



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa IPSS: O caso da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior

Mestranda: Ana Cláudia Belém Serrano
Orientação: Professor Doutor Paulo Silva

Mestrado em Gestão
Área de especialização: *Recursos Humanos*
Dissertação

Évora, Março de 2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa IPSS: O caso da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior

Mestranda: Ana Cláudia Belém Serrano
Orientação: Professor Doutor Paulo Silva

Mestrado em Gestão
Área de especialização: *Gestão de Recursos Humanos*
Dissertação

Évora, Março de 2017

Resumo

O estudo realizado a uma instituição sem fins lucrativos, consiste na observação de Gestão dos Recursos Humanos, de acordo com o modelo utilizado e as práticas desenvolvidas.

De seguida foram definidos os objetivos do estudo onde se pretende: identificar e caracterizar o Modelo de Gestão de Recursos Humanos desenvolvido na Instituição, de modo a perceber o que leva a gestão de topo a adotar essas práticas e o que se pretende alcançar com a implementação das mesmas; identificar o Modelo e descrever as Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas na Instituição.

A metodologia assenta num estudo de caso à Instituição, com investigação qualitativa, onde o inquérito por entrevista será a principal ferramenta de recolha de dados. A análise documental também terá um papel importante neste estudo, bem como a observação participante. A análise de dados prevista é a análise de conteúdo, e recurso a tabelas de análise.

Sucintamente, pode concluir-se que a Gestão de Recursos Humanos da Instituição está apoiada num modelo de cariz administrativo, onde a gestão de topo é o grande incitador do mesmo, revelando-se essencialmente tradicional/conservador.

Palavras-chave: Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos; IPSS; Santa Casa da Misericórdia

Management models and practices of human resources in IPSS: The case of Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior

Abstract

The study developed at a non-profit institution, consists in the observation of the Human Resources Management department according to the model used and the practices developed.

The study aims at identifying and characterizing the model of Human Resources Management (HRM) developed in the institution, in order to understand what it takes to top management to adopt these practices and what they want to achieve with the implementation of it. Besides that, the study aims at identifying the Model and describe the HRM practices developed in the institution.

The methodology will be based on a case study of the institution, with qualitative research, where the interview survey will be the main data collection tool. The document analysis will also have a key role in this study as well as the participant observation. The planned data analysis is content analysis through resource analysis tables.

Briefly it can be concluded that the Human Resources Management has an essentially administrative nature and the top management is the greatest instigator of this model.

Keyword: Models and Practices of Human Resource Management; Social Nonprofit;

Agradecimentos

E quando chegamos ao fim de uma fase crucial das nossas vidas, fica-nos na memória que nos acompanhou, auxiliou e tornou tudo possível sempre com a maior dedicação e simpatia.

Agradeço por isso, a todos os profissionais da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior pela sempre pronta disposição para ajudar, principalmente o Senhor Provedor e Coordenadores das diferentes Respostas Sociais que com o seu testemunho, saber e sinceridade contribuíram para o sucesso da investigação.

Ao Senhor Professor, Doutor Paulo Silva, pela paciência, ensinamentos, conhecimentos e dicas em prol do sucesso académico e pessoal de todo este momento.

Por último a todos os mais próximos, Pai, Avó, Joana, Zé, Mãe, que nunca me deixaram de incentivar e motivar para que a conclusão desta fase fosse o mais positiva possível.

Pelo apoio nas horas de angústias e de desespero, obrigado por acreditarem nas minhas capacidades, sempre!

ÍNDICE

Índice Anexos	8
Índice Quadros	9
Índice Tabelas	10
Listagem de abreviaturas	11
CAPÍTULO I INTRODUÇÃO	12
1.1 Enquadramento do tema e justificação da escolha.....	12
1.2 Formulação do problema e objetivos	13
1.3 Metodologia	14
1.4 Estrutura do trabalho.....	15
CAPÍTULO II ENQUADRAMENTO TEÓRICO	16
2.1 O estado de arte	16
2.1.1 A história e Evolução do Conceito da Gestão de Recursos Humanos	16
2.1.2 Diferença entre Gestão de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas21
2.1.3 A importância dos Colaboradores	22
2.2 A Visão Soft and Hard dos Modelos de Gestão de Recursos Humanos	23
2.3 Modelos de Gestão de Recursos Humanos	25
2.3.1 A Gestão estratégica de RH e a Gestão de pessoal	25
2.3.2 A Gestão administrativa de RH.....	27
2.3.3 A Gestão Motivacional.....	29
2.4 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	30
2.4.1 Recrutamento.....	30
2.4.2 Seleção.....	31
2.4.3 Acolhimento e integração	33
2.4.4 Descrição de funções.....	34
2.4.5 Avaliação de desempenho	34

2.4.6	Gestão de recompensas/ Gestão de carreiras.....	36
2.5	A Contextualização do Terceiro Setor e IPSS em Portugal	
2.5.1	As Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal	36
2.5.2	A contextualização do Terceiro Setor	37
2.5.3	A Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos	38
2.5.4	A Gestão de Recursos Humanos em IPSS	38
	CAPÍTULO III METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	40
3.1	A problemática em estudo	40
3.2	A investigação qualitativa O estudo de caso.....	41
3.3	A delimitação do objeto de estudo	41
3.4	O inquérito por entrevista	42
3.5	A observação participante	46
3.6	A análise documental.....	46
3.7	Questões éticas, procedimentais e deontológicas	48
3.8	Análise de dados	48
	CAPÍTULO IV APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	49
4.1	Apresentação do estudo de caso.....	49
4.2	Estrutura organizacional de Recursos Humanos	51
4.3	Caracterização dos Entrevistados.....	55
4.4	O Setor dos Recursos Humanos.....	56
4.4.1	O Setor Administrativo.....	56
4.4.2	A Coordenação e Gestão de Pessoal.....	58
4.4.3	- A Gestão de Topo	60
4.5	As Práticas e políticas de GRH desenvolvidas na Instituição.....	61
4.6	O modelo de Gestão de Recursos Humanos	73
4.7	As chefias e a influência na Gestão de Recursos Humanos.....	75

4.8 Análise documental.....	78
4.8.1- Manual de Acolhimento do Colaborador da SCMCM.....	78
4.8.2- Manual de Gestão da Qualidade	79
CAPÍTULO V DISCUSSÃO DE RESULTADOS	81
5.1 As Práticas de Gestão de Recursos Humanos	81
5.2 O Modelo de Gestão de Recursos Humanos.....	84
5.3 A Chefias e a influência na Gestão de Recursos Humanos	86
CAPÍTULO VI CONCLUSÕES.....	87
6.1 Limitações e Contribuições da Investigação.....	91
Bibliografia	93
Anexos	96

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo nº 1 Guião de entrevista Cargos de Coordenação 	XCVII
Anexo nº 2 Guião de entrevista Gestão de Topo.....	CIII
Anexo nº 3 Tabelas de Unidade de Registo	CVII
Anexo nº 4 Organigrama da Instituição	CVIII
Anexo nº 5 Ficha de Funções – Coordenadora dos Serviços Gerais.....	CIX

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 Fases da história da Gestão de Recursos Humanos	19
Quadro nº 2 Sistematização de abordagens de GRH de Guest (1990) 	22
Quadro nº 3 Dois modelos de Gestão de Pessoas	28
Quadro nº 4 Modelos de GRH de acordo com teorias de McCandless e Ridder ...	29
Quadro nº 5 Matriz de análise de conteúdo.....	45
Quadro nº 6 Matriz de análise documental	47
Quadro nº 7 Conjuntura Organizacional VS Recompensas	73
Quadro nº 8 Checklist Práticas de GRH	73

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1 Caracterização dos Recursos Humanos da Instituição.....	42
Tabela nº 2 Caracterização dos Entrevistados.....	44
Tabela nº 3 Estrutura da Instituição	51
Tabela nº 4 Categorias profissionais da valência de Geriatria	52
Tabela nº 5 Categorias profissionais da valência de Infância	53
Tabela nº 6 Categorias profissionais dos Serviços de Apoio à Administração	53
Tabela nº 7 Categorias profissionais dos Técnicos Superiores da Instituição	54
Tabela nº 8 Categorias profissionais dos Serviços Gerais	54
Tabela nº 9 Caracterização dos Entrevistados.....	55
Tabela nº 10 Tabela de Análise – Práticas e Políticas de GRH na SCMCM	61

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

Caso exista a necessidade de se recorrer a abreviaturas e siglas, estas devem constar desta listagem, por ordem alfabética e acompanhadas da sua designação por extenso.

MG – Mestrado em Gestão

UE – Universidade de Évora

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

GRH – Gestão de Recursos Humanos

SCMCM - Santa Casa da Misericórdia e Campo Maior

OSFL - Organização sem Fins Lucrativos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

UMP – União das Misericórdias de Portugal

OCFL – Organizações com fins lucrativos

CAPÍTULO I | INTRODUÇÃO

1.1- Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

O Terceiro Sector, em Portugal, tem sido dominado pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que se traduzem em elementos fundamentais das sociedades modernas, mesmo que o objetivo não seja o lucro, mas sim a satisfação de necessidades sociais.

Estas são essenciais para o desenvolvimento das Sociedades, mesmo que não acompanhem o desenvolvimento de outros sectores, pelo facto de não existir um financiamento considerável, por parte das entidades competentes (Estado e da Segurança Social). Estas Instituições, na sua maioria são obrigadas a recorrer a um processo de autofinanciamento e na maioria dos casos a um regime de contenção e poupança em vários sectores, o que leva muita vez a cortar nos recursos, e os recursos humanos não só não são exceção, como se tem verificado serem o sector mais afetado.

A motivação para a realização do presente estudo prende-se exatamente com o que se refere em cima, ou seja, estudar como é o quotidiano de uma IPSS em termos de Práticas e Políticas de Recursos Humanos, bem como quais os pontos de desenvolvimento fulcrais na mesma, e se deverão ser desenvolvidas novas Políticas e Práticas de forma a rentabilizar, otimizar e aperfeiçoar a gestão de Recursos Humanos em Instituições como a que se irá estudar.

A importância do estudo a nível social traduz-se na descoberta de novas estratégias que poderão trazer contributos/utilidade no que respeita a gestão de uma IPSS/OSFL.

Quanto ao nível pessoal a concretização deste estudo traz uma importância para o carácter pessoal pois a formação académica adquirida assentou fundamentalmente em temas de cariz social, e ao ingressar no mestrado na área da gestão o objetivo é o de conciliar as duas áreas. Com a concretização da investigação considera-se ser possível aliar o cariz social e comportamental à gestão de organizações e contribuir para uma gestão deste recurso com um maior nível de eficácia e colmatar problemas organizacionais que daí provêm.

A importância profissional aquando da escolha do tema da dissertação prendeu-se com a integração laboral no departamento de recursos humanos de uma IPSS e por esse motivo foi considerado, para o futuro profissional uma mais-valia, visto que ao longo da investigação foram conhecidos casos práticos, mas também aprofundar conhecimentos no que concerne á teoria destes temas, para posteriormente aplicar na vida laboral.

1.2- Formulação do Problema e dos Objetivos

É importante analisar e enumerar quais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, que estão na base da forma de gerir estes recursos, identificando os objetivos da organização e qual a importância atribuída a este facto pelas chefias. Pretende-se, numa primeira fase identificar e caracterizar o modelo de Gestão de Recursos Humanos desenvolvido na IPSS, de modo a perceber o que leva a gestão de topo a proceder dessa forma e o que leva a mesma gestão a adotar essas práticas, e o que se pretende alcançar com a implementação das mesmas. Para isso foi definido o seguinte objetivo geral:

- Caracterizar o Modelo de Gestão de Recursos Humanos desenvolvido na Instituição de modo a perceber o que leva a gestão de topo a adotar essas práticas.

Para além do objetivo geral é necessário ir mais além e identificar e caracterizar o Modelo utilizado e que está a ser desenvolvido na Instituição, bem como as práticas e políticas implementadas pelo departamento responsável pelos recursos humanos. Os objetivos específicos são:

- Identificar e caracterizar o Modelo de GRH desenvolvido na Instituição;
- Descrever as Práticas de GRH desenvolvidas na Instituição.

1.3- Metodologia

A metodologia utilizada no presente estudo foi a metodologia qualitativa, mais concretamente um estudo de caso. Foram realizadas 7 entrevistas semi-diretivas a

cargos de coordenação e gestão dentro da Instituição e 1 entrevista semi-diretiva a cargos de direção;

Inicialmente, foi pensado utilizar como segundo utensílio de recolha de dados a observação não participante. No entanto, e dado que o investigador tinha uma relação e interação estreita e diária com a instituição, entrevistados e objeto de estudo, considerou-se mais pertinente a realização da observação participante.

Foi também realizada uma análise documental a variados documento internos, nomeadamente registos de arquivo que facilitaram o trabalho de caracterização da organização ao nível do número de colaboradores, funções, formação académica, idade, antiguidade e habilitações literárias. Esta análise permitiu conhecer os valores, missões e objetivos da Instituição, bem como todos os manuais procedimentais de acolhimento ao colaborador, manual de sistema de gestão da qualidade, regulamentos internos de todas as respostas sociais, obras do passado do futuro e relatórios anuais de atividades.

A consulta do software de Gestão de Recursos Humanos e Processamento Salarial (programa TSR – Recursos Humanos) foi também um utensílio essencial para a obtenção de dados sobre colaboradores e procedimentos, uma vez que são criadas bases de dados e o programa permite extraí-los para posteriores análises.

É importante referir que a instituição iniciou o projeto de gestão da qualidade com perspectiva de implementação da Norma NP EN ISO 9001:2000, mas que por questões de debilidade financeira, depois do estudo estar praticamente concluído, não foi possível avançar e não foi possível terminar a implementação da norma.

A metodologia de análise de dados prevista é a análise de conteúdo categorial, com o auxílio das tabelas de unidade de registo categorizadas que, segundo Laurence Bardin serão definidas pelas unidades de contexto, unidades de registo e unidade de enumeração.

Para a concretização do presente estudo qualitativo, para além da observação participante e análise documental serão utilizadas as seguintes ferramentas de trabalho de campo:

- Guião de entrevista;
- Matrizes de análise de conteúdo e tabelas de unidade de registo;
- Checklist com base nos Modelos de GRH de McCandless e Ridder, com objetivo de verificação e classificação de práticas de GRH

1.4- Estrutura do Trabalho

A estrutura do presente estudo apresenta-se dividida por 4 capítulos que se dividem da seguinte forma:

O **Capítulo I**, inicia-se com a introdução ao estudo fazendo referência a questões procedimentais, objetivos do estudo, estrutura, breve apresentação da metodologia.

O **Capítulo II**, incluirá toda a apresentação do estado de arte do tema em estudo dividido em cinco subcapítulos. Neste capítulo será também elaborada uma apresentação da instituição presente no estudo de caso, a Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior, bem como o enquadramento teórico de Instituições do Terceiro Setor e IPSS.

O **Capítulo III**, apresentará todos os aspetos metodológicos envolvidos no estudo.

O **Capítulo IV**, que fará uma contextualização e apresentação da Santa Casa da Misericórdia de campo Maior, apresentará os dados recolhidos e análise do mesmo, com auxílio de quadros e tabelas categoriais e de análise, quer das entrevistas e observação participante, bem como dos dados documentais e empíricos internos da instituição.

O **Capítulo V**, é o momento em que é feita a discussão dos resultados obtidos, aliando-se à literatura algumas conclusões dos dados recolhidos ao longo da investigação.

Por fim, o **Capítulo VI**, dará lugar à apresentação das principais conclusões da investigação, bem como as limitações e contribuições do estudo.

CAPÍTULO II | ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1- O Estado de Arte

2.1.1- A História e Evolução do Conceito da Gestão de Recursos Humanos

A insuficiente investigação empírica existente no domínio da GRH e no conhecimento frequentemente impressionista da realidade torna difícil delimitar conceptualmente as práticas de gestão em termos de dimensões e dos respetivos conteúdos. Igualmente constitui uma dificuldade o “gap” (buraco) persistente entre os conteúdos de interesse dos práticos e conteúdos de interesse para teóricos, como é citado por Deadrick e Gibson (2007) no estudo de Karin Sanders. Dado este gap de interesses, os veículos divulgadores do conhecimento com origem nos práticos e do conhecimento com origem nos teóricos, a disseminação e a aplicação do conhecimento sobre práticas de GRH limitam o conhecimento gerado em matéria de GRH como um todo, ou seja, quer na sua componente de investigação quer de aplicação. Esta limitação ainda está relacionada com a dificuldade anteriormente referida e da perspetiva dominante de os investigadores usarem modelos universalistas nas suas investigações, menosprezando a inclusão de perspetivas contingenciais e contextuais (Ferreira et al, citando Martins, et al., 2008).

A GRH, é simultaneamente, um conjunto de conhecimentos e uma atividade, estruturando-se cada um em estreita interdependência, frequentemente rebatizada em virtude de maiores exigências de integração nas estratégias da organização, a GRH enquanto saber é algo de bastante heterogéneo que visa conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas mediante um sistema de gestão definido aprioristicamente. (Neves & Gonçalves, 2009).

