

Temas	Subtemas	Ideias-chave	Unidades de Registo					
			Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
Gestão Geral da Organização	Estrutura	Inexistência de organigrama atualizado	“ organigrama que existe, já existe há muitos anos...” “...entretanto está-se a tratar da remodelação/atualização...”	“...existe um organigrama, que sentimos necessidade de ser reformulado...”	“Existe um organigrama, mas está desatualizado.”	“Existe um a precisar de ser reestruturado, pois houve algumas pessoas que alteraram funções.”	“ ... organigrama que existe, está a ser revisto, pois já tem alguns anos...” “... nós Diretoras técnicas estamos a trabalhar no organigrama de cada valência.”	“Existe um organigrama, mas já tem alguns anos...” “Neste momento estão a ser elaborados regulamentos internos por valência que incluirão um organigrama atualizado...”
		Apropriação do organigrama pela estrutura	“...poucos conhecem organigrama.” “(...)não existe organigrama devidamente organizado...”	“...poucos conhecem o organigrama existente, até porque está muito desatualizado...”	“Poucos conhecem este organigrama...talvez só mesmo, as chefias.”	“Não sei se na altura em que o organigrama foi criado, se terá sido divulgado por todos os trabalhadores”	“O organigrama em vigor, só existe no papel.” “...penso que nem todos conhecem este organigrama.”	“...poucos conhecem esse organigrama...”
		Coesão no funcionamento dos Serviços					“...as coisas estão muito segmentadas, não há uma visão geral” “O plano anual de atividades não é discutido, e cada valência apresenta o seu plano anual, sem concertar com a Mesa ou com as outras valências”	“Como é um equipamento novo, são valências (Creche, Jardim de Infância e ATL) um bocado à parte...sou eu que tenho gerido estas valências...não há muita relação com o resto de instituição.”
	Valores	Identificação dos Valores		“... os valores existentes estão subjacentes na missão desta instituição...ajuda ao próximo...serviços de apoio à família...”	“Não existe nada nesse sentido...penso não estão sequer identificados esses valores.”			“...vestir a camisola, dar o máximo individualmente, cativar as crianças.”
		Partilha dos valores na organização	“...não estão escritos em lado nenhum...” “...ninguém fala nisso, ninguém se interessa por isso.” “...os principais valores, a maioria dos trabalhadores desconhece.”	“Quando participámos num projeto de qualificação organizacional (2010/2011), com a ajuda de consultores, foram definidos e aprovados pela Mesa, os valores, assim como a missão e a visão da instituição...”		“Ao nível de cada valência, acredito que aquilo que lhes seja transmitido sejam alguns valores que devem estar presentes no dia-a-dia, mas como não estão escritos, penso que as pessoas terão alguma tendência a esquecê-los....”	“os valores também não estão explícitos em nenhum documento...” “Não são do conhecimento geral.”	“Os valores não se encontram escritos em nenhum documento, mas as pessoas que aqui trabalham, sabem, por aquilo que lhes transmito, no dia-a-dia, quais são esses valores.”
	Estratégia	Pontos fracos ou ameaças associados à sustentabilidade económica da organização	“ ... o fato do financiamento (da obra da UCC) ter sido suspenso”		“Falta de utentes nas valências de apoio à infância e o atraso no pagamento de mensalidades por parte de algumas famílias, ...” “No Centro Infantil, sendo um equipamento de 2004, penso que está sobredimensionado... notamos muito, nesta conjuntura de crise, a redução do n.º crianças e o elevado número de rh nesta área”			“A sustentabilidade de algumas valências na área de apoio à infância...com a crise que o país vive, há determinados famílias, que não tem capacidade de fazer face às despesas ....”
		Pontos fracos ou ameaças associados aos processos internos da organização.		“ ... os principais problemas residem na área da comunicação: o não estar definido um circuito interno de comunicação... pois a instituição está com uma dimensão muito grande e já existem muitos técnicos e chefias e todos sentem cada vez mais essa necessidade ...”			“ A falta de planeamento estratégico (para toda a organização).” “... vai-se trabalhando no dia-a-dia, vai-se resolvendo os problemas em cima do joelho.”	

Gestão Geral da Organização	Estratégia	Desafios/ Oportunidades associados à sustentabilidade económica	"... a nova UCC teria capacidade para 26 camas de "longa duração" e 12 camas de "média duração"		"Prioritariamente a redução de custos."		"... em termos de desafios, este não nos são transmitidos, mas nós deduzimos, que passem pela sustentabilidade da própria organização"		
		Desafios/ Oportunidades associados à qualificação da organização		"... a breve prazo, instituição irá iniciar um processo de certificação de qualidade..." "Os principais desafios serão mesmo a melhoria e a qualidade dos serviços."		"Elaboração do Manual de procedimentos." "Certificação da Qualidade."			"... desenvolver o nosso trabalho com qualidade.."
