempenho de pessoas que vêm cá, que deixam os seus currículos, analisamos os currículos e depois falamos com as pessoas. Temos uma entrevista, onde estou eu, algum membro da direção e normalmente a pessoa responsável da valência para onde o candidato vai ser redirecionado. Existe um determinado numero de perguntas que se fazem: se tem experiência, onde já trabalhou anteriormente, qual o numero de anos que já trabalhou na função, se tem alguma limitação ao nível físico e psicológico, existe</p>	Práticas de GRH	Dimensão das Práticas de GRH	<p>“Normalmente fazemos uma seleção e vamos recrutar, dentro de uma avaliação de desempenho de pessoas que vêm cá, que deixam os seus currículos, analisamos os currículos e depois falamos com as pessoas...”</p> <p>“Existe um determinado numero de perguntas que se fazem: se tem experiência, onde já trabalhou anteriormente, qual o numero de anos que já trabalhou na função, se tem alguma limitação ao nível físico e psicológico..”</p>



		sempre uma entrevista. Também temos sempre em conta a formação que as pessoas. Nesta primeira entrevista mencionamos logo o que as pessoas têm direito na instituição, relativamente às numerações, ao subsídio de alimentação, se é pago em subsídio ou em género, subsídios de turno, caso exista e outras práticas de renumeração como o subsídio de abono por falhas e tudo mais. É esta prática que nos utilizamos no recrutamento”			
2	B2.Quem, na estrutura organizacional, é responsável pela implementação de cada uma das praticas de GRH?	“Não existe ninguém responsável. Neste caso sou eu que acumulo funções nesta área e na área da contabilidade.”	Práticas de GRH	Organização	“Não existe ninguém responsável...”



2	B3. Descreva, por favor os procedimentos adotados em cada uma das práticas em estudo:				
	B3.1. Recrutamento e Seleção: - Frequência com que a organização recruta, - Com que qualificações, - Mais homens ou mulheres.	“Colocamos no IIEFP um anúncio de recrutamento. Também temos junto dos trabalhadores, que já são muitos, com a prática do boca a boca, tentar também perceber, quem é que conhece quem, para haver um numero de pessoas para a entrevista. Entrevistamos 3 ou 4 pessoas. Tentamos que seja sempre um número mais ou menos reduzido, para que a seleção também não seja muito trabalhosa. Recrutamos à medida que necessitamos, normalmente temos uma prática de recrutamento muito frequente, porque temos sempre pessoal com baixas médicas e	Práticas de GRH	Recrutamento e Seleção	“Colocamos no IIEFP um anúncio de recrutamento..” “Também temos junto dos trabalhadores, que já são muitos, com a prática do boca a boca...” “Em relação à seleção, normalmente, nós vamos sempre de encontro, às necessidades da organização...”



		<p>outros em fase de pré-reformas. Por isso fazemos com alguma frequência e também por causa da vertente empresarial, que consoante as vendas que fazemos, temos necessidade de recrutar ou não, devido ao volume de vendas que também temos. Por norma são recrutadas mais mulheres.</p> <p>Em relação à seleção, normalmente, nós vamos sempre de encontro, às necessidades da organização. Já na fase de recrutamento, tentamos logo informar as pessoas, da função ou do cargo para que são selecionadas e explicar muito bem as funções a desempenhar e por isso, quando já estamos na fase da seleção, as pessoas já têm noção do</p>			
--	--	---	--	--	--



		trabalho que irão fazer. Paralelamente a estes procedimentos, aplicamos também a análise curricular, tendo em conta a formação e a experiência que a pessoa tem.. neste momento testes psicotécnicos, ainda não começámos a fazer.”			
	<p>B3.2. Acolhimento/Integração: - O acolhimento é feito individualmente ou em grupo? - Quem o realiza (técnico de RH, responsável de departamento, chefia, colegas)? - Em que consiste?</p>	<p>“Numa fase inicial o acolhimento é feito individualmente, quando a pessoa chega, fala com a responsável e depois em grupo quando é apresentado ao grupo de trabalho que tem e ao público alvo com quem vai trabalhar. Por norma, sou eu (que tenho esta acumulação de funções) e a responsável do setor ou da valência que estamos a falar. O que fazemos é quando uma pessoa vem, vai direcionado a um sector ou uma valência, como</p>	Práticas de GRH	Acolhimento/Integração	<p>“...o acolhimento é feito individualmente, quando a pessoa chega, fala com a responsável...” “Este orientador irá mostrar os serviços, explica quais são os afazeres, dá conhecimento dos colegas e do público daquela área com quem tem que trabalhar...”</p>