Após análise aos manuais de GRH foram reveladas um conjunto de teorias implícitas a propósito do modo de funcionamento das organizações, dos grupos e dos indivíduos e um conjunto de práticas apelidadas de GRH, cujas designações são frequentemente referidas por dimensões como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e segurança análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, comunicação e integração,

gestão de carreiras, planeamento e efetivos, gestão administrativas e jurídica etc, estruturadas na base de escolas de pensamento, as quais fornecem os alicerces de natureza teórica para se entender e estruturar o conjuntos de dimensões da GRH. (Neves & Gonçalves, 2009).

O conceito Gestão de Recursos Humanos é recente. Antes disso, falava-se em Administração de Pessoal. No início desta forma tradicional de gerir as pessoas nas empresas não havia, a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, unicamente um interesse pelos aspetos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados, o que fez desta, uma função unicamente de staff nas empresas.

Alguns autores referem que na origem do que se viria a designar por “Função Pessoal” estão os chamados Welfare Officers, funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados. Por essa razão se pode afirmar que, quer nos Estados Unidos da América (EUA) quer na Europa, a “Gestão de Pessoal” remonta ao século XIX, muito associada à garantia de boas condições de vida laboral e pessoal dos trabalhadores. O papel dos Welfare Officers correspondia, em larga medida, ao de uma «almofada social», capaz de amortecer a grande conflitualidade existente entre o empregador e os seus empregados. Numa perspetiva crítica, o seu papel pode também ser visto como uma tentativa de garantia e manutenção de baixos salários a troco de alguns benefícios sociais permitindo, ainda, limitar a influência sindical no interior da empresa. (Carvalho, 1998). Embora o aparecimento de uma secção de pessoal nas empresas possa ser referenciado ainda no século XIX, foi apenas a partir do início do século XX que esta assume um carácter de maior funcionalidade e importância

A estruturação da função de pessoal, na generalidade das organizações, só teve lugar nas primeiras décadas do século XX, como resultado da filosofia taylorista, com ênfase nos aspetos essencialmente técnicos da produção e no controlo dos custos do trabalho. Há uma maior preocupação com a organização do trabalho, o que implicou uma sofisticação na organização do trabalho e na conseqüente gestão das pessoas que o executam. Assim, as tarefas de gestão de pessoal deixaram de ser acessíveis a qualquer um, passando a requerer a aquisição e gestão de determinadas competências e conhecimentos. A filosofia taylorista requer uma análise mais rigorosa e sistemática do trabalho, o que pressupõe o desenvolvimento de uma gestão profissional (Gomes *et al.*, 2008).

No auge do taylorismo, a designação de welfare officer entra em desuso, passando a adotar-se a designação de employment management – gestão do emprego – ou personnel office – serviço de pessoal – para designar o serviço responsável pelos assuntos dos trabalhadores (Gomes *et al.*, 2008).

Henry Ford criou um departamento sociológico para aconselhar os empregados sobre os meios possíveis para alcançarem o bem-estar no trabalho (Gomes *et al.*, 2008). Este exemplo começou a generalizar-se e estes departamentos procuravam integrar algumas preocupações típicas do welfarismo na filosofia taylorista da empresa. Verificavam-se mais nas organizações de maiores dimensões e estrutura burocrática, e eram caracterizadas por funções administrativas (pagamento de salários e controlo das faltas), operacionais (recrutamento, avaliação de desempenho) e assistenciais. Juntaram-se-lhes, depois, as relações laborais e sindicais. Todavia, importa considerar que a lógica taylorista, com os ganhos de produtividade a todo o custo, deixava pouco espaço para as preocupações humanistas, como o bem-estar físico dos trabalhadores.

A escola das relações humanas, desenvolvida na sequência dos estudos de Hawthorne, apresentou-se como a primeira tentativa de conciliação entre a lógica humanista e a lógica de eficiência económica, ao sugerir que, o desempenho não depende apenas da retribuição financeira e da disciplina imposta no local de trabalho, como era divulgado pelo taylorismo, mas também das relações interpessoais entre empregados e entre estes e os vários níveis de gestão (Gomes *et al.*, 2008).

A Gestão de Recursos Humanos é matéria de uma grande atenção na década de 80.

Argumentos como a pressão da competitividade mundial, lição positiva do sistema japonês na elevação da produtividade individual e na priorização da GRH, diminuição das taxas de sindicalização no sector privado americano, aumento progressivo de pessoal em tarefas administrativas e técnicas, o limitado poder e o baixo estatuto possuído pelos profissionais da Gestão de Recursos Humanos que os impedia de demonstrarem o seu contributo para o aumento da produtividade individual e organizacional, levam Caetano e Vala (2002) a expor a evolução da Gestão de Pessoal para a GRH, pela incapacidade daquela em responder à crescente competitividade do mercado.

Na década de 90, a internacionalização dos negócios e das atividades contribuíram, de uma forma estruturante, para a evolução conceptual do conceito e das práticas de GRH (Caetano e Vala, 2002). Durante este período, pressupõe-se uma gestão estratégica das pessoas. Significa isto que cada vez mais a GRH numa organização deverá estar

articulada com as suas intenções e decisões estratégicas, ou seja, o desenvolvimento e a adoção das práticas de GRH deve ser coerente com a estratégia empresarial. Estamos numa nova era de GRH que exige, deste departamento, a articulação dos comportamentos dos trabalhadores em contexto de trabalho com as exigências definidas a nível estratégico.

Wright et al (1998), alegam que a natureza crescente da competição global requer que as empresas utilizem todos os recursos disponíveis para conseguir sobreviver e ter sucesso. Disto resultou a ênfase no alinhamento de todas as atividades funcionais da empresa (financeiras, comerciais, produtivas, ...) para a realização dos objetivos da organização. Esta mudança traz como consequência um papel estratégico para a GRH. Este novo papel pressupõe que ela providencie a contribuição dos Recursos Humanos na estratégia da empresa e assegure programas e práticas efetivamente capazes de implementar a estratégia.

A Gestão de Recursos Humanos passou por várias fases até chegar à atualidade. Para melhor interpretação segue-se um quadro que faz referência às diferentes fases da história da Gestão de Recursos Humanos.

Quadro nº 1 | Fases da história da Gestão de Recursos Humanos

Fase	Período	Descrição	Designação
1ª Fase	Início do século XX e a primeira guerra mundial.	-Caracteriza-se pela existência nas organizações, de alguns serviços especializados no tratamento de questões sociais.	Administração de Pessoal
2ª Fase	Decorre entre as duas guerras mundiais.	-Caracterizada pelo agudizar do conflito entre o capital e o trabalho. Torna-se necessário existir na organização uma função cuja atribuição consista em assegurar e disciplinar a organização do trabalho.	Direção das Relações Sociais e Industriais
3ª Fase	Décadas de 50 e 60.	-Coincide com um grande desenvolvimento da legislação de natureza social, sendo a função de pessoal dirigida por administrativos com elevada formação jurídica.	Direção de Relações Humanas: preocupada com a motivação e satisfação das pessoas, na base da gestão das remunerações e das

			promoções
4º Fase	Início na década de 60 e meados da década de 80	-Desenvolve-se evolução da GRH, caracterizada por uma rutura em relação às fases anteriores, enfatizando a atenção às pessoas e à lógica qualitativa relativamente à quantitativa. A função de GRH passa a ocupar-se da gestão dos recursos ao nível do emprego, da remuneração, da formação, da higiene e segurança, dos regulamentos do trabalho, etc., adquirindo os profissionais o estatuto de gestores e surgindo instrumentos e consultadoria especializados de apoio à gestão dos assuntos de pessoal.	Direção de Pessoal.
5ª Fase	Inicia-se em meados da década de 80 e prolonga-se até aos dias de hoje.	Aquisição do estatuto de função estratégica em virtude da pressão da competitividade e adaptação aos desafios tecnológicos, económicos, sociais, etc.; a valorização das pessoas como recurso decisivo da competitividade; e, o fomento da participação mediante o uso de práticas organizacionais de apoio (círculos de qualidade, gestão pela qualidade total, gestão por objetivos, planeamento estratégico e operacional, etc.).	Direção de Recursos Humanos.

Fonte: Elaboração própria

2.1.2- A diferença entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas

Caetano e Vala (2007), afirmam que a permuta do nome Gestão de Pessoal para o de Gestão de Recursos Humanos não foi uma mudança consensual por parte dos gestores de pessoal. Do ponto de vista conceptual, a designação GRH que evoluía a partir do conceito de Gestão de Pessoal “está longe de constituir um campo de conhecimentos estabilizado e aceite na literatura” (Moura, citado por Caetano e Vala, 2007). A essência do processo de evolução está no facto dos trabalhadores passarem a ser vistos como um recurso a valorizar e não apenas como um custo a minimizar, sendo considerados como um dos fatores competitivos da organização. (Carvalho, citado por Caetano e Vala, 2007)

Vários autores caracterizam a Gestão de Pessoal como sendo orientada para os empregados, enquanto a GRH seria mais orientada para a gestão e explicam a evolução de Gestão de Pessoal (GP) para GRH, pela incapacidade daquela em responder à crescente competitividade oriunda do mercado dos produtos. Por isso, o facto de a GRH ser objeto de uma grande atenção na década de 80, é explicado pela competitividade mundial, pela lição positiva do sistema japonês na elevação da produtividade individual e na priorização da GRH.

Guest citado por Caetano e Vala (2007) apresenta as diferenças entre eles na base das seguintes variáveis:

- Planeamento de efetivos, o qual visa o imediato, é reativo e desintegrado da GP, por oposição à GRH, onde uma postura proactiva, estratégica de longo prazo e integrada é a dominante;
- Contrato psicológico de constrangimento na GP por oposição a contrato psicológico de envolvimento na GRH;
- O controlo externo na GP e autocontrolo na GRH;
- O relacionamento coletivista e anónimo na GP e relacionamento individual e desconfiança na GRH;
- Os papéis formalizados e especializados na GP e flexibilidade e polivalência na GRH;
- A minimização de custos como critério avaliativo na GP e máxima utilização de investimento na GRH.

Guest citado por Caetano e Vala (2007) apresenta uma nova e diferente abordagem entre gestão de pessoal e GRH, introduzindo algumas variáveis que irá culminar na sistematização deste conceito, considerando que a GRH se estrutura em quatro tipos: o tradicional/ conservador, na qual a GRH tem uma principal preocupação na eficiência administrativa e na redução de custos; a radical/ conservadora Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: que assenta na afirmação de prerrogativas da gestão e da disponibilidade ao uso por parte dos trabalhadores; a pluralista/inovadora, que consiste na cooperação entre gestão e sindicatos onde a segurança do emprego é a permuta para a mudança; e por último a unitária/inovadora que encontra-se assente no conjunto de interesses entre a gestão e os trabalhadores e a inovação nas técnicas de gestão. Foi elaborado com base a abordagem de Guest (1990) um quadro de sistematização, que se apresenta de seguida:

Quadro nº 2 |Sistematização de abordagens de GRH de Guest (1990)

Tradicional/conservador	GRH preocupada com a eficiência administrativa e a minimização de custos.
Radical/ conservadora	Caracterizada por programas cirúrgicos numa afirmação de prerrogativas de gestão e da disponibilidade ao uso por parte dos trabalhadores
Pluralista/ inovadora	Caracterizada por relações de cooperação entre gestão e sindicatos, utilizando a segurança do emprego como moeda de troca para a aceitação da mudança
Unitária/ inovadora	Assente no pressuposto da comunidade de interesses entre gestão e trabalhadores, servidos por um conjunto de técnica de gestão inovadora.

Fonte: Elaboração própria com base nas abordagens de Guest

2.1.3- A Importância dos Colaboradores

Usa-se o conceito de pessoas e não de recursos humanos, propositadamente (...) Cristina Parente (2014) refere que o capital humano é o elemento central no que concerne aos ativos intangíveis e é formado pelas pessoas que integram a instituição, ou seja, pelos fatores que cada pessoa coloca à disposição da instituição sendo estes a educação e formação, as competências, experiência e habilidades, atitude e grau de

compromisso com as tarefas. Encontramo-nos na era do conhecimento na qual a principal fonte de riqueza é a informação, o conhecimento aplicado ao trabalho para criar valor.

Segundo Newstrom citado por Pereira, (2008) ao entrar numa organização o colaborador estabelece com ela um contrato psicológico não escrito que é uma adenda ao contrato económico no qual tempo, talento e energia são trocados por salários e condições de trabalho. O contrato psicológico define as condições do envolvimento psicológico de cada colaborador, fundamenta-se na teoria das trocas que sugere que sempre que houver um relacionamento entre duas partes cada indivíduo examina regularmente os custos e recompensas dessa relação. Os colaboradores oferecem lealdade, criatividade e esforço adicional, mas em troca esperam mais que recompensas económicas, procuram segurança no trabalho, tratamento justo, relacionamento recompensador com os colegas de trabalho e suporte organizacional para atingir as suas expectativas de desenvolvimento pessoal.

Segundo o autor se a organização honrar somente o contrato económico e não o psicológico, os funcionários tenderão a ter um nível mais baixo de satisfação pois nem todas as suas expectativas terão sido alcançadas. Caso sejam alcançadas as expectativas económicas e psicológicas os colaboradores sentem satisfação pessoal, permanecem na organização e desempenham bem as suas atividades.

Para Leiria, Palma, & Cunha revela-se determinante que as organizações empreendedoras apresentem um equilíbrio interno entre as variáveis macro organizacional (e.g.visão, estratégia de negócio, práticas de gestão dos recursos humanos), por forma a facilitar o desenvolvimento de contratos psicológicos relativamente homogéneos.

Chatzel citado em Baron & Armstrong, (2007) afirma que a verdade é que as organizações não são mais do que uma extensão do pensamento e da ação humanos. O autor considera que é no capital humano que reside o elemento de diferenciação das organizações e a verdadeira base da vantagem competitiva.

2.2- Os Modelos Soft e Hard da Gestão de Recursos Humanos

Dois dos modelos mais amplamente adotados de Gestão de Recursos Humanos são as visões Hard e Soft. Estas são baseadas em visões opostas das estratégias de controlo humano e de gestão.

A visão Soft baseia-se no controlo através do compromisso e comprometimento dos colaboradores, a Teoria Y, enquanto que a visão Hard se baseia em noções de controlo estritamente estratégico, e num modelo económico do homem de acordo com a Teoria X.

O Modelo Soft mediante as teorias de Guest e Storey citados por Trust et al, (1997) está associado ao movimento de relações humanas, à utilização de talentos individuais e à teoria de McGregor sobre os indivíduos (humanismo do desenvolvimento). Isso foi equiparado ao conceito de um "sistema de trabalho de alto empenho" (Walton, 1985 citado por Trust), que se destina a suscitar um compromisso de forma que o comportamento seja principalmente autorregulado, ao invés de controlado por sanções e pressões externas ao indivíduo e as relações dentro da organização baseada em altos níveis de confiança. A visão Soft está também associada aos objetivos de flexibilidade e adaptabilidade (que são conceitos problemáticos, como veremos mais adiante) e implica que a comunicação desempenhe um papel central na gestão (Storey e Sisson, citados por Trust et al, 1997).

O Modelo Hard, enfatiza "os aspetos quantitativos, de cálculo e estratégicos do negócio de GRH o recurso de pessoal "como racional "sendo considerado como qualquer outro fator de produção. A visão Hard da GRH, centra-se na importância da estratégia, onde as políticas e práticas de recursos humanos estão estreitamente ligadas aos objetivos estratégicos da organização (ajuste externo) e são coerentes entre si (ajuste interno) (Hendrick e Pettigrew, 1988, 1986, citados por Trust, 1997), com o objetivo último de aumentar a vantagem competitiva. Estas duas perspetivas sobre a GRH são vistas como opostas: "o que é impressionante é que o mesmo termo (GRH), seja assim capaz de sinalizar conjuntos diametralmente opostos de suposições" (Storey, citado por Trust, 1997). Entretanto, tanto Guest quanto Storey, embora reconheçam explicitamente essa dicotomia, incorporam ambos ao construir seu próprio "modelo" ou "teoria" de GRH. Por exemplo, em seu artigo, Guest citado por Trust et al, (1997) baseia-se em dimensões hard e soft na construção da sua "theory" de GRH, que faz referência a quatro "objetivos, incluindo a "integração estratégica", que está claramente associada à sua interpretação do modelo rígido e "comprometido", que está associada à sua visão do modelo. Assim, Guest reconhece uma diferença entre os conceitos e as suposições de GRH. Da mesma forma, Storey citado por Trust et al (1997), identifica os seus quatro traços chave de uma abordagem de GRH, incorporando ambos os elementos hard e soft na direção estratégica.

McGregor estava preocupado com a forma de promover um ambiente organizacional propício à inovação. Ele concluiu que a maioria das estratégias de controlo de gestão se baseavam em pontos de vista da natureza humana contidos na Teoria X (por exemplo, que as pessoas não gostam do trabalho), levando a uma gestão por meio de direcionamentos íntimos. A Teoria Y, por outro lado, refere que "o homem exercerá o auto direcionamento e o autocontrolo ao serviço de objeções a que ele está comprometido" (McGregor, citado por Trust et al, 1997). Se se supõe que as pessoas estão em busca da autorrealização através do trabalho, então o objetivo da administração deve ser o de promover o crescimento e o desenvolvimento individuais, a fim de realizar o potencial de seus "recursos humanos". O autor condena, "o princípio da integração e exige que sejam reconhecidas as necessidades da organização e do indivíduo".