		Desafios/ Oportunidades associados à relação com a envolvente externa							"Nós procuramos sempre abrir as portas à comunidade: pais, projetos, parcerias com outros serviços...queremos manter a porta sempre aberta com o exterior, esse é o desafio..."

Temas	Subtemas	Ideias-chave	Unidades de Registo						
			Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	
Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos	Disponibilidade de RH em quantidade	“...não temos dificuldade em recrutar pessoas: nós temos centenas de currículos...”	“...a instituição consegue recrutar pessoas em número suficiente...”	“Penso que não há dificuldade em recrutar pessoas...”	“(…)Sim, existe alguma facilidade em recrutar em quantidade as pessoas necessárias...”	“(…)em termos de quantidade temos facilidade...”	“(…)sim a instituição consegue recrutar em quantidade...”	
		Déficite de RH em qualidade	“... a principal dificuldade é encontrar o perfil adequado”	“... nem sempre é fácil encontrar pessoas com o perfil certo para o Apoio Domiciliário, mesmo recorrendo ao IEFP...nem sempre há pessoas com formação adequada, disponíveis para trabalhar com a população idosa...”	“... não sei se as pessoas que são recrutadas terão qualidade....” “... o melhor perfil para trabalhar com os idosos, nem sempre é fácil de encontrar..”	“(…)As principais dificuldades residem muitas vezes em encontrar o perfil certo: por vezes encontramos pessoas com a formação necessária, mas não com o perfil pessoal; outras vezes até encontramos o perfil certo, mas a pessoa não tem ainda a formação específica “	“...em termos de formação é que é mais difícil, sobretudo quando queremos alguém mais especializado no âmbito do apoio aos idosos” “(…)Nem sempre as pessoas que tem a qualificação na área são as que tem mais melhor perfil...como é o caso de pessoas de RSI...são pessoas que vão para os cursos, mas não pretendem trabalhar naquela área futuramente” “(…)Também encontramos pessoas, que até tem perfil, mas que no fim do curso, não querem trabalhar nesta área”		
		Recrutamento é feito por pessoas da instituição	“..O recrutamento e seleção é feito por pessoal da instituição.”	“..todo o recrutamento é feito ao nível da secção de pessoal”	“... o júri é constituído por um elemento da Mesa, a Diretora Técnica responsável pela valência, a responsável pelo setor dos RH e no caso da UCC, por um dos médicos que presta serviço naquela valência.”	“Do “júri” fazem parte: um elemento da Direção, eu própria enquanto responsável pelos RH, a Diretora Técnica responsável pela valência para onde a pessoa vai trabalhar...”	“(…)Acabamos por selecionar pessoas, que vão passando por aqui...”	“(…)Todo recrutamento e seleção foi feito internamente...não recorremos a nenhuma entidade externa...”	
		Recurso aos programas do IEFP	“... recorremos muitas vezes ao Centro de Emprego..é a técnica de RH que faz esta articulação com o Centro de Emprego ”					“(…) pessoas ... colocadas em programas do IEFP, em que vamos avaliando as suas competências e o seu perfil..”	“(…)No início aproveitámos todo o estágio profissional...as pessoas iam ficando, depois de realizado o estágio e desde que reunissem condições e tivessem o perfil adequado...” “(…)Todos os recursos humanos que temos atualmente, resultam de subsídios desemprego e outros programas do IEFP, como os estágios profissionais...”
		Métodos que se baseiam na receção de currículos e na realização de entrevistas	“..nós temos centenas de currículos numa base dados e depois acaba-se por convocar um certo número de candidatas para uma entrevista...”	“ A instituição recorre aos muitos currículos que nos chegam, faz uma seleção que é apresentada à Mesa Administrativa...fazem-se contatos telefónicos com os candidatos, marcam-se entrevistas...”	“Com base em currículos que nos são enviados – candidaturas espontâneas – é feita uma seleção e são convocadas algumas pessoas...”	“(…)Recorremos também aos inúmeros currículos que recebemos...faz-se uma análise dos mesmos e convocam-se 5 ou 6 pessoas para entrevista.	“(…)Temos muitos currículos ...fazemos uma seleção de currículos, realizamos uma pequena entrevista, a algumas das pessoas”		

Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos	Métodos que se baseiam no convite direto aos candidatos						“(...)A oferta de trabalho, que existiu no início com a abertura do equipamento, foi feita “boca a boca”...com o conhecimento do meio, nós procuramos identificar “aquela pessoa”, com “aquela formação”, com “aquele perfil”....	
		Critérios de seleção: baseados nas referências que a instituição tem dos candidatos	“..por vezes, também valorizamos conhecimentos que possam existir.” “... preferimos sempre pessoas, de quem já tenhamos referências..por vezes essas referências vem do estágio, que já cá realizaram...ou dos programas do IEFP..”		“Neste setor um dos critérios é existirem referências da pessoa...trata-se de uma área onde se mexe com dinheiro e onde toda a informação é confidencial e é necessário ter pessoas de total confiança.”	“... um cuidado de fazer um levantamento junto das valências.”	“(...) pessoas ... colocadas em programas do IEFP, em que vamos avaliando as suas competências e o seu perfil..”	“ ... a preocupação de através dos programas do IEFP, “sinalizar” pessoas, que tenham o perfil adequado, para que em caso de necessidade, poderemos vir a recrutar-las.”	