		<p>nos aqui chamamos, existe um coordenador técnico, ou um responsável sempre de serviço em todas as áreas que nós temos. Este orientador irá mostrar os serviços, explica quais são os afazeres, dá conhecimento dos colegas e do público daquela área com quem tem que trabalhar e é assim que fazemos a fase do acolhimento. Por norma, a chefia esta presente no primeiro dia de acolhimento. Só se acontecer algum imprevisto é que não.”</p>			
--	--	--	--	--	--



<p>B3.3. Avaliação de Desempenho: - A instituição dispõe de algum sistema de avaliação de desempenho? - Quais os instrumentos que utiliza? Quem procede à avaliação de desempenho? - E com que regularidade é executado? Qual o objetivo da AD?</p>	<p>“Existe um conjunto de colegas da instituição que se juntam e que fazem a formação dos inquéritos e dos restantes processos e depois são distribuídos a todos os trabalhadores, como forma de auto-avaliação. A instituição também faz essa avaliação ao trabalhador. Fazemos essa avaliação anualmente e quem faz essa avaliação é o próprio, com o responsável da valência e com outra pessoa que conheça a valência, mas que não seja ele o responsável. Temos por objetivo dessa avaliação ver se existe ou não interesse, vontade, com desempenho por parte do trabalhador e com isto também fazer existir crescimento na categoria profissional dele.</p>	<p>Práticas de GRH</p>	<p>de Avaliação de Desempenho</p>	<p>de “Existe um conjunto de colegas da instituição que se juntam e que fazem a formação dos inquéritos e dos restantes processos e depois são distribuídos a todos os trabalhadores, como forma de auto-avaliação...”</p>
---	--	------------------------	-----------------------------------	--



	<p>B3.4. Renunerações e Recompensas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Na instituição está implementado um sistema de recompensas? Se sim, quais os tipos de recompensas que os trabalhadores auferem? - Como classifica os salários pagos aos trabalhadores? - Que categorias profissionais recebem recompensas extrassalariais? 	<p>“Nós temos alguns tipos de recompensas. Um tipo de recompensa são as diuturnidades, que são muito utilizadas neste tipo de instituição. Somos abrangidos pelas diuturnidades. Existe também o subsídio de turnos que faz parte das funções remuneratórias de alguns trabalhadores da instituição e depois temos um desconto em todos os produtos e serviços da instituição, na vertente empresarial que a Instituição tem. Temos também, outros tipos de recompensa, estou-me a lembrar neste momento por exemplo quando vamos ao médico com os nossos filhos, a instituição tem em consideração esse tempo de falta. Se um trabalhador tiver o pai ou a mãe doente, ou se se tiver que ausentar, temos</p>	<p>Práticas de GRH</p>	<p>Renunerações e Recompensas</p>	<p>“...2 tipos de recompensas. Um tipo de recompensa são as diuturnidades, que são muito utilizadas neste tipo de instituição...” “...depois temos um desconto em todos os produtos e serviços da instituição...”</p>
--	--	--	------------------------	-----------------------------------	--



		<p>a flexibilidade do horário de trabalho. Compensando mais tarde. Neste sentido existe, este tipo de recompensa, não remuneratória. A instituição é flexível nesse sentido. Estes incentivos são feitos de forma individual. Nestas instituições, as pessoas são muito mal pagas, nós somos obrigados a seguir um regulamento coletivo de trabalho e uma tabela salarial pela qual nos regemos. Somos participados pela segurança social e somos uma instituição sem fundos próprios e por isso mesmo, na minha opinião, somos mal pagos. Somos mal pagos porque dependemos de alguém e o nível salarial é sempre o visto pelas tabelas salariais e essas</p>			
--	--	--	--	--	--



		<p>só têm aumentos de 5 em 5 anos e são valores muito pouco significativos. Quando chegamos ao máximo de 3 escalões, existem categorias que estagnam. Posso adiantar que temos funcionários a trabalhar aqui há anos, em que o salário só aumenta devido ao mínimo nacional, porque a categoria profissional deles não admite evolução na carreira. Todas as categorias profissionais recebem recompensas extra salariais (diuturnidades, e/ou subsídios de turno e subsídio de falhas)”. .</p>			
--	--	---	--	--	--