Os modelos da visão soft de GRH podem ser comparados com as abordagens da Teoria Y do "homem hermenêutico".

A visão soft pressupõe que os funcionários melhoram o trabalho se estiverem plenamente comprometidos, aumentam o desempenho organizacional) (Beaumont, Dunham e Smith, Guest, Legge, Lundy, Walton, citados por Trust, (1997). Enquanto que Esperança citado por Trust (1997) observa que "o funcionário que trabalha sob um sistema de GRH não se contentaria simplesmente com os desejos da organização, mas sim se comprometeria positivamente e afetivamente com os objetivos e valores dos seus empregadores e, desse modo, agregaria valor ao seu trabalho" Em outras palavras, a dimensão estratégica do modelo soft, em contraste com o modelo de hard, é que o controlo é mais preocupado com os sistemas de desempenho, o gestão do desempenho e o controlo rigoroso sobre as atividades individuais, com o objetivo final de assegurar a vantagem competitiva da organização (Guest, 1995). Isto implica que o indivíduo é gerido numa base mais instrumental do que no modelo soft.

2.3- Diferentes Modelos de Gestão de Recursos Humanos

2.3.1- A Gestão Estratégica de Pessoas VS a Gestão de Pessoal

A noção de "Gestão Estratégica dos Recursos Humanos" (GERH) traduz-se no facto de a função adotar uma visão dinâmica dos recursos que gere. Isto é, a função deve

abrançar o planeamento e a implementação de ações coerentes entre si, e o controlo dos resultados.

A gestão de pessoas não pode ser vista como uma função secundária da organização. Esta função tem uma elevada importância a nível da estratégia, pois é transversal a todos numa organização e daí pode provir o bom funcionamento da mesma.

Esta conceção de gestão de pessoas tem subjacente a necessidade de ir além de uma gestão administrativa de RH optando por uma gestão estratégica. Tal corresponde à própria evolução histórica da função de RH e coloca à disposição das OSFL/IPSS um conjunto de políticas e práticas.

Numa conceção tradicional, hoje ultrapassada pois corresponde à fase inicial da área dos RH, esta apareceu associada a preocupações puramente administrativas. As funções garantidas eram o processamento de salários, a contabilização do absentismo, a marcação de férias, o recrutamento e a contratualização.

O único objetivo era cumprir as obrigações legais, assumindo uma forte componente jurídica. Os RH eram considerados um custo e como tal havia, que o diminuir tanto mais, que não eram encarados como elementos determinantes do desempenho organizacional. Uma função relegada para segundo plano e completamente afastada das decisões estratégicas das organizações.

Mantêm-se as preocupações anteriores, porém surgem outras que se materializam, nas políticas de recrutamento e seleção, gestão de carreiras e de desenvolvimento pessoal e profissional, políticas de formação de remuneração e benefícios sociais, políticas de higiene saúde e segurança no trabalho, políticas de comunicação interna, políticas de afastamento, cruciais em racionalizar recursos em favor da eficácia organizacional e simultaneamente contribuírem para a melhoria da satisfação pessoal e profissional dos trabalhadores.

As pessoas não são um custo, mas um investimento a potenciar. Pessoas motivadas e competentes condicionam o desempenho organizacional.

A gestão de pessoas é uma área estratégica com um estatuto igual ao das restantes funções organizacionais, com vantagem de ser uma função coordenada pela direção e responsáveis afetos à função, não obstante, assumir um carácter descentralizado e participado, na sua conceção e implementação. Os profissionais com responsabilidade de direção técnica, chefias diretas e ou intermédias respondente semelhantemente, à

necessidade de envolver todos os membros da reorganização no projeto comum. Uma perspectiva de compromisso é o princípio básico da gestão estratégica de pessoas.

A literatura sobre GERH sugere que para poder analisar o impacto das práticas de GRH no desempenho organizacional, se deve adotar uma perspectiva sistêmica dada a forma conjunta simultânea de influência dos comportamentos individuais, grupais e organizacionais por parte das diferentes práticas. A influência das práticas de GRH sobre o desempenho individual ou organizacional ocorre em termos de conjunto e em simultâneo e não tanto na base de práticas isoladas, isto é, sem ligação de umas com as outras. Na perspectiva de sistema e do ponto de vista conceitual, as práticas de GRH podem funcionar como complementares ou em interação para produzirem impactos no desempenho, pelo que a sua definição e sistematização constituem um passo importante para prosseguir os estudos sobre esta temática. (Azevedo, Franco e Meneses, 2012).

A gestão estratégica de RH passa então pela periodicidade de revisão da estratégia, estatuto responsável pela GRH, influência na formulação da estratégia do instrumento de regulamentação coletiva do trabalho. (Ferreira, et al, 2015)

2.3.2- A Gestão Administrativa de Recursos Humanos

A dimensão administrativa da GRH surge quando se regista um baixo foco, tanto ao nível da estratégia organizacional como ao nível das pessoas que compõem a organização.

Este modelo administrativo de GRH está presente nas organizações que não têm grandes perspectivas de futuro e não estão dispostas a investir nos seus empregados, ou que como o caso concreto em estudo, não tem fins lucrativos e não tem tantos recursos financeiros disponíveis para investir nesta área.

Segundo McCandless e Ridder (2010), vários estudos comprovam que este modelo está enraizado na grande maioria das OSFL. Nestes casos, a função de RH não está profissionalizada, as técnicas utilizadas são limitadas, e refletem a falta de profissionalização.

A GRH é, então, vista mais como atividade meramente administrativa. Na opinião de Moura (1999), em Portugal, nas organizações não lucrativas, a GRH é encarada pelos dirigentes como indiferente ou desnecessária para um bom desempenho organizacional. Esta situação deve-se, sobretudo, à atitude paternalista dos dirigentes para com os trabalhadores e a instituição como um todo, e também à fraca preparação por parte dos

gestores que, simplesmente, desconhecem as técnicas de GRH e a sua influência para o bom desempenho organizacional (Moura, 1999).

No quadro que se segue, vê-se esquematizado as principais características dos dois diferentes modelos de GRH que se falaram acima.

Quadro nº 3 | Dois modelos de Gestão de Pessoas

	Gestão Administrativa	Gestão Estratégica
Objetivos	Cumprir legislação laboral	Compromissos entre necessidades e objetivos individuais e objetivos organizacionais; Melhorar o desempenho organizacional
Disciplinas de fundamentação	Direito	Gestão, Sociologia, Psicologia
Conceção de ser humano	Homem económico	Homem social
Conceção dos RH	Custo	Recurso único/ investimento
Principais preocupações	Aplicação da legislação laboral (remunerações, férias, segurança social, contratação)	Políticas de emprego; Gestão de carreiras e desenvolvimento pessoal e profissional e formação; Políticas de remuneração e benefícios sociais; Saúde, higiene e segurança no trabalho; Política de comunicação interna e de participação; Qualidade de vida no trabalho.
Responsáveis	Administrativos	Atribuição direta da direção e indireta de todas as áreas da organização.
Conceção da função	Secundarizada e afastada das decisões estratégicas RH não condicionam o desempenho organizacional	Área estratégica, com estatuto igual ao das outras funções da organização. Pessoas motivadas e competentes determinam o desempenho organizacional global.

Fonte: Elaboração própria

2.3.3- A Gestão Motivacional

O modelo de gestão motivacional representa um baixo foco ao nível da estratégia organizacional e um alto foco ao nível da valorização das pessoas que constituem a organização. De acordo com McCandless e Ridder (2010), vários estudos desenvolvidos revelam que os empregados do sector não lucrativo parecem ter uma forte orientação não monetária e um forte compromisso com a missão da instituição.

Assim, a missão da instituição é, por si só, um fator motivacional para os trabalhadores, funcionando como um excelente elemento de atracção de mão-de-obra capaz e motivada e, simultaneamente, contribui para reter os trabalhadores atuais e futuros. Apesar de a motivação dos colaboradores das OSFL poder estar relacionada com a missão da organização, todas as pessoas têm objetivos e necessidades próprias, portanto, é importante haver um alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos de cada trabalhador. A motivação, enquanto prática de GRH, procura reforçar, estrategicamente, os objetivos da organização com as características únicas dos seus trabalhadores, atuando em conjunto para a concretização da missão que se propuseram realizar. McCandless e Ridder (2010) consideram que trabalhadores altamente motivados são um dos principais pontos fortes das OSFL e são um importante ponto de partida para o desenvolvimento das suas estratégias.

De seguida, apresenta-se um quadro com teorias sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos de McCandless e Ridder (2010)

Quadro nº 4 - Modelos de GRH de acordo com teorias de McCandless e Ridder

Modelos	Práticas
Motivacional	Desvalorização da estratégia
	•Valorização dos RH
	•Orientação não monetária dos trabalhadores (identificação com a missão)
Orientado para os valores	•Valorização da estratégia
	Valorização dos RH
	•Privilegia funcionários altamente motivados
	•Investimento no desenvolvimento dos

	empregados como forma de desenvolvimento organizacional
Administrativo	Desvalorização da estratégia
	•Desvalorização dos RH
	•GRH – Atividade Administrativa
Estratégico	•Desvalorização dos RH
	•Profissionalização e racionalização dos serviços
	Perda de identidade social (Preocupações exclusivamente económicas)

Fonte: Elaboração própria

2.4- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

2.4.1- Recrutamento

O recrutamento reforça a necessidade de angariar um maior número de candidatos para preencher a posição em aberto na organização.

O recrutamento e a seleção de pessoas são duas práticas interligadas que funcionam como pré-condições para garantir que os trabalhadores que se integram na organização têm um perfil pessoal e profissional adequado.

O processo de recrutamento começa pela identificação da necessidade de recrutarem, a segunda fase traduz-se na análise de características do local de trabalho. Se for mesmo necessário preencher a vaga avança-se para a identificação das principais tarefas e requisitos necessários ao desempenho da função. Muitas vezes as aptidões e competências são identificadas junto das chefias, identificando-se assim o perfil do candidato.

Existem duas formas de recrutamento, o recrutamento interno e o recrutamento externo. O primeiro refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização. Isto significa que para ocupar determinado lugar se recorre a colaboradores que já trabalham na organização, que, por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher. Este meio de recrutamento exige uma intensa e contínua

coordenação e integração da unidade de Recursos Humanos com as outras unidades da organização, especialmente com as operações.

O recrutamento é externo quando, havendo determinado posto de trabalho vago, a organização procura preenchê-lo com candidatos externos à organização. Este procedimento pode e deve ser antecedido de uma prospeção interna à organização. Ambos os tipos de recrutamento podem trazer vantagens e desvantagens à organização, que apresentaremos ao longo da investigação.

Para além do recrutamento interno e externo existem as variantes de recrutamento direto ou indireto. No primeiro caso, é a empresa que se responsabiliza por todo o processo. No segundo a empresa recorre a serviços externos (*outsourcing*) de empresas de consultoria, recrutamento e seleção etc.

As fontes de recrutamento podem variar de empresa para empresa, dependendo sempre de variados fatores estratégicos. Sites de emprego online ou afixar anúncios em sites interligados à empresa, sugestões ou referências, universidades e feiras de emprego, jornais, redes sociais, centros de emprego, agências de emprego e empresas de trabalho temporário.

Nas organizações sem fins lucrativos, o recrutamento e a seleção têm uma importância acrescida para o desenvolvimento da missão. Importa desenvolver uma estratégia de recrutamento e seleção que se alinhe com a estratégia global da organização (Pynes, 2009).

Os trabalhadores do Terceiro Sector têm necessidades e motivações diferentes dos do sector lucrativo. Esta situação tem a ver com a satisfação obtida através do desempenho de uma função considerada socialmente útil. Pynes (2009) menciona que, nestas organizações, o recrutamento e seleção são predominantemente desenvolvidos pelos responsáveis da Instituição.

2.4.2- Seleção

A seleção de pessoas é, por definição, o processo, segundo o qual os gestores e outros técnicos utilizam instrumentos específicos para escolher qual o candidato mais apropriado.

A seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.

Em primeiro lugar é necessário obter informações sobre a função em causa, normalmente, através do responsável funcional da área onde a função se enquadra ou através das informações provenientes da análise de funções. Em seguida, analisam-se as informações sobre os candidatos, através de análise curricular e outros métodos e técnicas de selecção (Ferreira et al, 2015).

Análise do Currículos

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.

A selecção por intermédio de CV constitui um conjunto de vantagens na medida em que assegura um princípio importante de igualdade de tratamento. Com a análise cuidadosa e exaustiva do CV, pode ser mais fácil preparar e seguir a entrevista. Pode ter pontos desfavoráveis, nomeadamente o baixo poder preditivo na explicação de um bom desempenho futuro do candidato (Hunter e hunter, 1984).

a) Entrevistas

Representam um dos principais procedimentos de selecção utilizados pelas empresas. São por definição um método que resulta da interação entre o candidato e o entrevistador. Neste Processo o entrevistado procura inferir características de personalidade, comportamentos sociais, aptidões mentais, interesses e motivações, bem como factores de ajuste a cultura da empresa.

O tempo pode variar entre 2/3 minutos e até 2 horas, sendo que uma entrevista de selecção demora em média 30 a 60 minutos.

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*; 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 perspectivas de carreira e as possibilidades de desenvolvimento; preservar a imagem organizacional da empresa.

A entrevista por telefone é um método pouco utilizado, no entanto tem algumas vantagens associadas, como a quebra de barreiras físicas e a redução de tempo da entrevista.

b) Testes psicológicos/ psicotécnicos

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.

d) Provas/ Dinâmicas de Grupo

As provas de grupo são desenvolvidas para avaliar um conjunto de competências diversas como a capacidade de comunicação, resolução de problemas, liderança e relacionamento interpessoal. Neste tipo de provas promovem-se discussões de grupo para resolver um problema proposto. É proposta uma tarefa ao grupo e um tempo limite para chegar a uma solução.

Estas provas são observadas pelo avaliador, fazendo no final um registo do desempenho a cada candidato.

2.4.3- Acolhimento e Integração

O processo de integração na organização e no posto de trabalho é um processo complexo, dinâmico e continuado, que visa objetivos organizacionais e individuais e que obriga a um esforço de conhecimento e adaptação mútua.

A integração visa: i) reduzir a ansiedade e incerteza no recém-admitido; ii) potenciar a criação de uma atitude favorável à empresa, de modo que o recém-admitido desenvolva um sentimento de pertença e desejo de permanecer na organização; iii) criar

condições agora que o recém-admitido se torne um membro efetivo da empresa, contribuindo em termos de compromisso e resultados, evitando todos os inconvenientes decorrentes do abandono do recém admitido, evitando assim os custos de novo recrutamento e substituição.

Nesta fase, existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização (técnico de recursos humanos interno, técnico ou consultor de recrutamento externo ou outro): o candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em causa; o representante da organização evidencia as características da organização e as particularidades referentes à função.

Estas informações são fulcrais para o desenrolar do processo e podem determinar o início da relação laboral, ajudando o colaborador a conhecer melhor a organização e esta a perceber se aquele candidato será o mais adequado para a função. (Ferreira et al, 2015)

2.4.4- Descrição de Funções

A descrição de cargos é feita através da descrição de uma função ao detalhe, das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), da periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que o faz) (Chiavenato, 2009).

Em resumo, é um levantamento escrito dos principais aspetos significativos do cargo/ função, dos deveres e responsabilidades envolvidos, a quem deverá o colaborador reportar e quem poderá, em caso de ausência, assumir a sua posição.

2.5- Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2009) a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. O autor considera que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

Os objetivos principais da avaliação de desempenho para Chiavenato (2009) são: permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar a sua plena aplicação; permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração; fornecer oportunidades de crescimento e condição de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

A avaliação de desempenho é um instrumento que inclui a recolha de informação que permite compreender como é que o desempenho de cada colaborador está a contribuir para o sucesso da instituição e encontrar os mecanismos para promover a sua melhoria a partir da definição de um plano de aprendizagem individual ou eventualmente coletivo.

A avaliação de desempenho contribuí para outras práticas tais como gestão de carreiras, remunerações e formação. O contributo traduz-se na possibilidade de avaliar o capital humano no curto, médio e longo prazo e definir a contribuição de cada colaborador, em identificar os colaboradores que necessitam de formação e em que áreas, selecionar os colaboradores com condições de promoção ou transferência, estimular a produtividade e melhorar o relacionamento humano no trabalho ao oferecer aos colaboradores oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Um sistema de gestão e avaliação de desempenho visa, na sua essência, a melhoria da eficiência e eficácia dos colaboradores e o incremento das relações organizacionais (avaliador-avaliado, intra e inte-equipas), da implicação organizacional e ainda a integração das práticas de gestão de pessoas.

É fundamental que esteja assente em pressupostos de positividade, isto é, de valorização de intervenientes, destacando os seus pontos fortes e o aperfeiçoamento dos mesmo. Os pontos fracos não devem ser ignorados mas antes geridos.