		Critérios de seleção: residência do candidato	“... um dos critérios é que a pessoa resida no nosso concelho, sobretudo que resida na sede do concelho, para que não existam problemas de transporte, nem de horários...pois muitas trabalham por turnos..”		“Dá-se preferência a pessoas da região...já tivemos a trabalhar pessoas de outros pontos do país, mas aquilo que se nota é que assim que tem oportunidade, preferem ir trabalhar para mais perto de casa.”			“(...)Em 2004, quando o Centro Infantil abriu, tivemos o cuidado de recrutar pessoas do concelho, ficando à minha responsabilidade a identificação dessas pessoas...o sentido foi dar trabalho às pessoas do concelho...”	
		Critérios de seleção: formação e perfil para a função		“Os principais critérios são a formação adequada e a prática de trabalho, nesta área...”			“(...)a forma como aquela pessoa se irá relacionar com o idoso, como se irá preocupar, como irá intervir, do que propriamente a questão técnica...”	“... pessoas com formação...no caso das Educadoras de Infância, pessoas já com licenciatura; no caso das Auxiliares, pessoas já com o curso de Auxiliar de Ação Educativa...” “(...)o perfil mais valorizado, são sobretudo pessoas jovens, dinâmicas, meigas, com iniciativa,....”	
		Critérios de seleção: idade dos candidatos		“Também a idade é importante, temos utentes com elevado grau de dependência...se são jovens, as trabalhadoras, é mais fácil...pessoas com mais idade, as baixas sucedem-se, devido sobretudo a problemas de coluna...”					“(...)Nós tínhamos nas instalações antigas, um quadro de pessoal muito envelhecido; nas novas instalações pretendíamos o oposto...pretendíamos uma “renovação” do quadro de pessoal..”
		Inexistência de procedimento definido para acolhimento e Integração dos novos trabalhadores	“Não existe a prática de apresentar o trabalhador a toda a instituição, ele apenas conhece a valência para onde vai trabalhar...” “ Essa é uma missão que compete a cada uma das Diretoras Técnicas das Valências...”	“O primeiro contato, é mesmo no setor de recursos humanos...quando chegam ao meu setor, apresentam-se as colegas e as instalações do equipamento/valência...” “... no período de integração, a pessoa passa por todos os setores, para saber um pouco como tudo funciona..tanto pode estar no internamento, como	“...acolhimento a existir será por parte da Diretora Técnica da valência para onde a pessoa irá trabalhar...tenho a perceção que as pessoas não ficarão a conhecer toda a instituição...só com o tempo”	“( ... )O primeiro contato que um novo colaborador tem com a instituição será comigo, com a formalização da relação de trabalho que irá manter com a entidade – seja através de um contrato ou estágio profissional. De seguida a pessoa é encaminhada para a responsável de cada valência, em que é feito um acompanhamento mais	“(...)A pessoa entra, é encaminhada pela Encarregada para o setor que lhe compete..há uma troca de informação informal, entre a Encarregada e eu , mas não está nada estabelecido, não há procedimentos nenhuns, nem de quanto tempo a pessoa está em integração” “(...)basicamente, a pessoa	“(...)Todas as pessoas, são recebidas por mim enquanto Diretora Técnica..existe depois um período de integração, que é espontâneo e natural...há pessoas que se integram melhor, outras pior...mas no fundo, a pessoa quando chega é apresentada a todo o grupo, apresentam-se as regras da casa e vai fazendo a sua integração	

Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos				numa outra valência...assim quando existir necessidade de pessoal noutro setor ou valência, a pessoa com mais facilidade é lá colocada...”		próximo e encaminhamento para a função atribuída aquela pessoa...em maior detalhe, não sei depois como se processa o acolhimento, mas penso que é na prática das suas funções que a pessoa se vai integrando e vai conhecendo a instituição...”	chega e começa logo a trabalhar..”	com o tempo...desde logo são integradas numa equipa e é na equipa que tudo se passa ”
	Formação e Desenvolvimento	Inexistência de política de formação estruturada		“... a preocupação é que se cumpra com aquele número de horas que está previsto na lei.”	“Que tenha conhecimento não existe nem diagnóstico de necessidades de formação, nem plano de formação anual”	“(…)Há uma preocupação com a área da formação mas há ainda muito por fazer...”	“(…)Não existe um diagnóstico de necessidades de formação”	