2	<p>B3.5. Formação e Desenvolvimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe algum programa de formação profissional? Se sim, é realizado interna ou externamente? - Quem são os destinatários da formação? - E quais os objetivos dessas formações? - Que áreas de formação são ministradas/necessárias (cursos)? 	<p>“Temos formação interna e externa. A formação profissional que estamos direcionados, é formação profissional direcionada para pessoas portadoras de deficiência mental ou com algumas limitações a nível mental. Internamente estamos a desenvolver 4 cursos (restauro, eletricidade, serviços gerais e limpeza de andares). Fora.. temos muitos formandos em formação externa que já estão em postos de trabalho, como sendo câmaras, escolas, campos de férias.. por norma é este tipo de formação que nós fazemos. Os destinatários não são só clientes da instituição. São pessoas que se inscrevem nestes cursos, que o POISÉ – programa</p>	Práticas de GRH	Formação e Desenvolvimento	<p>“Temos formação interna e externa. A formação profissional que estamos direcionados, é formação profissional direcionada para pessoas portadoras de deficiência mental ou com algumas limitações a nível mental...”</p>
---	---	---	-----------------	----------------------------	--



		<p>ocupacional de formação profissional - permite a estes formandos que nada têm a ver com os nossos clientes da instituição, frequentarem uma formação. São meninos que têm algum défice mental e que estão sinalizados nas escolas e são encaminhados para aqui pelo IEFP e que posteriormente, a coordenadora da formação profissional enquadra-os nos cursos que existem. Estas formações têm por objetivo a integração na sociedade e no meio de trabalho. Tentamos integra-los ao máximo nas nossas vivências. As áreas de formação são o restauro, a eletricidade e a parte dos serviços gerais. Neste momento eu acho que estas áreas são suficientes porque</p>			
--	--	--	--	--	--



		abrangem quase tudo o que comporta a nossa região.”			
2	C1. Qual ou quais as práticas de GRH que considera mais importantes para o bom funcionamento da organização? E para a motivação dos RH?	<p>“Não é necessariamente uma prática! O que eu considero mais importante é a comunicação. Deve haver uma boa comunicação a nível institucional e a nível dos RH, se houver uma boa comunicação e se soubermos o que é queremos fazer e para onde temos que direccionar as pessoas, é meio caminho andado para as coisas correrem bem. E nesta perspectiva, penso que a prática mais importante é a do acolhimento, é onde temos a possibilidade de lhes mostrar “o mundo” porque uma coisa é estarmos a fazer uma entrevista ou em fase de diálogo com o suposto colaborador, e outra é</p>	Classificação das Práticas de GRH	Classificação das Práticas de GRH	<p>“...O que eu considero mais importante é a comunicação...” “...E nesta perspectiva, penso que a prática mais importante é a do acolhimento...”</p>



		<p>quando cá chegam. Se houver um “espaço” para a comunicação tem tudo para dar certo, no trabalho, na colaboração que existe com os nossos clientes e utentes e nos diversos patamares da instituição.”</p>			
--	--	--	--	--	--



2	<p>C2. Que importância atribui à GRH, tendo em conta o desempenho da organização e a satisfação dos trabalhadores e dos utentes?</p>	<p>“É muito importante haver uma boa gestão de RH. É muito importante que exista uma pessoa ou várias pessoas direcionadas para esta área porque a grande parte dos problemas, existe nesta área que é dos RH e sim, acho que é mesmo muito importante. Sim penso que vem satisfeitos para o trabalho, porque nós também temos o cuidado de ver se a pessoa está de agrado com o setor onde foi colocado e onde também existe o período experimental de 30 dias onde posterior, através do responsável do setor sabemos se aquela pessoa é a indicada, porque também existem falhas por parte de quem recruta. Os utentes, são um público muito sensível e muito sincero e quando eles não</p>	Dimensão da organização	Práticas de GRH – uma mais valia	<p>“É muito importante haver uma boa gestão de RH. É muito importante que exista uma pessoa ou várias pessoas direcionadas para esta área porque a grande parte dos problemas, existe nesta área que é dos RH...”</p> <p>“...penso que vem satisfeitos para o trabalho, porque nós também temos o cuidado de ver se a pessoa está de agrado...”</p> <p>“Os utentes, são um público muito sensível e muito sincero e quando eles não gostam, dizem que não gostam.”</p>
---	---	--	-------------------------	----------------------------------	--



		gostam, dizem que não gostam e quando não são bem tratados igual.			
--	--	---	--	--	--