A associação entre, o sistema de controlo de gestão e o da gestão de desempenho é imprescindível. Os métodos adotados, as fontes, os critérios de eficácia determinados devem ser coerentes com os pressupostos/ políticas definidos.

Os erros de avaliação devem ser mitigados, fomentando, sempre que possível, a justiça percebida. Os colaboradores desejam ser avaliados objetivamente, sem enviesamentos e de forma ética.

A gestão e avaliação de desempenho, no contexto atual económico e financeiro e social, é um dos processos chave na gestão estratégica das organizações. (Ferreira et al, 2015)

2.6- Gestão de Recompensas/ Gestão de Carreiras

O sistema de recompensas corresponde ao maior custo de operações de muitas organizações e é a principal razão pela qual a maioria das pessoas procura emprego. Os funcionários oferecem o seu trabalho e lealdade em troca de compensações financeiras e não financeiras. A compensação financeira pode ser direta ou indireta. A compensação direta consiste no pagamento recebido pelo funcionário na forma de remuneração, salário, gratificação ou comissão. A compensação financeira indireta engloba todas as recompensas financeiras não incluídas na compensação financeira direta (férias, seguros, serviços ou planos de assistência, como creches, auxílios a idosos, etc.)

Júlia Fernandes citando Ivancevich (2008) afirma que as recompensas não financeiras que incluem os elogios, o ambiente propício à melhoria da auto-estima e ao reconhecimento, são situações que detêm uma influência direta sobre a motivação, produtividade e satisfação de funcionários. A compensação não supre apenas as necessidades básicas do funcionário. Aquilo que o funcionário recebe como remuneração indica a sua importância para a organização.

2.5- A CONTEXTUALIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR E IPSS EM PORTUGAL

2.5.1- As Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal

Relativamente à natureza dos serviços prestados pelas IPSS “Trata-se de oferecer serviços vários, onde as competências relacionais dos trabalhadores, são tão relevantes como as competências técnicas e estratégicas, superando, muitas vezes, a importância da disponibilidade dos outros materiais tecnológicos. É quase exclusivamente no fator humano que reside o valor acrescentado da prestação de serviços aos utilizadores/clientes externos.”, (Azevedo, Franco & Meneses, 2010, p. 307).

“Como há muito mais, a instituição sem fins lucrativos tem o dever perante seus doadores, seus clientes e perante o seu próprio pessoal – de alocar seus escassos recursos para resultados, ao invés de dissipá-los tentando ser íntegra. Essas instituições são agentes de mudanças humanas. Portanto, seus resultados sempre são mudanças em pessoas - de comportamento, condições, visão, saúde, esperanças e acima de tudo, de sua competência e sua capacidade.”.

2.5.2- A contextualização do Terceiro Setor

O Terceiro Sector, em Portugal, tem sido dominado pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que se traduzem em elementos fundamentais das sociedades modernas, mesmo que o objetivo não seja o lucro mas sim a satisfação de necessidades sociais. Estas são essenciais para o desenvolvimento das Sociedades, mesmo que não acompanhem o desenvolvimento de outros sectores, pelo facto de não existir um financiamento considerável, por parte do Estado e da Segurança Social, vendo-se assim obrigadas a recorrer a um processo de autofinanciamento e na maioria dos casos a um regime de contenção e poupança em vários sectores, o que leva muita vez a cortar nos recursos, e os recursos humanos não só não são exceção, como se tem verificado serem o sector mais afetado.

Estas Organizações são também essenciais no papel de proteção social e pelo papel económico que desempenham pois semelhantemente a outros países na Europa, a realidade do nosso país é de grande crescimento deste sector devido a questões demográficas. Também em questões de emprego, pois com o crescente aumento de infra-estruturas para suprir estas necessidades sociais, irá verificar-se um aumento de postos de trabalho.

Em Portugal, a literatura disponível no que concerne à gestão, tem sido na sua maioria, escassa e omissa quanto ao sector não lucrativo. É então importante não restringir a grandes organizações/empresas lucrativas a necessidade de existir um departamento dedicado à gestão de recursos humanos

2.5.3- A Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos

Estamos habitualmente a ouvir falar que em qualquer organização o seu objetivo principal é o lucro. Atingir um número máximo de objetivos a que se compromete a organização mas sempre com o objetivo final, lucro. À partida, as organizações como a que se vai estudar, por definição, não detêm, como objectivo principal o lucro, mas a plena satisfação seus clientes, pois só ao atingir essa satisfação saberão que todo o trabalho e esforço realizados estão a ser úteis e bem desenvolvidos.

Carvalho citado por Caetano e Vala (2007) consideram que o lucro não é só medido em termos monetários, pode, por exemplo, ser medido em vidas salvas.

Santos citado por Gonçalves (2011) refere que nas OSFL, o lucro pode ser medido na qualidade dos serviços prestados (saúde, educação, prática desportiva, apoio humanitário, proteção do ambiente, etc.). Pode concluir-se que as OSFL definem e fixam objetivos concretos, exigentes e definem estratégias rigorosas para alcançar a satisfação dos clientes. E nesse cumprimento deverão ser eficientes, fazendo uma correta otimização dos recursos, e, sempre que possível, assegurar o excedente financeiro indispensável à sua sobrevivência (criando recursos complementares às participações públicas de que dependem) e, se possível, ao reinvestimento na sua própria atividade (através da inovação de produtos e serviços, na formação dos seus RH, desenvolvimento de tecnologia, etc.) Neste sentido, a distinção entre OCFL e OSFL reside no facto de, no caso das primeiras, o desempenho financeiro constituir um fim em si mesmo, enquanto, nas segundas, o desempenho financeiro é apenas um meio através do qual se garante que se manterão vivas para poderem atingir os seus fins próprios, não meramente financeiros, mas sim a sua missão

2.5.4- Gestão de Recursos Humanos em Instituições Particulares de Solidariedade Social

A GRH desenvolvida nas organizações não lucrativas é muito distinta das GRH que se realiza em grandes organizações lucrativas. Os autores McCandless e Ridder (2010), desenvolveram várias teorias a respeito das influências a que a GRH nas organizações não lucrativas poderá estar sujeita. Estes autores afirmam que para compreender a forma como a GRH se desenvolve nas organizações não lucrativas é importante considerar que

estas organizações possam seguir uma abordagem baseada na estratégia ou uma abordagem baseada nos RH existentes.

Na abordagem estratégica de GRH, as OSFL lidam com a questão de perceber como é que os objetivos estratégicos da organização podem influenciar a estratégia e as práticas de RH. Divide-se em abordagem vertical e abordagem horizontal.

Na abordagem vertical, a eficácia da GRH só poderá ser medida em função da forma como esta suporta a concretização dos objetivos organizacionais. As práticas de RH estão focalizadas nos elementos da estratégia.

Na abordagem horizontal, as organizações podem alterar as práticas de RH, em função dos objetivos específicos de RH como suporte da estratégia da organização. Portanto, a abordagem estratégica assume que as organizações desenvolvem uma arquitetura de GRH única. A abordagem baseada nos Recursos Humanos, refere que, face às constantes mudanças, as organizações têm que investigar se os seus trabalhadores são adequados e se estão a ser usados convenientemente, identificando as suas potencialidades e fragilidades. Assume-se que o investimento em RH válidos contribuam para a eficácia da organização e aumenta a possibilidade de especificação das competências centrais.

Considera-se essencial e crucial o contributo de parceiros, quer externos (donativos, prestação de serviços, voluntariado) quer internos (onde se considera fundamental que estes se identifiquem com a missão e satisfação do trabalho que desempenham e que a chefia da organização consegue mantê-los motivados e comprometidos com o objetivo principal).

CAPÍTULO III | METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A Metodologia que apresentada de seguida não tem a principal pretensão de perfeição, mas centra-se principalmente na resposta aos objetivos de compreensão e aprofundamento da pergunta de partida desta investigação, bem como nos objetivos propostos e que são a base desta investigação.

Os objetivos da investigação passam por perceber como os Modelos e Práticas Clássicas de Gestão de Recursos Humanos se desenvolvem neste tipo de organização, compreender como as chefias da mesma gerem os seus recursos humanos, atendendo ao facto de a organização não ter um fim lucrativo, mas sim, ter um carácter social e de resposta a carência e fatores sociais.

Pretende-se compreender se existe algum tipo de interferência dos modelos clássicos de Gestão de Recursos Humanos, na vida da Instituição, e se os mesmos trazem algum tipo de impacto para o dia-a-dia de trabalho na Instituição.

É importante analisar e enumerar quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos, estão na base da forma de gerir estes recursos, identificando os objetivos da organização e qual a importância atribuída a este facto pelas chefias. Pretende-se caracterizar o modelo de Gestão de Recursos Humanos desenvolvido na IPSS de modo a perceber o que leva a gestão de topo a adotar essas práticas e o que se pretende alcançar com a implementação das mesmas.

3.1- A problemática em estudo

Para a realização desta investigação começou-se por definir a problemática/ planeamento do problema a investigar, ao que se pretende dar resposta e de que forma se consegue obter respostas que vão de encontro ao principal objetivo do presente estudo.

A principal questão de partida é:

- Em que medida os Modelos e Práticas de GRH tem influência nas decisões das chefias na GRH de uma IPSS?

3.2- A Investigação Qualitativa – O Estudo de Caso

Para perceber quais os fatores que levam a instituição a adotar e aplicar essas estratégias, quais os objetivos dessa implementação e quais são os seus impactos, considera-se ser imprescindível e mais adequado este estudo assentar sobretudo num paradigma de Investigação Qualitativa, com a Metodologia assente num Estudo de Caso.

A investigação qualitativa “é uma forma de estudo da sociedade que se centra no modo como as pessoas interpretam e dão sentido as suas experiências e ao mundo em que elas vivem. Existem diferentes abordagens que se consideram no âmbito deste tipo de investigação, mas a maioria tem o mesmo objetivo: compreender a realidade social das pessoas, grupos e culturas. Os investigadores usam abordagens qualitativas para explorar o comportamento, as perspetivas e as experiências das pessoas que eles estudam.

A base da investigação qualitativa reside na abordagem interpretativa da realidade social. (José Vilelas citando Holloway,1999).

O método de estudo de caso apresenta-se como uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são evidentes ou não estão totalmente clarificadas (Yin, 2003).

Uma vez que o que se pretende conhecer e num elevado nível de profundidade esta realidade, uma realidade concreta e restrita, considera-se de toda a pertinência utilizar este método.

Este estudo é particular porque está sobretudo focado num serviço/tarefa, neste caso a gestão de recursos humanos e posteriormente o que esse facto implica na concretização das tarefas quotidianas desta instituição social; considera-se também descritivo porque se pretende descrever os determinantes da eficácia da política, métodos e praticas utilizados para a concretização da função; é heurístico porque ambiciona compreender o mais aproximado possível o fenómeno a ser estudado e é holístico porque tem em conta a gestão de pessoas e a gestão na organização no geral dentro da sua realidade.

3.3- A delimitação do Objeto de Estudo

A etapa seguinte foi a delimitação do objeto de estudo.

A Instituição escolhida para realizar o estudo foi a Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior, por ser uma Instituição Particular de Solidariedade Social.

A Instituição trabalha diariamente para cerca de 286 utentes/clientes diretos, e 116 colaboradores repartidos pelas diferentes valências, Respostas Sociais e Serviços:

Tabela nº1 / Caracterização dos Recursos Humanos da Instituição

Departamentos	Colaboradores afetos
Serviços de Apoio à Administração	10
Serviços Gerais	11
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas “ Lar de Santa Beatriz”	49
Apoio domiciliário	4
Centro de Dia de “Betânia”	4
Jardim de Infância “ O Despertar”	23
Creche “ Cantinho dos Sonhos”	7
Gabinete Alzheimer M@ior	1
Rede Local de Intervenção Social	2
Formação	1
Programas de emprego	4
Total de colaboradores:	116

Fonte: Elaboração própria

Foram estipuladas as características obrigatórias do objeto de estudo são elas: Profissionais da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior, que se encontram a desempenhar funções de coordenação, gestão e Provedoria da Instituição.

3.4- O Inquérito por Entrevista

O Inquérito por Entrevista foi a técnica de recolha de dados utilizada, pois considera-se ser técnica mais adequada para conseguir dar resposta aos objetivos á priori estabelecidos.

Primeiramente, foi elaborado um guião de entrevista com base em guiões já estipulados para estudos de cariz semelhante, no entanto, elaborado de forma a dar resposta a todos os objetivos da investigação, definidos inicialmente.

A entrevista semiestruturada foi a que se adequou mais ao que se pretendia, pelo facto de nem a entrevista não estruturada, que é aquela em que existe liberdade para formular as perguntas, não se orientam portanto, por nenhum questionário ou guião, apenas se discute com um certo grau de espontaneidade” (José Vilelas citando Gressler, 2004).

A entrevista estruturada que se desenrola com base fixa numa lista de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável. Comumente administram-se a um grande número de entrevistados para posterior tratamento estatístico”, (José Vilelas citando Glessler, 2004) se enquadram, da melhor forma de expor o tema e no que o investigador pretende com a entrevista.

No entanto, a entrevista semi-estruturada têm as características certas de acordo com o que se pretende com a investigação nomeadamente nesta modalidade o investigador tem uma lista de questões ou tópicos a ser cobertos (guião de entrevista), mas a entrevista em si permite uma relativa flexibilidade. As questões podem não seguir exatamente a ordem prevista no guião e poderão, inclusivamente, ser colocadas questões que não se encontram no guião, em função do decorrer da entrevista. Mas, em geral, a entrevista seguirá o que se encontra planeado. As entrevistas semiestruturadas (ou semi-diretivas, de acordo com Quivy et al, 1992), apesar do guião elaborado pelo entrevistador, permitem que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas segundo a direção que considere adequada, explorando, de uma forma flexível e aprofundada, os aspetos que considere mais relevantes.

Toda a investigação e em especial esta etapa obedeceu aos princípios de confidencialidade e anonimato, sendo que, aquando da realização das entrevistas pedi a devida autorização, onde tive oportunidade de esclarecer o objetivo da investigação, garantir confidencialidade e anonimato e autorização para recorrer ao uso do gravador alegando ser mais fácil a interpretação de dados na altura de analisa-los.

Foram realizadas 8 entrevistas, todas individualmente, onde a primeira serviu como um pré-teste com o objetivo de verificar a pertinência das questões e se existia algum ajuste a realizar no guião.

Tabela nº2 / Caracterização dos Entrevistados

Função	Idade	Sexo	Antiguidade	Área de formação
Provedor	62	M	9	Eng ^a Agrícola
Coordenadora de Apoio à Administração	36	F	11	Economia
Coordenadora dos Serviços Gerais	46	F	22	Eng ^a Agrónoma
Coordenadora da Área de Geriatria	50	F	22	Políticas Públicas
Coordenadora da Área de Infância	39	F	10	Educação de Infância
Técnica Administrativa de Recursos Humanos	47	F	22	Gestão estratégica
Responsável Recursos Humanos – Geriatria	31	F	9	Psicologia
Encarregada Geral – Geriatria	58	F	3	12 ^o ano

Fonte: Elaboração própria

O pré-teste teve única e exclusivamente essa função e desse modo não a transcrevi nem analisei o seu conteúdo. Considero assim, que foi um parâmetro importante á introdução da realização de recolha de dados.

O tempo médio da duração das entrevistas foi de 43 minutos, tendo 29 minutos a que se verificou mais breve e 57 minutos a que se verificou mais longa.

Com as entrevistas foi possível conhecer a perspetiva de cada colaborador relativamente a um conjunto de informações que interessava recolher.

Para cumprir os objetivos do trabalho, as entrevistas utilizadas neste estudo tiveram como guia a procura da resposta às questões de investigação apresentadas anteriormente.

No anexo 1 e 2 encontram-se detalhados os respetivos guiões das entrevistas, e na possa da entrevistadora encontram-se as declaração de consentimento informado e

pedido de utilização de gravador, entregue a cada um dos entrevistados antes do início da entrevista.

Foram criados 2 guíões distintos, com base em guíões de outros estudos semelhantes. Achou-se pertinente utilizar algumas questões de guíões já elaborados e utilizados em outros estudos com objetivos semelhantes ao do presente estudo. Porém foi adaptado consoante a direção e pretensão da investigação.

O primeiro guião foi aplicado a cargos de coordenação e chefia intermédia e o segundo guião ao único cargo de gestão de topo.

O primeiro capítulo, de ambos os guíões, contempla questões de caracterização do entrevistado e a relação passada com Instituição, quais as funções já desempenhadas e as que desempenha atualmente. O seguinte capítulo tem o objetivo de verificar o conhecimento relativo a práticas e políticas de GRH. O terceiro a pretensão de aprofundar o conhecimento de cada uma das práticas de GRH utilizadas na Instituição. Com este capítulo consegue-se perceber qual é o modelo de GRH que está a ser informalmente utilizado na Instituição. O último capítulo da entrevista tem o objetivo de classificar e caracterizar a influência que a gestão de topo tem atualmente na Instituição e de que formas.

No quadro que se segue, pode verificar-se a matriz de análise de conteúdo utilizada.