		Registo de formação com frequência	“Sim, existe. Duma maneira geral a formação, é tratada nos RH” “Está constantemente a haver formação” “há várias formações durante o ano..há mesmo muitas...naquilo que me é dado a observar é que às vezes há formações a mais: é formação em cima de formação”	“... os recursos humanos poderão esclarecer melhor, mas tenho conhecimento que existe um protocolo com a União das Misericórdias para formação em várias áreas...”	“Na minha área é muito difícil arranjar formação específica, mas sempre que esta existe, há abertura por parte da Mesa para que as pessoas frequentem essa formação...” “A frequência da formação é sempre financiada pela instituição, i.e., ela até pode ser gratuita mas se existirem deslocações, alimentação ou alojamento, a instituição paga essas ajudas de custo”	“... como somos associados da União das Misericórdias, é nos atribuído um plafond de horas e um leque de áreas formação...como temos um levantamento das necessidades de formação, identificamos na altura, as pessoas que deverão frequentar as ações disponíveis”	“(…)Vai-se propondo o número de áreas de formação, que elas possam frequentar...por exemplo A ou B já tem X horas de formação, então da próxima vez, já irão outras com menos horas de formação” “(…)depende muito das áreas de formação disponíveis...”	“(…)Existe na instituição a preocupação de fazer formação contínua anualmente...mesmo que as pessoas não façam anualmente a reciclagem, no ano a seguir irão fazer...” “(…)A instituição normalmente paga essa formação, quando ela não é financiada e cede o transporte, caso seja necessário” “(…)Procuramos sempre, cumprir com aquele x horas de formação, porque é obrigatório e quando se faz a programação dessa formação, faz-se o contato entre as técnicas e o setor de RH, para se ver quais são as reais necessidades das valências...há uma concertação”
		Objetivos da formação ministrada	“..pretende-se que todos possam ter formação...se alguém já foi frequentar determinada ação, dá-se lugar a outro, para que fiquem todos ao mesmo “nível”...”		“Atualização e reciclagem e conhecimentos”	“(…)Formação continua para todos os trabalhadores, renovação e reciclagem de conhecimentos...”		
		Formação Externa	“Algumas ações são promovidas pela União das Misericórdias, pelo Centro de Emprego ou por outros organismos...”	“Através da União das Misericórdias e do Centro de formação de Aljustrel, sobretudo na área da Geriatria...”	“Neste setor, é possível frequentar ações de formação on-line...e recorreremos muitas vezes a esta modalidade de formação, que nos permite encontrar a melhor data ou o melhor horário para adquirir novas competências”	“(…)As necessidades são identificadas internamente e depois, perante o leque de opções possível – seja através da União das Misericórdias, ou empresas de formação – assim se encaminham os trabalhadores para respetivas formações...”	“(…)Também temos a formação externa, através da União das Misericórdias ou da ARS (Administração Regional de Saúde)...”	“(…)Se existe oferta de formação, fora da instituição, tentamos canalizar as pessoas para essa formação...”
		Formação em parceria com entidades externas	“Algumas ações são promovidas pela União das Misericórdias, pelo Centro de Emprego ou por outros organismos...mas são os RH que “chamam” estas entidades e indicam o n.º de pessoas que vão frequentar e as suas necessidades de formação”	“Muita formação é realizada fora das nossas instalações, mas também existe muita que é feita aqui pois temos uma sala para esse efeito....”		“(…)Aos trabalhadores da Unidade de Cuidados Continuados procuramos através do protocolo com a União das Misericórdias, oferecer ações de formação...”		

Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Formação e Desenvolvimento		<p>“...umas vezes as ações são dadas aqui nas nossas instalações, por essas entidades, mas nem sempre se consegue e pode acontecer ser em Évora, ou Beja ou até em outra instituição, por forma a centralizar ...”</p> <p>“Aqui a nossa zona é mais ou menos central, e já se tem feito formação nas nossas instalações, na nossa sala de formação, não só para os nossos trabalhadores, mas também para outros de outras instituições...”</p>					
		Formação interna		<p>“Também já fizemos formação cá dentro, numa forma mais informal...os técnicos a darem formação a outros trabalhadores...deveria até fazer-se mais vezes, pois ultimamente não temos feito...”</p>	<p>“Formação interna não existe, mas seria muito útil”</p>	<p>“(...)A formação interna ocorre sobretudo na Unidade de Cuidados Continuados ou na valência de Lar: alguns elementos frequentam ações no exterior e depois “formam” outros colegas”</p>	<p>“(...)Muitas vezes acabamos por dar formação internamente, que vá de encontro às necessidades da instituição e que é dada pelos nossos técnicos”</p>	
		Conteúdos abordados nas ações de formação	<p>“tenta-se sempre que as pessoas frequentem formação em áreas que estão de acordo com as funções...se trabalham na área da saúde, frequentam ações dessa área; se trabalham nos serviços gerais, frequentam ações que possam tratar essa área...”</p>	<p>“Na área da saúde, para o pessoal da UCC, nomeadamente para enfermeiros e outros técnicos, formação na área da alimentação e dietas...”</p>		<p>“... na área da saúde; a área social e educacional para Diretoras Técnicas e outro pessoal, que trabalhe diretamente com os utentes; e ainda outras áreas mais transversais, como Comunicação, Liderança, e Primeiros Socorros...”</p>		<p>“(...)Tanto quanto possível, estas ações de formação, abordam conteúdos que tenham a ver com aquilo que é a prática destas pessoas, no dia-a-dia” (entrev6)</p>