Quadro nº 5| Matriz de análise de conteúdo

Tópicos	Objetivos	Perguntas	Fonte/referências bibliográficas
Caracterização da entrevista	Funções ligações com Instituição	Capítulo I e II O Cargo, Integração e relação com a Instituição; A Coordenação	Elaboração própria
Conhecimento de Práticas e Políticas de GRH	Objetivos secundários	Capítulo III Modelos e Práticas de Gestão de RH	Mackay (2000)
Práticas de GRH	Objetivos secundários	Capítulo III Modelos e Práticas de Gestão de RH	Guiões estudos semelhantes
Influência da gestão	Objetivo	Capítulo IV-Valorização das práticas e contributos da Gestão	Guiões estudos

de topo na grh	principal	de Topo	semelhantes
----------------	-----------	---------	-------------

Fonte: Elaboração própria

3.5- A Observação Participante

No presente estudo, foi pensado inicialmente utilizar como utensílio de recolha de dados a observação não participante. No entanto, e dado que o investigador tinha uma relação e interação diária com a instituição, entrevistados e objeto de estudo, considerou-se mais pertinente realizar uma observação participante.

A observação é encarada como um conjunto de utensílios de recolha de dados e um processo de tomadas de decisão (Evertson e Green, 1996).

Na observação não-participante, o investigador não interage de forma alguma com o objeto do estudo no momento em que realiza a observação, logo não poderá ser considerado participante. Este tipo de técnica, reduz substancialmente a interferência do observador no observado e permite o uso de instrumentos de registo sem influenciar o objeto do estudo.

Na observação participante, e de acordo com Spradley (1980), na abordagem por “Observação participante” há que realçar que os objetivos vão muito além da mera descrição dos componentes de uma situação, permitindo a identificação do sentido, a orientação e a dinâmica de cada momento. Face à intersubjetividade presente em cada momento, a observação em situação permite e facilita a apreensão do real, uma vez que estejam reunidos aspetos essenciais em campo.

Desta forma, a investigação baseou-se numa investigação “triangular” pois utilizou-se o método de estudo de caso, a técnica observação participante e a análise documental de dados presentes na instituição.

3.6- A Análise Documental

Antes de iniciar a recolha de dados, realizou-se uma Investigação documental, com base nos documentos disponíveis na Instituição e em Bibliografia existente.

O uso de documentos em pesquisa é que ele permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social. A análise documental favorece 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 e dados da instituição permitiu conhecer a história, a estrutura e o modo de funcionamento da Instituição. Os registos de arquivo facilitaram o trabalho de caracterização da organização ao nível do número de colaboradores, funções, formação académica, idade, antiguidade, habilitações literárias. Permitiu conhecer os valores, missões e objetivos da Instituição, bem como todos os manuais procedimentais de acolhimento ao colaborador, regulamentos internos de todas as respostas sociais, obras do passado do futuro e relatórios anuais de atividades.

Considera-se ser uma análise importante, pois é importante haver uma comparação de cronologias temporais, uma vez que é uma organização que altera inúmeras vezes a sua direção e poderá tornar-se interessante comparar as diferentes formas de gestão destes recursos com o avançar dos anos, das práticas das políticas e verificar se os modelos clássicos estavam ou estão presentes na vida diária de quem gere as pessoas desta Instituição. O quadro nº5 identifica quais os documentos analisados e de que forma dão resposta aos que objetivos da investigação.

Quadro nº 6 |Matriz de análise documental

Tópicos	Objetivos	Documentos
Conhecimento de Práticas de GRH implementadas	Objetivos Secundários	Manual de acolhimento e de boas práticas do colaborador
Práticas de recursos humanos	Objetivos Secundários	Documentos de apoio à implementação da norma de gestão da qualidade
Influência da gestão de topo na GRH	Objetivo principal	Manual de Acolhimento / Manual do Sistema de Qualidade

Fonte: Elaboração própria

Para além das ferramentas acima referidas para recolha de dados, foi também elaborada uma checklist com base nos Modelos de GRH de McCandless e Ridder, com a principal pretensão de verificação e classificação de práticas de GRH implementadas na Instituição e analisar o nível de aplicabilidade. Para isso foi definida uma escala de *Likert* de 0 a 5, onde o 0 é não aplicável e o 5 é sempre aplicável.

3.7- Questões éticas, procedimentais e deontológicas

Para ir de encontro as questões éticas e deontológicas antes de iniciar o estudo foram entregues, (ver anexo nº 1 e 2- – Declaração de consentimento informado e utilização do gravador, incluídos no guião de entrevistas) ao provedor e à coordenadora dos Serviços de apoio à administração uma declaração de consentimento informado, indicando o objetivo do estudo e solicitando a possibilidade de realizar entrevistas presenciais, previsivelmente no período entre Março e Abril, a técnicos e profissionais que se encontrassem a desempenhar cargos de coordenação e gestão de recursos humanos, bem como ao órgão máximo da Instituição, o provedor, com fim a responder aos objetivos da presente investigação académica e a obtenção de dados para uma posterior análise dos mesmos para uma melhor compreensão da realidade que pretendo estudar, dando assim resposta aos objetivos da investigação.

Foram referenciadas, as questões éticas que envolvem o estudo, sendo explícito que toda a informação recolhida com a realização das entrevistas, serve única e exclusivamente para efeitos de investigação, sendo garantida a confidencialidade e o anonimato dos entrevistados. As declarações foram assinadas pelo Senhor Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior e pela coordenadora dos serviços de apoio à Administração.

3.8- A Análise de Dados

A metodologia de análise de dados prevista é a análise de conteúdo.

A Análise de conteúdo, que “é o método mais comumente adotado no tratamento de dados das investigações qualitativas para Bardin (1997) a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificada a respeito da origem dessas mensagens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais os efeitos que se pretende causar por meio delas) constituiu.

Seguidamente, serão realizadas as tabelas de unidades de análise que segundo Lourence Bardin serão definidas pelas unidades de contexto, unidades de registo e unidade de enumeração. (ver anexo nº3 – Tabelas de unidade de registo)

CAPÍTULO IV | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1- Apresentação do Estudo de Caso: A Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior

A Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior é uma Instituição secular com uma história e matriz cultural marcadamente humanista. A sua atividade insere-se na rede de solidariedade e proteção social portuguesa, em que as dinâmicas das suas iniciativas relevam uma consciência social do exercício da cidadania em benefício dos mais vulneráveis e em situação de marginalidade ou exclusão. O principal objetivo desta Instituição é satisfazer carências sociais, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e da moral cristã e ainda pelos usos e costumes da Irmandade.

A Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior nasceu com o século XVI. À semelhança de todas as outras que rapidamente se espalharam com as viagens dos Portugueses que abriram novos mundos ao Mundo teve, tem e terá como objetivo a prática das 14 Obras de Misericórdias. A constituição de uma albergaria-hospital, em 1408, apresenta-se como a primeira instituição conhecida dedicada à proteção e cura de doentes pobres em Campo Maior. Cerca de oitenta anos depois, certamente porque o primeiro já não satisfazia as necessidades, é criado novo hospital doado em 1598 à Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior, sendo também desta época a Igreja da Misericórdia.

Fiel aos princípios que lhe deram origem mantém desde então atividade ininterrupta em opção preferencial pelos pobres. Ao longo dos seus quase 5 séculos de existência tem disponibilizado, para a população do concelho e do país, serviços que atenuam e/ou impedem o sofrimento e as misérias humanas.

O universalismo pleno da sua ação tem conseguido níveis assistenciais em plena integração no meio que desde sempre a acolheu. O mérito institucional tem, desde sempre, sido reconhecido cabendo com todo o mérito uma palavra de louvor para todos quantos, e foram várias centenas de pessoas empenhadas, dedicadamente se esforçaram e deram muito das suas capacidades à causa da Solidariedade.

Desde a sua fundação, a Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior, deu sempre um grande contributo para a melhoria das condições de vida dos campomaiorenses. Atualmente, é uma das principais instituições geradoras de emprego, cerca de uma centena de trabalhadores, na região e a sua ação estende-se a áreas como a ação social, a educação, a saúde, o artesanato, o emprego e a formação, a comunicação social e projetos de desenvolvimento económico-social da região.

A obra realizada em prol da comunidade teve reconhecimento recente por parte da Câmara Municipal de Campo Maior, que atribuiu à Instituição a Medalha de Mérito Dourada.

A divulgação das atividades desenvolvidas e das boas práticas institucionais é prática fundamental para a informação de todos os que beneficiam ou venham a beneficiar da sua ação ao serviço do Bem Comum.

Por outro lado, a Santa Casa da Misericórdia foi distinguida como uma das 5 melhores ONG's de Portugal, no âmbito do Prémio Cidadania para Empresas e Organizações.

Apresenta-se de seguida a política da qualidade estabelecida da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior.

Missão

A Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, que tem como missão a satisfação de carências sociais, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristãs e ainda pelos usos e costumes da Irmandade.

Visão

Ser reconhecida como uma Instituição Particular de Solidariedade Social que presta serviços com a finalidade de melhorar as condições de vida de idosos, crianças, famílias, pessoas em risco de exclusão social e promover o exercício da cidadania da comunidade em geral.

Compromissos

A Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior assume e compromete-se a por em prática os princípios de gestão da qualidade, com vista à melhoria contínua, através dos seguintes objetivos gerais:

Assegurar capacidade técnica e organizacional capaz de satisfazer as necessidades dos utentes/ clientes, de forma consistente e sistemática.

- Cumprir com os requisitos legais, normativos e outros aplicáveis à Instituição.
- Garantir a gestão eficaz dos recursos necessários à prestação dos serviços.
- Valorizar os recursos humanos, promovendo formação com vista à melhoria do desempenho dos profissionais.
- Assumir a qualidade como elemento chave da Instituição, sendo por isso uma responsabilidade de todos os profissionais.

A Santa casa da Misericórdia de Campo Maior tem atualmente mais de 100 Irmãos (sócios) que pagam anualmente cotas e que dispõe do direito de voto em todas as Assembleias de Irmãos, dando assim o seu contributo em variados assuntos de gestão da instituição.

De 3 em 3 anos são realizadas eleições dos órgãos da Assembleia Geral para os seguintes cargos: Presidente; Vice-presidente; Secretário; 1º Suplente; 2º Suplente. Também de 3 em 3 anos são realizadas eleições para os órgãos da mesa administrativa para os seguintes cargos: Provedor; Vice – provedor Secretário; Tesoureiro; Oficial; 1º Suplente; 2º Suplente; 3º Suplente.

Durante o mandato os elementos da Mesa Administrativa tem reuniões semanais para decidir assuntos de gestão de todas as valências da instituição. Este procedimento será mencionado na análise de resultados deste estudo.

4.2- Estrutura organizacional de RH Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior

A Instituição está dividida por dois grandes departamentos, a parte da Geriatria e a parte da Infância e tem vários serviços de apoio que apresentamos nos quadros seguintes:

Tabela nº 3 | Estrutura da Instituição

Departamentos	Colaboradores afetos
Serviços de Apoio à Administração	10
Serviços Gerais	11
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas “ Lar de	49

Santa Beatriz”	
Apoio domiciliário	4
Centro de Dia de “Betânia”	4
Jardim de Infância “ O Despertar”	23
Creche “ Cantinho dos Sonhos”	7
Gabinete Alzheimer M@ior	1
Rede Local de Intervenção Social	2
Formação	1
Programas de emprego	4
Total de colaboradores:	116

Fonte: Elaboração própria

A Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior tem atualmente um número de colaboradores considerável e é a 3ª Instituição do Concelho de Campo Maior, que emprega mais pessoas.

Relativamente à variável sexo, verifica-se um maior número de colaboradores do sexo feminino em todas as valências à exceção da valência dos Serviços Gerais é unicamente constituída por colaboradores do sexo masculino.

Relativamente às categorias e qualificações dos colaboradores podemos verificar que a maioria (53/116) dos colaboradores não completou o ensino secundário. A valência onde a escolaridade é mais elevada, ao nível da licenciatura, é a valência dos Serviços de Apoio à Administração, e a valência onde se verifica escolaridade mais baixa é na área Geriatria.

Tabela nº4 | Categorias profissionais da valência de Geriatria

Profissão	Qualificações	Nº de Profissionais
Encarregada de Serviços Gerais	12º ano	1
Ajudante de Lar e Cento de Dia	12º ano	5
Ajudante de Lar e Cento de Dia	9º ano	11
Ajudante de Lar e Cento de Dia	6º ano	2
Ajudante de Lar e Cento de Dia	4º ano	1
Trabalhador Auxiliar	12º ano	5
Trabalhador Auxiliar	9º ano	11

Trabalhador Auxiliar	6º ano	8
Auxiliar de Ação Médica	12º ano	2
Costureira	4º ano	1
Cozinheira	9º ano	3
Ajudante de Cozinheira	9º ano	1
Ajudante de Cozinheira	4º ano	1
Lavadeira	4º ano	2
Porteira	9º ano	1
		54

Fonte: Elaboração própria

Tabela nº5 | Categorias profissionais da valência de Infância

Profissão	Qualificações	Nº de Profissionais
Ajudante de Ação Educativa	12º ano	7
Ajudante de Ação Educativa	9º ano	4
Cozinheira	9º ano	3
Trabalhador de Serviços Gerais	9º ano	3
Porteiro	6º ano	1
Lavadeira	4º ano	1
Auxiliar de Educação	12º ano	1
Auxiliar de Educação	9º ano	3
		23

Fonte: Elaboração própria

Tabela nº6 | Categorias profissionais dos Serviços de Apoio à Administração

Profissão	Qualificações	Nº de Profissionais
Técnica Superior Recursos Humanos	Lic. Gestão	1
Administrativa de 1ª Contabilidade	12º ano	2
Administrativa de 1ª Responsável de compras	12º ano	1
Administrativa de 1ª	12º ano	1

Tesouraria		
Administrativa de 1ª Arquivo e património	Lic. Assessoria de administração	1
Administrativa de 1ª Expediente	12º ano	1
Administrativa de 1ª Apoio a projetos	Lic. Assessoria de administração	1
		8

Fonte: Elaboração própria

Tabela nº 7 | Categorias profissionais dos Técnicos Superiores da Instituição

Profissão	Qualificações	Nº de Profissionais
Psicóloga	Mestrado	1
Socióloga	Licenciatura	3
Educador de Infância	Licenciatura	9
Economista	Licenciatura	1
Engenheira Agrícola	Licenciatura	1
Assistente social	Licenciatura	1
Animadora Sociocultural	Licenciatura	1
Formada em Políticas Públicas	Licenciatura	1
Enfermeiros	Licenciatura	3
		21

Fonte: Elaboração própria

Pode-se verificar que é uma Instituição com um número significativo de técnicos superiores. Todos adquiriram esta qualificação antes de iniciar funções na Instituição. A valência com colaboradores com um nível mais elevado de qualificação é o a valência de Infância, pois existe a necessidade de ter 1 educadora de infância por sala (à exceção dos berçários).

Tabela nº 8 | Categorias profissionais dos Serviços Gerais

Profissão	Qualificações	Nº de Profissionais
Motorista principal	6º ano	1
Motorista	12º ano	2
Quinteiro	4ºano/ 9º ano	2

Carpinteiro	12º ano	1
Eletricista	12º ano	1
Pedreiro	4º ano	1
Responsável de Armazém	12º ano	1
Serviços Gerais	9º ano	1
		10

Fonte: Elaboração própria

4.3- A Caracterização dos Entrevistados

Foram estipuladas as características em que o objeto de estudo se teria que integrar, são elas: Profissionais da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior, que se encontram a desempenhar funções de coordenação, gestão e Provedoria da Instituição.

As entrevistas foram feitas a Cargos de chefia e Coordenação do Departamento de Recursos Humanos: Coordenadora do Serviços Administrativos, Coordenadora dos Serviços Gerais, Coordenadora do Setor da Gerontologia, Coordenadora do Jardim de Infância, Responsável de pessoal de gerontologia, Psicóloga do Lar de idosos da Instituição e Provedor da Instituição.

Tabela nº 9 | Caracterização dos Entrevistados

Função	Idade	Sexo	Antiguidade	Área de formação
Provedor	62	M	9	Eng ^a Agrícola
Coordenadora de Apoio à Administração	36	F	11	Economia
Coordenadora dos Serviços Gerais	46	F	22	Eng ^a Agrónoma
Coordenadora da Área de Geriatria	50	F	22	Políticas Publicas
Coordenadora da Área de Infância	39	F	10	Educadora de Infância
Técnica Administrativa de Recursos Humanos	47	F	22	Gestão estratégica
Responsável Recursos	31	F	9	Psicologia

Humanos – Geriatria				
Encarregada Geral – Geriatria	58	F	3	12ºano

Fonte: Elaboração própria

Para cumprir os objetivos do trabalho, as entrevistas utilizadas neste estudo tiveram como guia a procura da resposta às questões de investigação apresentadas anteriormente.

Toda a investigação e em especial esta etapa obedeceu aos princípios de confidencialidade e anonimato, sendo que aquando da realização das entrevistas foi solicitada a devida autorização, onde houve oportunidade de esclarecer o objetivo da investigação, garantir confidencialidade e anonimato e autorização para recorrer ao uso do gravador, alegando ser mais fácil a interpretação de dados na altura de analisá-los.

No início da entrevista os entrevistados notaram-se um pouco apreensivos, quando solicitado o recurso ao gravador, mas no decorrer da mesma mostravam cada vez mais à vontade e a apreensão inicial deixava de ser notar.

Foram realizadas 8 entrevistas, com um tempo médio de 43 minutos, tendo 29 minutos a que se verificou mais breve, e 57 minutos a que se verificou mais longa.

Todas as entrevistas foram realizadas individualmente, e a gravação da mesma foi autorizada por todos os entrevistados, tendo sido inicialmente acordado com a coordenadora dos serviços de Apoio à Administração que nenhuma delas poderia ter outro fim, para além da análise do seu conteúdo para o fim deste estudo. Foram transcritas na totalidade, no entanto só irão ser divulgados pequenos excertos para dar resposta aos objetivos.

4.4- O Setor de Recursos Humanos

O sector dos Recursos Humanos da Instituição é dividido internamente em três vertentes.

4.4.1- O Sector Administrativo

O Sector dos Recursos Humanos é constituído pela responsável administrativa e pela Técnica Superior de Gestão, que reportam à Coordenadora dos Serviços

Administrativos e que semanalmente elabora despachos sobre as alterações, ou sugestões de melhorias que possam ser necessárias realizar. Não só deste departamento, mas de todos da Instituição. Tudo o que esteja diretamente relacionado com os Recursos Humanos, passa por este departamento, e a decisão é tomada sempre em reunião semanal da Mesa Administrativa.

“Os trabalhadores estão divididos por valências e serviços, cada um tem as suas chefias (...). Eu trabalho com elas a parte burocrática”

Entrevista nº1

A principal e “oficial” vertente, e de onde são tratadas e divulgadas as decisões principais é Setor Administrativo, composto pela Responsável Administrativa de Recursos Humanos e a Técnica Superior de Recursos Humanos.

“É onde o trabalho de toda a parte legal, burocrática e obrigatória é realizado.”

Entrevista nº1

Ao longo da recolha de dados conseguiu-se apurar quais as tarefas realizadas neste sector, e inclusive uma ficha de funções associada a esta função e a todas as outras categorias profissionais da Instituição, que podem ser consultadas em anexo.

As principais tarefas da responsável de recursos humanos da instituição são: registo e conferência dos dados relativos à assiduidade dos profissionais; elaboração de contratos de trabalho; processamento de vencimentos, efetuando os cálculos necessários à determinação dos valores de abonos, descontos e montante líquido a receber; atualização da informação dos processos individuais dos profissionais; elaboração de mapas e guias necessários ao cumprimento das obrigações legais (IRS, imposto de selo e Segurança Social, contabilidade, DMR, ACT); propor atualizações de melhoria e novos impressos; elaboração de mapas estatísticos dos profissionais e envio para os organismos competentes; zelar pelo cumprimento das normas de higiene e segurança no trabalho;

4.4.2- A Coordenação e Gestão de Pessoal

A segunda vertente associada ao Departamento de Recursos Humanos na presente Instituição, está direcionada para os colaboradores, para as decisões e implementações do que a vertente que falamos anteriormente. As chefias, por estarem mais ligadas aos colaboradores, trabalham mais os fatores de gestão das estratégias do que na área burocrática. Não é seguida apenas a linha de tarefas diárias, mas resolvidos os problemas do quotidiano, planeando tudo para que seja possível realizar as tarefas para as quais cada recurso é necessário na Instituição.

Vamos falar um pouco sobre cada valência da Instituição e qual o seu papel relativamente ao tema que queremos estudar e o seu contributo para chegar ao objetivo da investigação.

Na área da Geriatria, este papel é desempenhado por 3 colaboradoras:

A Encarregada Geral que está diária e diretamente com os colaboradores e identifica novas necessidades, lacunas ou alterações a procedimentos já existentes;

“(...) eu não tenho liberdade para tomar decisões, no entanto a minha função é mais controlar se as tarefas são feitas em condições e reportar (...) que em conjunto com a mesa administrativa tomará as decisões, e aí sim se implementam políticas e práticas, mas sim eu dou opiniões.”

Entrevista nº2

A Psicóloga, que integrou recentemente a área da Geriatria pois era necessário reforçar a equipa neste sentido. Assegura o controlo e gestão da equipa e faz a transmissão de informações ao Departamento de Recursos Humanos;

“Neste momento desempenho funções de coordenação, 50 funcionários. Não está a ser fácil lidar com cargos de coordenação. Inspiro-me muito na área de formação, mas é uma aprendizagem constante.

A estratégia é estar próximo e presente, ter tempo para ouvir... quando queremos gerir, ou estamos juntos e somos do barco delas ou não vai resultar”

Entrevista nº3

A Coordenadora da Valência de Geriatria que tem um grande poder de decisão e implementação de novas estratégias, alteração das práticas e políticas e verificação das mesmas.

“Sou responsável por mais de 45 pessoas, no Centro de Dia, Apoio Domiciliário, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e Rede Local de Intervenção Social. A nível de Recursos Humanos temos a responsável e eu só supervisiono e coordeno todo o processo.”

Entrevista nº4

Na Área da Infância, a gestão de pessoal é feita pela coordenadora Técnica do Jardim de Infância e creche é feita em articulação com a Responsável de RH. Toda a decisão final a este nível é passada pela Coordenadora Técnica ao Departamento de recursos humanos e o mesmo elabora um despacho para apresentar em mesa administrativa, todas as sugestões, decisões ou melhorias sugeridas pela coordenação e equipa técnica de toda a área de infância da Instituição.

“Iniciei funções e ao fim de um ano assumir funções de coordenação já com 20 colaboradoras e atualmente com cerca de 30. Não é um trabalho fácil.”

Entrevista nº3

No sector de apoio à administração/ área administrativa, a Coordenadora tem em simultâneo um papel de gestão financeira da Instituição, de Recursos Humanos e de todas as áreas administrativas (contabilidade, compras, expediente, tesouraria, património e recursos humanos). Faz a gestão diária de aproximadamente 11 colaboradoras.

“Coordeno a parte toda administrativa, atualmente 11 pessoas, Contabilidade, RH, Tesouraria, Património, compras e expediente. E coordeno todos os projetos comunitários que a instituição tem, gabinete Alzheimer, formação etc., não só a nível financeiro mas a nível técnico também.”

Entrevista nº6

No sector dos Serviços Gerais, onde se verifica ser um trabalho multifacetado e menos técnico, pois é composto por pedreiros, trabalhadores rurais, eletricitas e motoristas, é coordenado a nível de decisões e de gestão de pessoal pela Assessora da Mesa administrativa, que tal como em todas as outras áreas reporta diretamente por despacho à mesa Administrativa.

“A partir de 2008 que estou mais dedicada ao funcionamento em si da Instituição, Reuniões de Mesa Administrativa e funcionamento dos serviços gerias, onde sou Coordenadora. Tenho 11 pessoas a meu cargo. Ninguém dá muito valor, mas são essenciais (...) É uma equipa que não pára e que tem coisas a fazer todos os dias do ano a toda hora. Há uma polivalência de todos em todas estas funções.”

Entrevista nº7

Todos os cargos referidos anteriormente têm uma ficha descritiva de funções que relatam todas as tarefas e funções que executam e a quem devem fazer o reporte semanal de tudo o que acontece semanalmente. No entanto ao longo da recolha de dados, foi observado que a opinião de alguns entrevistados relativamente as funções era negativa, na medida em que as funções já não eram só aquelas e que necessitavam de uma constante alteração. Foram disponibilizadas as fichas de função e todas as categorias profissionais da Instituição. Poderá consultar-se em anexo a ficha de função de Coordenador de Serviços Gerais.

4.4.3- A Gestão de Topo

A gestão das decisões é feita pelo Provedor e Mesa Administrativa, composta por sete membros, eleitos pelos irmãos (sócios) da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior, semanalmente em reuniões. Todos os reportes feitos por todas as valências, são relatados através de despacho e discutidos em mesa administrativa. Todas as decisões, alterações de políticas e práticas de recursos humanos são tomadas em reunião de mesa e divulgadas por escrito aos recursos humanos, para proceder a essas alterações e divulgação das mesmas.

Em entrevista ao provedor, apresentada mais à frente neste capítulo, será feito um relato de como é uma reunião semanal da mesa administrativa da Santa Casa da Misericórdia.

“(...) num segundo mandato assumi o cargo de tesoureiro. E no fim do mandato (...) a provedora e membros da mesa administrativa convidaram me para assumir a provedoria com algum medo mas com muito gosto.”

Entrevista nº8

4.5- As Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas na Instituição

Antes de falarmos em contexto de entrevista, sobre as práticas e políticas de gestão de recursos humanos implementadas na instituição, foi questionado em forma geral se conseguiam identificar práticas e Políticas de GRH e se as consideravam positiva, negativas, suficiente ou insuficientes.

Nesta questão observou-se, na sua grande maioria de reposta um desconhecimento dos dois principais termos da questão, as práticas e as políticas de GRH.

À exceção da técnica de recursos humanos, que diariamente lida com temas como este, e que a sua função é aplicar os mesmos, poucos são os entrevistados que conseguem demonstrar conhecimento nesta questão e responder com exatidão e sucesso à primeira questão. Por vezes, certos procedimentos são uma prática interna e os profissionais que o relatam nem se apercebem que estão a identificar uma prática ou política interna de GRH. Embora não tenha sido solicitado pelos entrevistados, esta questão foi repetida várias vezes, até a entrevistador entender que o intuito da questão tinha sido percebido.

Pode-se verificar o que acima foi referido na tabela nº10 que apresentamos de seguida, transcrições das respostas dadas pelos entrevistados aquando da realização das questões incluídas no Capítulo II.

Tabela nº10 | Tabela de Análise – Práticas e Políticas de GRH na SCMCM

Entrevista nº1	“Temos a nível de assiduidade o ponto digital, as folhas de horas de dispensa, os descritivos de funções e muitas outras... há valências que ainda não conseguimos introduzir novas práticas, por obstáculos essencialmente financeiros ”
----------------	--

	<p>“... eu informo através de um documento de despacho já elaborado das situações à mesa administrativa e eles decidem e fazem o despacho para ata sem pedir opinião de quem já conhece muito bem esta realidade.”</p>
Entrevista nº2	<p>“A meu ver ainda não estão bem definidas todas as práticas de GRH nem são conhecidas por todos as políticas internas de GRH. “...era muito vantajoso ser conhecedora dessas políticas (...) existem muitas práticas de GRH que são úteis e que foram bem pensadas e com lógica, nomeadamente a picagem do ponto, folhas de dispensa, folhas de horas, manuais do ajudante de lar...”. Relativamente a minha forma de atuar, eu não tenho liberdade para tomar decisões, no entanto a minha função é mais controlar se as tarefas são feitas em condições e a mesa administrativa tomará as decisões.</p>
Entrevista nº3	<p>“Quem impulsiona essas práticas tem que ser o sector de RH, e as pessoas até se adaptam bem. Como é o exemplo do sistema de ponto que foi bastante positivo. No geral há mais práticas favoráveis do que desfavoráveis. Quando temos propostas ou alterações de mais relevo temos que por escrito e fazer chegar à direção e depois aí é onde se decide se vai para a frente ou não...só quem está no terreno consegue identificar, e a direção está presente muitas vezes mas não tem o conhecimento de tudo o que dia a dia se passa na vida da instituição e que se resolvia com a alteração de pequenas práticas ou políticas internas.”</p>
Entrevista nº 4	<p>“O fato de termos apoio administrativo, alivia bastante a carga de trabalho da diretora em questões práticas. É feito um bom controlo e todas as práticas existentes e criada são adequadas a este tipo de instituição.”</p>
Entrevista nº 5	<p>“Na minha opinião não funcionam bem (...). Há poucas coisas que internamente na instituição tenham procedimentos a nível de GRH. Não tenho autonomia para alterar ou melhorar algo...tudo o que tenha que ser mudado é proposto e via a reunião de mesa.”</p>

Entrevista nº 6	<p>“Já existe em regulamento vários procedimentos nesta área, nomeadamente quando iniciamos a implementação da norma de qualidade fizemos por escrito uma data de práticas e políticas que podem ser disponibilizadas, as funções as dispensas o ponto, o manual de acolhimento do colaborador, os direitos e deveres, legislação útil, também a nível de recrutamento integração etc. O ponto foi uma mudança interna muito positiva, trouxe várias vantagens e evoluímos em termos tecnológicos.</p>
Entrevista nº 7	<p>“É importante haver já procedimentos implementados para tudo correr com normalidade e algum controlo. Por exemplo o controlo de assiduidade, o ponto e folhas de dispensas.</p> <p>Eu dou-lhe as horas mas depois eles compensam. Nunca ninguém me disse que não devia ser feito e se houver alguma coisa vai a mesa administrativa e eles dão o parecer.”</p>
Entrevista nº8	<p>“Não tenho conhecimento de todas mas no geral sou conhecedor. Esta área ainda não consegui dedicar me a 100 % porque ando sempre a mil a tapar fogos mais urgentes na instituição, situações mais urgentes e que é necessário resolver. Mas sei que estas funções são muito importantes para a gestão desta casa.”</p>

Fonte: elaboração Própria

a) Recrutamento

Os trabalhadores do Terceiro Sector têm necessidades e motivações diferentes dos do sector lucrativo. Esta situação tem a ver com a satisfação obtida através do desempenho de uma função considerada socialmente útil. Pynes (2009) menciona que, nestas organizações, o recrutamento e seleção são predominantemente desenvolvidos pelos responsáveis da Instituição.

Relativamente a esta prática de RH na instituição, verificamos que as resposta são coesas e semelhantes em todas as entrevistas. O procedimento utilizado aquando da necessidade de recrutamento é sempre idêntico. Quando existe essa necessidade recorre-se, na maioria das vezes a apoio publico (centro de emprego e IEFP).

“(...) pede-se aos técnicos do centro para enviarem pessoas em situação de desemprego e que tenham o perfil que se pretende. Depois é também publicitado nos meios de comunicação da instituição e abre-se concurso.”

Entrevista nº1

Por vezes são encaminhados candidatos por membros da mesa e existem sempre candidaturas espontâneas que são guardadas em bases de dados e consultadas cada vez que há necessidade de recrutamento. Analisam-se os currículos entregues pelos candidatos e se tiverem o perfil solicitado passam à fase seguinte.

Numa segunda fase, os candidatos com perfil são contactados pela técnica de recursos humanos para comparecerem numa reunião/entrevista, com a mesma e com a coordenadora da valência da vaga em questão. É-lhes apresentado o perfil, a vaga e as condições da mesma (horários, vencimentos, questões contratuais). É feita uma análise cuidada mas “pouco exaustiva” à experiência do candidato, pois não existe muita opção de escolha, e no final todas as informações são passadas ao provedor, que em análise com as coordenadoras tomam a decisão de seleção do candidato. De acordo com os dados que obtivemos nas entrevistas, podemos afirmar que esta prática é realizada, na sua maioria sempre pelo departamento de RH, com a supervisão da coordenação, mas como se trata de um processo mais burocrático e administrativo, é função do departamento RH.

“Numa 1 fase a entrevista é comigo, depois direciono pra diretoras de valência, a nível burocrático comigo, técnico com chefia. A seleção é feita pela coordenadora e chefias”

Entrevista nº1

“É feito também com bastante apoio dos RH, a parte da divulgação da vaga da seleção de currículos e perfis, depois eu como diretora participo na entrevista no sentido de aferir se a pessoa tem perfil, e se as expectativas do candidato se adequa ao que temos pra oferecer.”

Entrevista nº4

Quando são cargos mais técnicos e de maior responsabilidade o processo decorre forma diferente. Todo o processo é acompanhado pelo provedor e pela coordenadora da

valência, desde a primeira triagem curricular, ao contacto telefónico e à entrevista inicial. Só no final, quando foi seleccionado o candidato é transmitido ao departamento de recursos humanos os dados do seleccionado para se dar início a todos os procedimentos legais de admissão.

O processo de recrutamento e seleção de cargos superiores, poderá ser realizado por chefias em exclusividade, por dois motivos: ou por ser um cargo “mais nefrágico” e que necessitará de uma intervenção superior, ou porque é um processo que requer para além de confidencialidade, outro tipo de técnica e conhecimento da função a desempenhar.

“Não estou presente na entrevista, sei como funciona, mas só em situações mais concretas e em cargos mais nefrágicos é que faço questão de estar presente. Pessoas menos qualificadas, posto menos técnicos essas admissões ficam na mão do RH sem minha intervenção direta.”

Entrevista nº8

b) Acolhimento

Tal com anteriormente referido no estudo “nesta fase, existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização (técnico de recursos humanos interno, técnico ou consultor de recrutamento externo ou outro): o candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em causa; o representante da organização evidencia as características da organização e as particularidades referentes à função.

O acolhimento dos entrevistados é por eles apontado como muito distinto do que acontece atualmente, pois afirmam que por vezes não é feito um bom acolhimento e a integração da pessoa poderá comprometer o desempenho da mesma na Instituição.