		Constrangimentos associados ao horário		<p>“... no horário pós-laboral é ainda mais difícil.”</p>		<p>“(...)Existem trabalhadores que não se importam de frequentar ações em horário pós-laboral, outros já não tem a mesma disponibilidade...”</p> <p>“... o fato de trabalharem por turnos, também dificulta um pouco tudo”</p>		<p>“...se for em horário pós-laboral, as pessoas não vão...”</p> <p>“(...)O fato de ser uma equipa jovem, faz com que em horário pós-laboral, seja praticamente impossível...são pessoas que começam agora a ter o primeiro filho e por isso a formação é sempre em horário laboral...”</p>
		Constrangimentos associados à rigidez da oferta formativa financiada /Défice de formação à medida			<p>“As ações oferecidas aos trabalhadores são muitas vezes em função da oferta das áreas de formação disponibilizadas pelas empresas que nos procuram...o que acontece é que esta formação é sempre a mesma...precisávamos de oferta de formação à medida”</p>		<p>“(...)A maior parte dos trabalhadores trabalha por turnos e a dificuldade, por vezes, é conciliar o n.º pessoas necessário para poder ter uma ação de formação ativa, já que estas são na maioria das vezes, ações financiadas com regras bem definidas como é o caso do número mínimo de formandos..”</p> <p>“(...)O fato das ações, serem financiadas, faz com que sejam standard os conteúdos abordados, o que significa que na sua maioria tenham já sido</p>	

Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Formação e Desenvolvimento					frequentes pelos trabalhadores...necessitávamos sim, de formação à medida que colmatasse as nossas necessidades... a dificuldade está em que a formação à medida já não é financiada..."		
		Constrangimentos associados défice na diversidade de oferta formativa no território	"... é o disponibilizar transporte para levar pessoas e elas estarem fora, por vezes mais que um dia.."		"As empresas de formação poderiam disponibilizar atempadamente informação sobre as áreas de formação disponíveis, assim como realizar mais ações a sul do Tejo"		"(...)Muitas vezes a formação externa coincide com períodos em que estamos mais reduzidos de pessoal..."	"(...)Por vezes não há muita oferta de formação..."
		Constrangimentos associados ao pouco interesse de alguns trabalhadores em frequentar ações de formação	"...por vezes as pessoas interessam-se muito pouco por aprender..." "as pessoas até se mostram disponíveis para frequentar a formação, porque sempre é mais um dia que estão fora da instituição, ganham o seu ordenado à mesma, e passando dali, acabou...não querem mais saber da formação"	"As principais dificuldades passam pela resistência de algumas pessoas em frequentar ações de formação..nem sem é fácil..há sempre alguma resistência.."				
	Comunicação	Inexistência de procedimentos formais definidos ou implementados na organização em geral		Não se encontra definido o circuito interno de comunicação...acho que este aspeto poderia ser melhorado"	"Penso que a Mesa Administrativa não dá à comunicação (formal ou informal) a devida importância, pois não estão implementados procedimentos que clarifiquem como deve a comunicação realizar-se"	"(...)É extremamente importante a comunicação, mas é extremamente deficitária na instituição"		
		Existência de procedimentos apenas em alguns ou setores				"(...)Ao nível da correspondência já existem procedimentos implementados: existe um software próprio para gestão da correspondência...mas não existem outros mecanismos previstos que se possa dizer que comunicação ocorre desta ou daquela forma..."		"(...)O Centro Infantil implementa registos desde 1997...tudo está documentado...há registos de tudo, em todos os setores ... desde a cozinha, casas de banho, salas das crianças..." "(...)Sabemos tudo sobre a criança: quem a trouxe, quem a levou, o que se passou no dia-a-dia...nas salas existem registos de tudo..." "(...)Existe o livro do Bebe que é comunicação interna e externa...interna entre nós equipa e externa, porque é entre nós e os pais"
		A comunicação é sobretudo baseada em contatos pessoais	"por vezes a informação é escrita pela Mesa Administrativa e afixada em vários locais..." "há situações em que são transmitidas às Diretoras, as	"Entre a Mesa e os técnicos realizam-se reuniões, para se passar informação ou para solicitar um parecer...geralmente os técnicos fazem primeiro uma informação	"A Mesa Administrativa dirige-se às chefias, para comunicar determinadas deliberações...estas deliberações são comunicadas verbalmente, não existindo na	"(...)A comunicação entre Direção e chefias, é feita através da realização de reuniões, onde tudo é tratado, mas sem dar origem a documentos escritos...não existem atas das	"(...)A comunicação entre a Mesa e as Diretoras Técnicas é sobretudo verbal" "(...)A comunicação é basicamente verbal..transmitida numa forma informal...só é	

Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos		e informais	ordens e elas passam a informação aos elementos a quem essa informação é mais dirigida”	escrita dirigida à Mesa e só depois se realiza uma reunião” “não existe uma comunicação formal na maior parte do tempo...apenas existe informação escrita, quando há algo mais importante a comunicar...” “as reuniões são o meio mais utilizado para passar informação...” “Das reuniões realizadas, deveriam resultar atas”	maioria dos casos documentos escritos” “A via verbal é sem dúvida a mais utilizada”	reuniões realizadas...ficam identificadas as pessoas responsáveis por desenvolver esta ou aquela tarefa, mas ninguém vai monitorizar a execução dessas mesmas tarefas...” “(…)Existem locais próprios para expor a informação que deve chegar aos trabalhadores, mas nota-se que nem todos tem o hábito de procurar informação nesses locais, alegando por vezes que não estavam informados de determinados assuntos...” “(…)No meu setor, a Mesa dirige-se a nós e comunica deliberações sobre a execução de determinadas tarefas...é o tipo de informação que não é exposta em nenhum local, pois trata-se de informação muito específica deste setor e que não tem interesse para outros setores” “(…)No caso dos exames de Medicina no Trabalho, as pessoas são informadas por escrito dos resultados, através de um documento escrito, que é assinado por elas, em como tiveram conhecimento..”	escrita quando há algum problema” “(…)São conversas de corredor”	enquanto Diretora Técnica....penso que assim será o mais correto..” “(…)Através de reuniões de equipa...sobretudo as educadoras, com a sua equipa...ou eu própria com as Educadoras..” “(…)A minha figura é muito presente...há um boca a boca, diário...vamos resolvendo tudo, à medida que tudo acontece...” “(…)Se as informações vem da Mesa Administrativa, normalmente vem em documento escrito e quando vem escrito, é alguma informação, que geralmente ninguém gosta..” “(…)No Centro Infantil temos reuniões de grande grupo...que não são muitas vezes por ano...deveriam até ser mais...é uma falha...o problema é que isto está aberto 11h por dia e as reuniões tem que ser fora de horas, o que dificulta tudo...” “(…)Seria mais fácil reunir pequenos grupos, por pouco tempo...temos que melhorar este aspeto”
		Proximidade das chefias em relação aos trabalhadores	Os trabalhadores têm facilidade em falar com o Sr. Provedor, pois ele está cá todos os dias...se este não conseguir resolver algum problema/questão, comunica com o resto da Mesa e reúnem para tomarem uma decisão, que será posteriormente comunicada à pessoa...”	“Há 2 elementos da Mesa, que estão na instituição todos os dias e logo há alguma facilidade em chegar a eles, para comunicar preocupações, ideias ou sugestões”	“(…)No meu grupo de trabalho, são utilizadas as reuniões para comunicar preocupações, ideias ou sugestões...penso que as restantes equipas, utilizam o mesmo meio”	“(…)Existem 2 elementos da Mesa, mais presentes no dia-a-dia e as conversas passam-se muitas vezes no corredor...”		

Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos		Papel preponderante dos responsáveis técnicos na comunicação na instituição	<p>“os trabalhadores podem vir falar diretamente com a Mesa Administrativa, sempre que necessário, mas é preferível que falem primeiro com a Diretora Técnica responsável pela valência...”</p> <p>“A comunicação é feita preferencialmente através das Diretoras Técnicas”</p> <p>“Mesmo que um trabalhador venha falar com a Mesa, nós não vamos agir, sem falar primeiro com a Diretora Técnica...assim poderemos averiguar como é que as coisas são na realidade”</p> <p>“Não existe nenhum outro meio – por exemplo caixa de sugestões – para fazer chegar à Mesa, ideias ou sugestões”</p>				<p>“(…)Existem 2 elementos da Mesa, mais presentes no dia-a-dia e as conversas passam-se muitas vezes no corredor...mas geralmente os trabalhadores, primeiro conversam comigo..”</p>	<p>“(…)Desde que cheguei à instituição que as pessoas se habituaram a comunicar-me todas as suas preocupações, ideias ou sugestões...não faz sentido de outra forma...sou eu que passo a informação à chefia...se estou aqui por algum motivo será...”</p> <p>“(…)Sempre que exista uma sugestão, ela é dada naturalmente, no dia-a-dia..mas não fica escrita...se é uma sugestão válida, ela é aceite...discutir ordens, é que não”</p>