“Foi muito positiva, tive apoio da parte da mesa administrativa, não existiam técnicos superiores ainda. 1ª Técnica superior a trabalhar na instituição. Com todo o apoio do conhecimento da instituição e colaboradores, e facilitou o início da atividade.”

Entrevista nº 4

“A minha integração foi feita pelo mesário na altura e pelo técnico de economia que estava, foi calma e agradável, conheci a instituição e todas as valências.”

Entrevista nº6

“Não tive qualquer tipo de dificuldade, eram 5 pessoas... conheci logo a Fátima e fui muito bem recebida. Sou uma pessoa facilmente integrável. Durante muitos anos era eu que fazia acolhimento de outros colegas, por vezes com o provedor e outras vezes só eu. Hoje já não existe esta prática... Apresentava todas as valências da instituição e a maior parte da equipa.”

Entrevista nº7

Há uns anos, aquando da entrada dos entrevistados, o acolhimento era feito sempre pelo coordenador ou pelo um elemento da mesa administrativa. Hoje em dia é uma tarefa que alguns consideram com pouco relevo nas práticas da instituição, mas que deveria ser dada mais importância a esta prática na medida em que em muitas funções facilitaria e influenciaria positivamente o desempenho do novo colaborador.

Após análise das entrevistas verificamos que tal como os testemunhos da prática recrutamento, os relatos sobre acolhimento na instituição são muito idênticos em todas as valências, depreendendo-se que estas duas práticas são unânimes e à priori procedimentadas internamente na vida da instituição, sem que os entrevistados se apercebam mais uma vez que esta forma de acolhimento é uma prática de GRH na instituição.

“ Interessa-me mais a integração e o acolhimento do colaborador, e tenho um papel muito importante, e por vezes o trabalho dessa pessoa poderá ser insuficiente ou fugir às expectativas, por a integração ter falhado... mas no recrutamento nunca participo.”

Entrevista nº2

O acolhimento, é feito na maioria das vezes pela técnica responsável pelo departamento dos recursos humanos, para agilizar procedimentos legais, como recolha de documentos, obtenção da digital para inserção de sistema de ponto e para ser entregue o descritivo de funções e guia de acolhimento ao colaborador onde se reflete um pouco a vida da instituição, os deveres e direitos e a legislação em vigor, para que o

novo colaborador possa estar informado sobre como será o seu cotidiano como colaborador na instituição.

“O acolhimento sou eu que faço, (..) pedido de documentos e impressão digital de registo e vou com alguém a Valência e a diretora faz o acolhimento e apresentação. “

Entrevista nº1

Posteriormente a técnica de RH encaminha o colaborador à valência que irá integrar e uma técnica ou responsável fará a integração na valência, mostrando o local de trabalho e apresentado o novo membro da equipa aos colegas. Tanto na área de geriatria, como na área da infância, a primeira semana é passada com alguém que tenha as mesmas funções ou muito semelhantes para que posso acompanhar o dia-a-dia e tudo o que irá ser da sua competência. Depois será dado o feedback semanal (avaliação de desempenho informal) e apontadas melhorias, pontos fortes e fracos, com vista a um melhoramento do que serviço que ira prestar.

“Chega com a administrativa depois de fazer a parte administrativa e mais burocrática.(...) e reforçamos as funções horário trabalho folgas e escala mensal. Visita ao lar, centro dia e apoio domiciliário... Depois é entregue a uma ajudante de lar que tem mais experiência e conhecimento, acompanha-a durante alguns dias e vão fazendo um reporte para tentarmos perceber o que a pessoa sente, dificuldades e onde podemos ajudar, e com a pessoa que a acompanha também. Pelo menos durante o primeiro mês.”

Entrevista nº3

Verificamos mais uma vez, e à semelhança do recrutamento, que a gestão de topo apenas acompanha esta prática se se tratar de um cargo superior ou com elevada responsabilidade, descredibilizando e até desresponsabilizando outros cargos que caracteriza de “menos nefrálgicos”

“Acompanho e tenho conversa prévia antes do acolhimento ser direcionado para as coordenadoras das valências. Em cargos menos técnicos está na responsabilidade das coordenadoras. “

Entrevista nº8

c) Descrição de Funções

Existe na instituição um dossier com a descrição de todas as funções da Instituição, de todas as valências, que deveria ser entregue a cada colaborador aquando da sua integração. Na maioria das vezes sabe-se que não acontece, porque a necessidade de integração é tão elevada que são esquecidos certos procedimentos de integração.

No decorrer das entrevistas, todos os entrevistados afirmaram que tinham conhecimento desta prática de GRH, mas que por vezes não era posta em prática e isso poderia trazer muitos benefícios para a execução positiva da sua função.

Uma parte dos entrevistados considera que as fichas de funções estão desatualizadas e/ou incompletas e acreditam que surtiriam muito mais efeito se fossem revistas e atualizadas.

Está prática foi implementada quando houve a intenção de implementar um sistema de gestão da qualidade na área dos recursos humanos com a norma ISO9001 em 2007, que depois por motivos económicos não foi implementada e até ao momento ainda não houve possibilidade de retomar o processo de gestão da qualidade.

“As funções são explícitas e descritas e o acordo coletivo da UMP obriga a isso, temos que nos reger por boletins de trabalho e sindicatos elaboram as guias para descrição de funções. Tal como tabelas de remunerações, regemos pelas portarias de regulamentação.”

Entrevista nº1

“Cada uma tem as suas funções, todas têm conhecimento das suas funções e das colegas assim está tudo explícito e cada uma sabe a responsabilidade que tem. E também que as substitui e a quem reportam.”

Entrevista nº 6

d) Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2009) a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro.

A avaliação de desempenho é na instituição a prática recente que causa mais transtorno, inquietação e polémica entre colaboradores e chefias.

É um procedimento novo, que foi implementado quando a última mesa administrativa tomou pose, ou seja há cerca de três anos. No entanto apenas na valência de geriatria está a ser posta em prática e ainda numa fase muito embrionária.

Os intervenientes neste processo são única e exclusivamente a coordenadora e os técnicos dessa valência, não participando nesta prática o departamento de recursos humanos. Por este facto podemos verificar que as chefias não envolvem o departamento de RH, e de certa forma descredibilizam o seu trabalho.

Como se foi afirmando ao longo das entrevistas, uma das alterações a realizar na Instituição a nível de GRH é o facto de o departamento responsável ter que sofrer constantemente e atualização de conhecimentos, não só a nível de legislação, mas também a nível de procedimentos de GRH, para poder contribuir com maior eficácia e eficiência em todas as práticas da instituição, o que não se verifica atualmente.

Por ser uma Instituição Sem Fins Lucrativos e ter uma estrutura muito hierarquizada entende-se que algumas decisões não passem diretamente por o Departamento responsável pela GRH, e que sejam tomadas diretamente pela gestão de topo. Ao invés do que acontece em empresas com fins lucrativos, que têm um departamento altamente qualificado e especializado em todas as práticas e procedimentos de GRH e que executa todas as tarefas, mesmo que em parceria com os gestores de topo, mas sempre com o principal e fulcral contributo do departamento RH.

“Avaliação de desempenho, nunca interferei, só a mesa administrativa e chefias das valências, e só na geriatria até agora. Nas outras valências, pelo que sei, está em análise, penso eu...é um pouco mal interpretado. Não vêm como ponto positivo. Na minha opinião é positivo.”

Entrevista nº1

Na parte da infância a coordenação afirma que já foi realizado um sistema de avaliação de desempenho só que depois por não apresentar vantagens de melhoria nem de evolução foi extinto da Política de gestão das Valências da Infância. É de realçar que ao longo da observação participante e até mesmo da recolha de dados junto de intervenientes diretas desta Valência, constatou-se que existe um distanciamento e falta de empenho em relação a esta área da Instituição.

“Não temos sistema de Avaliação de Desempenho... já tivemos em tempo. Eu faço a avaliação mas não passa daqui, a não ser que seja uma situação grave.

Eu acho que devia ser feita, mas parte da instituição não tem que partir só de mim.

Já que fazem noutra valência. “

Entrevista nº 5

No entanto o provedor afirma que até ao final do presente ano será elaborado um modelo de avaliação de desempenho para esta valência, pois acredita que se for bem elaborado e aplicado esta prática só traz vantagens à instituição e ao trabalho que é prestado aos clientes e utentes.

O processo está a ser repensado na valência de geriatria e o modelo de avaliação vai sofrer algumas alterações para uma melhor compreensão por parte dos avaliados, mas também com vista a ser de mais fácil, coerente e justo na avaliação, por parte de quem avaliar e posteriormente procederá a realização de planos de melhoria de desempenho.

“Utilizamos há 3 anos. Neste momento é um processo recente, estamos a avançar. É polémico e nem todos o encaram como um processo de evolução, e de auto avaliação.”

Entrevista nº4

As pessoas daqui para a frente e com a retificação do modelo de avaliação, vão perceber que é um padrão importante e que contribui muito para as relações laborais da vida da santa casa e consequentemente para a melhoria dos serviços prestados aos nossos utentes.

Entrevistado nº8

A maioria dos entrevistados afirma que os colaboradores não encaram com positividade esta prática, pois não decifraram ainda os aspetos positivos que advêm desta avaliação.

Devia ser refletido para encontrar um sistema Avaliação de Desempenho para servir a entidade patronal e por outro lado os colaboradores para saberem o

que deve fazer para melhorar. Não há passagem da escala para a prática, para aumentar o seu bom desempenho.

Entrevista nº3

Para isso é necessário aplicar um sistema de avaliação de desempenho justo, coerente e para revelar eficácia e mostrar resultados, não pode ser simplesmente elaborado e aplicado, mas sim percebido e encontradas metodologias que tenham como objetivo melhorar a prestação do colaborador, por exemplo um plano de melhoria de desempenho e acompanhamento trimestral do mesmo.

“É nossa intenção fazer avaliações trimestrais pois uma vez por anos não é suficiente e não deixa muita margem ao trabalhador, pois pode coincidir com uma altura menos boas e o trabalhador é prejudicado.”

Entrevista nº8

e) Gestão de Recompensas/Carreiras

“Os funcionários oferecem o seu trabalho e lealdade em troca de compensações financeiras e não financeiras.” (Ferreira, et al, 2015)

A gestão de recompensas e progressão de carreira não é uma prática muito recorrente na instituição. Por não ser uma instituição com fins lucrativos e não se encontrar numa fase financeira satisfatória, verifica-se que as recompensas deste tipo não são utilizadas e as progressões encontram-se congeladas.

Existe uma forma de premiar a assiduidade, mas não é geral a toda a instituição. A valência de geriatria, apresentava um grande número de absentismo. Para controlar tal facto foi criado uma política de prémio de assiduidade, dando o valor monetário de 10€ a quem não apresentar faltas durante 3 meses.

“Prémios monetários só o da assiduidade se não faltarem durante 3 meses, mas não é atrativo. Mas deveria ser revisto pois não está a surtir efeito. Não estamos a ver impacto positivo.”

Entrevista nº3

Para recompensar o bom trabalho e empenho dos colaboradores, é lhes atribuído mais um dia de férias. E as progressões ocorrem quando se concretiza 5 anos de trabalho, em forma de diuturnidade. Esta prática tem que ser obrigatoriamente realizada, pois o acordo coletivo de trabalho pelo qual se rege esta instituição obriga a que a cada 5 anos de trabalho se aumente o valor de uma diuturnidade ao valor do vencimento (aprox.25 €).

“Esta atribuição de recompensas devido à falta de meios monetários da Santa Casa não se reflete necessariamente em dinheiro. O que fazemos além da atribuição dos diplomas de mérito, é dar mais dias de férias e descanso.

Quanto a evolução das carreiras, sei como é determinada, diuturnidades e tudo mais, esperamos rapidamente retomar a progressão das carreiras, baseados não só nos anos de trabalho, mas também na avaliação que fazemos mediante bom desempenho e capacidades de cada um.”

Entrevista nº8

É claramente verificável um descontentamento geral em relação a este tema e que poderá contribuir bastante para a desmotivação geral da Instituição.

No caso da Valência de infância, não existe qualquer recompensa, nem de assiduidade, nem de bom desempenho nem simplesmente uma recompensa verbal. Em mais um facto se verifica o distanciamento da gestão de topo com a Valência de Infância.

“Não há!! As pessoas sentem se muito desmotivadas. Nem recompensas verbais. Não há um obrigado. As pessoas estão desmotivadas, nós fazemos tudo para ver as nossas crianças e trabalhar para o bem delas. Apenas um mesário vai as festas e que nos da algumas palavras de conforto. “

Entrevista nº5

No quadro que se segue foi realizado um resumo para sintetizar a forma de recompensar o bom desempenho dos colaboradores da Instituição.

Quadro nº 7 | Conjuntura Organizacional VS Recompensas

Conjuntura da Instituição	Clima Organizacional	Recompensas aplicadas
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades financeiras; - Contenção de contratações; - Aumento do volume de trabalho; - Diminuição da RBM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca motivação; - Descontentamento geral; - Baixa produtividade; - Indisponibilidade para horas extras; - Não identificados com missão da Instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuição de um dia de férias a colaboradores “Muito Bom”; - Gozo de horas extras; - Palavras de incentivo; -Prémio monetário de combate ao absentismo.

Fonte: Elaboração própria

4.6- O Modelo de Gestão de Recursos Humanos

McCandless e Ridder (2010) apresentam 4 modelos de GRH, já referidos apresentados num esquema sistematizado para melhor análise e perceção. O Modelo Motivacional, Orientado para Valores, Administrativo e Estratégico.

Segue-se um quadro em formato de Checklist/verificação de práticas, com parâmetros de 0 a 5, para ser possível apresentar o nível de aplicação dos vários pontos dos 4 modelos de GRH, apresentados por McCandless e Ridder, onde o 0 é não aplicável e o 5 é sempre aplicável.

Quadro nº 8 | Checklist Práticas de GRH

Prática de GRH	Nível de aplicabilidade real	REALIDADE
Benefícios monetários	1	Legais de acordo com a UMP- em forma de Diuturnidades
Motivação p/produtividade	2	Desempenhada de forma informal pela coordenação
Identificação com a missão Institucional	2	Práticas de recrutamento integração e acolhimento insuficientes; reciclagem de informação de missão e objetivos escassos

Investimento nos colaboradores (formações, atribuição de recompensa por bom desempenho)	2	Atribuição de um dia de férias a quem tem MB na AD. Plano de formação incompleto e pouco aplicável na prática. Pouca formação em contexto laboral.
Valorização pública do bom desempenho	1	Não são publicados/ divulgados bons resultados
Estratégia de GRH definida-conhecida na instituição	1	Não é conhecida nem definida
Departamento colaborador responsável pela GRH	0	Não existe
Colaborador responsável por tarefas administrativas (processamento, faltas, férias, etc.)	5	Realizado a 100%
Outros modelos de GRH para além do administrativo da responsabilidade das chefias	1	As chefias não atribuem relevância a este tema
Preocupações com bem-estar dos colaboradores	1	Preocupações económicas
Aperfeiçoamento do desempenho das tarefas	2	Acumulação e sobrecarga de tarefas
Segurança laboral	2	Escassa
Estabilidade contratual	1	Incerteza

Fonte: Elaboração própria

Escala:

- 0 - Não aplicável
- 1 - Quase nunca aplicável
- 2 – Poucas vezes aplicável
- 3 – Aplicável algumas vezes
- 4 – Aplicável na maioria das vezes
- 5 – Sempre aplicável

Existe na instituição uma gestão estratégica geral, porém esta não beneficia em nada os recursos humanos, pois assenta na desvalorização dos mesmos, tem preocupações meramente económicas e em racionalização de tarefas. A dimensão administrativa da GRH na Instituição regista um baixo foco ao nível da estratégia (RH) organizacional, ou seja, existe um departamento de RH que faz as tarefas administrativas inerentes ao mesmo (processamento salarial, controlo de faltas dispensas, contacto com segurança social, dmr's etc.), mas que não dedica o seu tempo a tarefas de cariz estratégico. Também por não lhe serem atribuídas ou alocadas essas tarefas. Algumas tarefas de cariz estratégico RH/motivacional são desenvolvidas pelas coordenadoras das

valências em conjunto com a gestão de topo, mas o desconhecimento teórico, a falta de meios financeiros e falta de tempo para estas questões que não revelam tanta importância no dia-a-dia, comprometem totalmente a implementação de outros modelos de GRH para além do administrativo.

“...pois eles não estão muito motivados e o trabalho final não é realizado com a excelência que gostaríamos, mas trabalhamos sempre para que os nossos utentes tenham o melhor serviço possível, com os recursos que temos.”

Entrevista nº2

“A estratégia é estar próximo e presente, ter tempo para ouvir... quando queremos gerir envolver e motivar ou estamos juntos e somos do barco delas ou não vai resultar. Há muitos conflitos que influenciam os cuidados que prestam aos idosos. Não posso ser apenas um técnico de gabinete, o clima do lar melhora porque há uma pessoa dedicada a elas. Temos que estar junto delas e fazer parte deste grupo, não ser a líder. Nestes lugares tem que haver muita coerência nas decisões.”