	Participação	Práticas de participação pouco consistentes	<p>“as pessoas são sempre ouvidas”</p> <p>“se nos apresentam alguma sugestão, nós ouvimos sempre..embora, devam sempre passar pela Diretora Técnica ou pela Encarregada, para que nós possamos avaliar se é ou não conveniente..”</p>	“poderia haver uma maior preocupação no envolvimento”	<p>“Não tem havido grandes alterações ao nível deste setor, em que haja oportunidade para trabalhadores participarem em processos de tomada de decisão”</p> <p>A Mesa quando delibera também informa os diferentes setores das deliberações tomadas, embora previamente peçam opinião aos setores envolvidos”</p> <p>“</p>	“(…)Penso que existe essa preocupação, mesmo que numa forma informal...”	<p>“(…)Há decisões em que os trabalhadores são envolvidos, há outras em que não é possível...quando tentamos implementar alguma situação de mudança, nomeadamente questões técnicas, nós costumamos envolvê-los, e tentamos perceber o que as pessoas acham”</p> <p>“(…)contudo existem decisões, que uma vez tomadas, são para implementar e não se ouve ninguém”</p>	<p>“(…)Há aqui um momento, muito importante na vida destas pessoas, em que eu não deixo que ninguém participe, que é na organização das equipas, na organização dos grupos...porque o que acontecia, era a confusão total: as pessoas escolhiam com quem queriam trabalhar..não junto pessoas, que há partida sei que não combinam, mas não permito que as trabalhadoras participem em determinadas tomadas de decisão: os grupos, as tarefas sou...eu que determino”</p> <p>“(…)Não sei ao certo se existe solidariedade, se é a minha presença que é forte...eu não convido as pessoas a irem fazer isto ou aquilo...eu chego e digo: se não se importa hoje vai, fazer esta ou aquela tarefa...”</p>
		Reconhecimento de mais valias da participação para a organização		<p>“Maior motivação, maior empenho....se a pessoa está envolvida, faz tudo com maior empenho e motivação”</p> <p>“As pessoas gostam de ser ouvidas e de dar a sua opinião”</p>	<p>“penso que seria muito proveitoso a realização de reuniões mensais ou mesmo trimestrais, com a duração de um dia completo, entre a Mesa e as chefias dos diferentes setores e valências...aí existiria a oportunidade para os diferentes intervenientes poderem participar numa forma ativa e concertarem estratégias”</p>	“(…)É sempre uma mais valia, a participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, até porque eles tem um contato direto com os utentes e na sua prática diária podem identificar procedimentos mais adequados às necessidades das pessoas”	<p>“(…)A ideia é experimentar soluções e se estas não resultarem, discutimos qual a melhor forma de dar a volta”</p> <p>“(…)quando envolvemos as pessoas, conseguimos a participação da parte delas...duma forma positiva ou negativa, mas consegue-se sempre que elas se envolvam nos processos e uma maior</p>	

Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Participação				“Em anteriores Direções, já existiu a oportunidade de participar nos processos de tomada de decisão...com a atual Direção ainda não houve oportunidade”		motivação”	
		Cooperação limitada entre trabalhadores:	<p>“ é difícil, infelizmente, encontrarmos pessoas com espírito de solidariedade e inter-ajuda...”</p> <p>“nas novas gerações é mais fácil...mas temos pessoas com 60 e tal anos, que já trazem maus adquiridos e quem tem na cabeça, que pode dar volta a isso, é pura ilusão”</p> <p>“Temos que ir adaptando as situações, e ir esperando e ir renovando o pessoal”</p> <p>“Há 118 mulheres e 9 homens... foram-se criado grupinhos e esses grupinhos, por vezes fazem guerra a outros grupinhos....o que dificulta o trabalho...”</p>	<p>“tenho aqui uma equipa nova, jovem, que é mais moldável e que consegue trabalhar em equipa, embora trabalhar sobretudo só com mulheres seja um pouco complicado pois há sempre conflitos...mas posso dizer que elas até são amigas e colaboram umas com as outras...”</p> <p>“quando alguma funcionária adocece, existe logo a disponibilidade de outra para a substituir...”</p>	<p>“Neste setor estamos todos dependentes uns dos outros...é um trabalho, em que necessariamente existe colaboração entre nós e em que estamos dependentes uns dos outros.”</p> <p>“Se faltar alguém num determinado período, outro/s colega/s, realiza as tarefas desta pessoa”</p>	<p>“(…)Existe um pouco de tudo...depende dos setores e das pessoas.... existem elementos que parecem não ter essa disponibilidade em colaborar e são até mesmo críticos, em relação a essa forma de trabalhar...outros disponibilizam-se de imediato para auxiliar algum colega que necessite”</p> <p>“(…)A Direção não se opõe à colaboração entre trabalhadores, sempre que se verifique necessidade disso e mais-valias nessa colaboração”</p>	<p>“(…)Existe espírito de equipa dentro da mesma valência; entre valências isso não existe..cada um trabalha para seu lado”</p> <p>“(…)nos planos individuais dos utentes acabamos por trabalhar em equipa...os técnicos da UCC, com os técnicos do Lar”</p> <p>“(…)quando alguns trabalhadores, estão em formação, os que ficam na instituição naturalmente assumem as tarefas dos que estão ausentes”</p> <p>“(…)Uma coisa que nós temos aqui, é de uma forma geral o espírito de equipa”</p>	
		Flexibilidade limitada nas tarefas	<p>“ por exemplo a equipa do Apoio Domiciliário, não colabora com a equipa do internamento/lar”</p> <p>“as pessoas por vezes respondem: “eu não faço porque não me pertence “</p> <p>“é até um trabalho difícil para as Diretoras e até mesmo para a Encarregada”</p> <p>“Há também pessoas que estão disponíveis para tudo e mais alguma coisa...pessoas que acatam sempre da melhor maneira”</p>	<p>“As pessoas estão completamente recetivas à flexibilidade e rotatividade de tarefas...estão habituadas a estar em diferentes setores, caso se verifique necessário...”</p>		<p>“(…)Alguns trabalhadores estão disponíveis e outros não...alguns agradecem até agradecem essa rotatividade, como forma de quebrar a rotina; outros embora aceitem realizar outras tarefas que não as suas, estão constantemente a fazer observações e a colocar obstáculos..”</p>	<p>“(…)a partir de janeiro de 2013, vamos começar a recorrer à rotatividade...pessoas da UCC vem para o Lar e pessoas do Lar, irão para UCC”</p> <p>“(…)As pessoas não são muito flexíveis, nem disponíveis...elas vem como o seu local de trabalho, aquele para onde foram inicialmente trabalhar e colocam sempre muitos obstáculos, sejam porque desconhecem as práticas ou porque não conhecem os utentes”</p>	<p>“(…)Desde que cá cheguei, que procuro sensibilizar as pessoas, para o fato de quando necessário, elas terem que estar disponíveis para fazer tudo e a qualquer momento estarem em qualquer lado...esta valência é vista como um todo...sobretudo em períodos em que temos menos pessoal, como nas férias ou se estiver alguém de baixa...”</p> <p>“(…)por exemplo, uma auxiliar, tanto está de manhã no berçário, como à hora de almoço está a acompanhar os meninos do ATL que estão a almoçar...”</p> <p>“(…)Também outro dia, uma auxiliar de serviços gerais, estava a despejar o lixo e um menino entrou em convulsão...ela imediatamente deixou o que estava a fazer e foi ter com a criança e chamou ajuda...”(</p>
	Valorização limitada da proatividade dos trabalhadores	<p>“As suas funções estão definidas e só realizam outras tarefas, se a Mesa ou a Diretora, indicarem”</p>	<p>“depende das situações...estamos abertos a sugestões...quando se fazem avaliações do serviço, é perdida a opinião delas, sobretudo ao nível do Apoio Domiciliário...”</p>		<p>“(…)Não há nenhuma entrave a manifestações de proatividade por parte dos trabalhadores, mas são manifestamente poucas as pessoas que o fazem...”</p> <p>“(…)Ouvimos muitas vezes</p>	<p>“(…)Sim, a proatividade é bem vinda...costumamos fazer mensalmente reuniões de equipa, com os técnicos, com as encarregadas, e pessoas do vários setores, onde são</p>	<p>“(…)A equipa é toda muito dinâmica...duma forma geral, todas vestem a camisola...há uma mensagem que passa todos os dias: há que preservar o posto de trabalho,</p>	

Práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Participação					manifestações pouco positivas de trabalhadores, quando nos dizem que aquilo que fizeram, já foi demais..”	apresentados alguns problemas, algumas sugestões, desde que seja para melhorar...”	desenvolvendo individualmente um serviço de qualidade...há proatividade, mas sempre com cautela: não colocar em causa nem o posto de trabalho, nem a instituição”
		Falta de participação dos trabalhadores nas decisões gerais da organização	“são poucos os trabalhadores, que são Irmãos e participam nas Assembleias Gerais” “já houve tempos uma comissão de trabalhadores...mas as pessoas hoje, já não falam nisso..”	“Não existe a prática de as pessoas participarem nas reuniões de Assembleia”		“(…)Em tempos tivemos uma visita da ACT, em que apelavam ao desenvolvimento de iniciativas que conduzissem ao Dialogo Social...chegou a constituir-se uma “comissão” constituída por um elemento da Mesa Administrativa, um elemento dos RH, uma encarregada enquanto representante dos trabalhadores ...contudo passaram 3 ou 4 anos, e nada foi feito...”(entrev4) “(…)uma percentagem elevada de trabalhadores é sócio da instituição, mas não tem o hábito de participarem nas Assembleias Gerais....”		
		Inexistência de Instrumentos de recolha de sugestões	“não existe nenhum sistema de recolha de sugestões”	“não existe nenhum procedimento formal, mas há liberdade para pessoa dar a sua opinião ou sugestão”	“Não existe nenhum sistema de recolha de sugestões, mas penso que faria todo o sentido tipo questionário de avaliação de satisfação...penso que até deveria prever-se o anonimato”	“Não existe essa prática nesta instituição”	“(…)quando há alguma sugestão por parte dos trabalhadores, eles geralmente passam à Encarregada e ela passa a sugestão a mim...”	“(…)O sistema de recolha de sugestões é por via verbal, não existe nenhum sistema que permita escrever...se a questão é válida, ela é aceite.”