Entrevista nº3

Ao longo do estudo observou-se que é o departamento com bastante peso na instituição. É o que tem mais visitas e requisições semanais, pois para além de dúvidas sobre processamento, os colaboradores deslocam-se ao RH para falar e por vezes desabafar com a técnica responsável sobre questões legais, mas também internas e de funcionalidades de trabalho da Instituição. Por vezes há abertura para a técnica propor, mediante sugestões e opiniões dos colaboradores, à mesa administrativa que sejam efetuadas alterações, mas na maioria das vezes não lhes é dada muita relevância, o que poderá descredibilizar este departamento.

4.7- A Chefias e a influência na Gestão de Recursos Humanos

O tema sobre o qual iremos falar de seguida irá dar resposta ao principal objetivo deste estudo: 1) Caracterizar o modelo de GRH desenvolvido na IPSS de modo a perceber o que leva a gestão de topo a adotar essas práticas. Bem como identificar a influência que as chefias tem na Gestão de Recursos Humanos da Instituição. Para isso

uma questão da entrevista foi destinada exclusivamente a este tema e é a partir daí que vamos analisar a questão.

No caso específico da Instituição em estudo, as chefias resumem-se a tomar decisões e a incentivar a implementação, uma vez que são os colaboradores da instituição, nomeadamente os cargos de coordenação, que estão no terreno e identificam pontos estratégicos de mudança, novos procedimentos e práticas, e que informam superiormente por carta á mesa administrativa e é daí que provem uma decisão. Este facto não será sempre positivo, uma vez que as decisões são tomadas na maioria das vezes sem o conhecimento do dia-a-dia. Ou seja, quem toma as decisões não está diariamente no terreno a observar e a verificar qual será o melhor procedimento a adotar. Posteriormente a decisão será implementada pela equipa técnica de cada valência em conjunto com o Departamento de RH.

A Prática de GRH que se verificou mais valorizada pelas chefias, foi a do recrutamento e seleção, pois é a partir desta prática que se inicia a prestação de serviço a que a instituição se compromete. Pois acreditam que com bons colaboradores selecionados o trabalho final da instituição é desempenhado com melhor qualidade e é prestado um melhor serviço aos clientes e utentes da instituição.

Também a avaliação de desempenho foi uma prática bastante referida ao longo da recolha de dados, talvez por ainda estar numa fase muito embrionária e por estar a gerar controvérsia na instituição, as chefias apostam numa renovação e alteração de pontos que consideram fulcrais para aperfeiçoar esta pratica e torná-la uma mais valia para os avaliadores e avaliados, em todas as valências da instituição.

Relativamente à opinião dos entrevistados sobre a gestão de topo, neste caso a mesa administrativa, aqui representada pelo provedor, verifica-se que existe insatisfação por parte dos entrevistados pois o facto de nenhuma decisão poder ser tomada sem ser em reunião de mesa administrativa causa algum transtorno e demonstra falta de confiança e credibilidade para com os técnicos desta área.

“Em termos de mesa administrativa, também deveriam ter outra maneira de estar com os recursos humanos, pois sou uma pessoa com tanta antiguidade, que está por dentro da legislação e de todos os procedimentos da instituição deviam ter outra atitude mais participativa com este departamento... Tudo bem as decisões não somos nós, não temos autoridade, eu informo através de um documento já elaborado das situações à mesa administrativa e eles decidem e fazem o despacho pra ata sem pedir

opinião de quem já conhece muito bem esta realidade. Devia haver uma relação mais próxima. Não temos autonomia até porque existe um regulamento interno com os procedimentos que devemos seguir, penso que se consideram as políticas e práticas da instituição”

Entrevista nº1

“Quanto ao papel das chefias, considero que se encontram mais presente do que quando eu vim para aa instituição, mas por vezes deveriam estar ainda mais presentes porque ganhariam todos com isso. Pois as vezes nos que estamos no terreno sugerimos algo, é com ideias pensadas e acreditamos que vai trazer algo de bom, mas quando vai a reunião de mesa, que é onde sai o veredicto final, por vezes perde-se um pouco a vantagem do procedimento sugerido e vem rejeitado ou não aceite e assim é difícil melhorar a nível de recursos humanos, e até para elas , pois não estão muito motivadas e o trabalho final não é realizado com excelência que gostaríamos, mas trabalhamos sempre para que os nossos utentes tenham o melhor serviço possível, com os recursos que temos.”

Entrevista nº2

Estão muito próximas mais que há anos atras. É bom porque, ainda que elas decidam com base no que e transmitido. É muito positivo as chefias andarem no terreno e no quotidiano da instituição e de todos o que fazem parte delas e isso faz depois pesar nas decisões finais.

Entrevista nº3

Há decisões do dia a dia, correção de comportamentos feito pela técnica e diretora. Outras decisões de maior impacto passa sempre pela mesa administrativa ate porque são decisões que têm que ser ponderadas. O nosso papel é comunicar e implementar o que a mesa decidir.

Entrevista nº4

Atualmente existem mais pontos fracos porque a mesa tem um fraco relacionamento connosco. Não temos conhecimento do que se está a passar na instituição. O provedor não me contacta nem cá vem. Há pouca recetividade. Só quando acontecem coisas más...

Entrevista nº5

A chefia tem tido um papel fulcral na vida da instituição o Sr. Provedor é quem da Mesa Administrativa, mais acompanha o dia a dia da instituição, e as decisões passam sempre por ele e também mesa administrativa, e claro influenciam muito a área dos RH na instituição.

Entrevista nº6

Ao longo da recolha de dados direta e indiretamente foram sugeridas melhorias não só na relação das chefias com este tema, e também diretamente com o departamento, pois há certas circunstâncias que não se refletem positivamente no trabalho da GRH.

O departamento é constituído pela técnica mas precisa de renovação. Entendo que o departamento deveria ter não só uma pessoa e realmente com mais formação e conhecimentos. É das áreas em que formação continua é essencial.

Entrevista 8

Devia haver atualização da técnica administrativa mas o advogado está a tempo inteiro conosco e que esta disponível para esclarecer todas as dúvidas e questões relacionadas com temas de RH.

Entrevista 3

4.8- Análise Documental

4.8.1- Manual de Acolhimento do Colaborador da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior

Este documento tem como objetivo apresentar a história da Instituição, fazer um enquadramento atual, disponibilizar contactos e horários, identificar as valências e as missões das mesmas, caracterizar serviços disponíveis e prestados aos clientes, dar a conhecer os projetos mais relevantes e a Política Interna da mesma. Este último ponto é o que está interligado com o departamento de recursos humanos e o que vai incidir mais a presente análise. É composto por pontos considerados fulcrais para a integração

positiva dos colaboradores como por exemplo: desenvolvimento do potencial dos Recursos Humanos, a relação da Instituição com os Profissionais, onde revela o que tem para oferecer aos colaboradores que iniciam a sua função na Instituição, mas também o que espera que os colaboradores façam e a postura que assumam, condições gerais de prestação de Trabalho, onde informa que “quando o profissional tiver qualquer dúvida sobre os direitos e deveres, deve esclarece-las junto do Gabinete de Recursos Humanos, onde existe uma compilação de toda a legislação laboral em vigor e cópia da Portaria Regulamentadora do Trabalho aplicáveis às Misericórdias Portuguesas”, procedimentos internos de recursos humanos, entre outros.

Verifica-se que existe um documento de acolhimento do colaborador completo e que alcança os objetivos da sua implementação na Instituição. Informar, aquando da entrada de um novo colaborador, quais os seus direitos e deveres e quais os procedimentos relativos ao mesmo na Instituição. No entanto ao longo da observação, verifica-se que não é feita a entrega deste manual na hora do acolhimento. Assim acaba por não surtir o efeito para o qual foi elaborado. Poderá ser uma mais valia a entrega do mesmo, pois é feito um primeiro enquadramento e conhecimento de como funciona legalmente e processualmente a instituição.

No entanto, este procedimento ao não ser aplicado não surte efeito no seu principal objetivo, sendo mais uma prática de gestão de Recursos humanos que não é aplicada na Instituição.

4.8.2- Manual da Gestão da Qualidade

No ano 2007 foi criada uma equipa com o nome Comissão da Qualidade, que incluía colaboradores técnicos das varias respostas sociais da instituição, que tinha como objetivo implementar um Sistema de Gestão da Qualidade implementado na Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior, de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2000. Era desejável e necessário a implementação de um sistema de gestão da qualidade na instituição por forma a garantir o nível desejado de satisfação dos utentes/clientes, este Manual demonstra de forma clara os procedimentos adotados pela Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, constituindo assim um documento de referência para a Instituição, profissionais e utentes/clientes.

O Sistema de Gestão da Qualidade é entendido como um conjunto de processos que interagem e se relacionam entre si. É propósito desta metodologia de abordagem por processos propiciar um enquadramento para poder determinar o seu desempenho, através de indicadores e/ou métricas adequadas. A sua determinação e análise deve ocorrer regularmente, com o objetivo de melhorar continuamente a eficácia e a eficiência dos processos e, conseqüentemente, da Instituição, tendo por base o controlo definido no mapa de indicadores.

As Práticas de Gestão da Qualidade, definidas a partir dos requisitos normativos, encontram-se descritas no manual de procedimentos de gestão da qualidade, que se apresenta como o documento de referência para a Comissão da Qualidade e é constituído por procedimentos como os que se apresentam de seguidas: Controlo de documentos; Controlo de não conformidades e reclamações; Investigação e melhoria; Avaliação da satisfação do cliente/ utente; Controlo de registos; Definição de objetivos; Controlo de indicadores; Revisão do sistema; Reuniões da Comissão da Qualidade; Auditorias internas.

Este manual poderia ter originado procedimentos muito positivos na área da Gestão de Recursos Humanos, pois ao ser implementado eram verificáveis informações como por exemplo a elaboração das fichas de funções, que são um processo fundamental nesta área. No entanto no final de toda a pesquisa e elaboração de procedimentos, documentos e processos a implementação deste sistema de qualidade não foi efetuada por motivos económicos, ficando em espera a implementação do mesmo. Mais uma vez uma excelente prática na área da gestão de recursos humanos que deixa de ser implementada na Instituição.

CAPÍTULO V | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1- As Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Este setor é dividido internamente em 3 vertentes. A vertente administrativa, a vertente de gestão e coordenação de pessoal e a gestão de topo.

O que se depreende é que a Instituição ainda está perante uma gestão de RH conservadora e tradicional de acordo com o Modelo de Guest o tradicional/conservador, na qual a GRH tem uma principal preocupação na eficiência administrativa e na redução de custos, que ainda não atribui autonomia apenas ao departamento de RH e que todas as decisões são tomadas em Mesa Administrativa.

Estamos perante um modelo de Gestão com uma visão Hard, que “ênfatiza e privilegia os aspetos quantitativos, de cálculo e estratégicos do negócio de GRH o recurso de pessoal "como racional sendo considerado como qualquer outro fator de produção” (Hendrick e Pettigrew, citados por Trust, 1997).

Pode verificar-se com os discursos dos entrevistados, observação participante e documentos utilizados internamente que a parte burocrática e administrativa é quase na totalidade a função do departamento de RH.

O tipo de organização, a missão e os valores também estão diretamente interligados com esta forma de GRH, pois a Instituição mantém o cariz tradicional e conservador desde a sua fundação.

Os entrevistados referenciaram ao longo da recolha de dados que tem existido uma maior intervenção das chefias na adoção de novas práticas de GRH. Foi referido que nos últimos anos, a gestão de topo tem interferido em todas as questões da instituição e a gestão de Recursos Humanos não é exceção. Têm sido desenvolvidos e melhorados, formal e informalmente procedimentos formais ao nível da GRH, nomeadamente no desenvolvimento de procedimentos de recrutamento, acolhimento e integração e de melhoria e implementação em todas as valências da Instituição, do sistema de avaliação de desempenho. No entanto, embora a Gestão de Topo as considere necessárias, face a conjuntura atual económica da Instituição não são vistas como prioridade. No entanto para os coordenadores das valências, que são quem diariamente está no terreno e lida com as adversidades deste sector, a adoção destas práticas é primordial, na medida em que permitiriam a melhoria na estratégia de resolução dos problemas da organização, deixando de considerar as pessoas não como problema um custo e um meio para atingir

o objetivo da instituição, mas sim como um recurso fundamental que se traduzirá na parte da solução.

Nesta questão observou-se, na sua grande maioria de reposta um desconhecimento dos dois principais termos da questão, as práticas e as políticas de GRH.

A conclusão a que podemos chegar é o facto de existir um desconhecimento teórico e técnico, por não ser necessário trabalharem diariamente com estes aspetos, ou por que não têm de facto, conhecimento das mesmas, ou ainda, não terem sido dadas a conhecer as Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas na Instituição.

a) Recrutamento

Relativamente à prática Recrutamento, podemos considerar que é realizado sempre em consonância com a meta de redução de custos, ou seja a visão hard é colocada na maioria das praticas de GRH diárias da instituição. Na maioria dos processos de recrutamento é solicitado um apoio público através do IEFP, com medidas que visam o apoio monetário aquando da abertura de um posto de trabalho.

Também se verifica que o departamento de RH não tem 100% autonomia no processo de recrutamento, apenas trata das partes burocráticas e administrativas, mas é a gestão de topo que dita sempre a decisão final.

Este facto pode revelar que existe uma descredibilização por parte dos superiores em relação à concretização deste tipo de recrutamento pelo departamento de RH, ou simplesmente porque este tipo de organização e segundo McCandless e Ridder (2010), vários estudos comprovam que o modelo administrativo está enraizado na grande maioria das OSFL”. Nestes casos, a função de RH não está profissionalizada, as técnicas utilizadas são limitadas, e refletem a falta de profissionalização.

b) Acolhimento

Quanto ao acolhimento dos colaboradores, são retiradas as mesmas conclusões que na pratica anterior. “Estas informações são fulcrais para o desenrolar do processo e podem determinar o início da relação laboral, ajudando o colaborador a conhecer

melhor a organização e esta a perceber se aquele candidato será o mais adequado para a função. (Ferreira et al, 2015)”

afirmam que por vezes não é feito um bom acolhimento e a integração da pessoa poderá comprometer o desempenho da mesma na Instituição.

c) Descrição de Funções

A descrição de cargos é feita através da descrição de uma função ao detalhe, das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que o faz) (Chiavenato, 2009).

Em resumo, é um levantamento escrito dos principais aspetos significativos do cargo, dos deveres e responsabilidades envolvidos, a quem deverá o colaborador reportar e quem poderá em caso de ausência assumir a sua posição. Porém a maioria dos entrevistados considera que esta prática não está a acrescentar valor positivo, pois consideram estar bastantes desatualizadas.

d) Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2009) a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. O autor considera que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

A Avaliação de Desempenho é a prática que causa mais instabilidade e controvérsia na vida da Instituição e ainda não se verifica a sua implementação em todas as valências da mesma. É um processo que ainda se encontra a ser aprimorado e a sofrer constantes alterações.

Verificamos que esta prática não foi implementada pelo departamento RH nem é este que leva à sua execução. O que demonstra uma vez mais a descredibilização deste departamento e hierarquização acentuada, ao invés do que acontece em empresas com fins lucrativos, que têm um departamento altamente qualificado e especializado em todas as práticas e procedimentos de GRH, que implementa e executa todas as tarefas,

mesmo que em parceria com os gestores de topo, mas sempre com o principal e fulcral contributo do departamento RH.

e) Recompensas e progressão de carreiras

“Os funcionários oferecem o seu trabalho e lealdade em troca de compensações financeiras e não financeiras.” (Ferreira, et al, 2015)

O facto de não ser feita uma gestão de carreiras e as progressões e recompensas monetárias não serem recorrentes na Instituição, leva a uma forte desmotivação e diminuição do comprometimento dos colaboradores, verificando-se mais uma vez a presença do modelo hard no quotidiano da gestão da Instituição, ao invés do modelo soft, que visa tornar os colaboradores mais comprometidos com o objetivo da instituição, não descurando a sua satisfação no local de trabalho.

Verificamos que na instituição está presente o modelo hard que “ênfatiza os aspetos quantitativos, de cálculo e estratégicos do negócio de GRH o recurso de pessoal "como racional "sendo considerado como qualquer outro fator de produção.

5.2- O Modelo de Gestão de Recursos Humanos

As principais conclusões que se podem retirar das sistematizações apresentadas em cima quanto ao modelo de Gestão de recursos Humanos utilizado pela instituição, pode-se verificar ser um modelo totalmente administrativo, com poucas intervenções de gestão motivacionais deste recurso. O presente modelo administrativo de GRH está presente nas organizações que não têm grandes perspetivas de futuro e não estão dispostas a investir nos seus empregados, ou que como o caso concreto em estudo, não tem fins lucrativos e não tem tantos recursos financeiros disponíveis para investir nesta área, o que se revela uma prática recorrente na Instituição. As chefias consideram estes recursos com um fim de chegar ao objetivo da instituição, prestar um cuidado de excelência eficiente e constante aos utentes/clientes. No entanto descura quase totalmente dos aspetos motivacionais que estão inerentes aos colaboradores da Instituição e que se não forem ativamente e repetidamente revistos podem comprometer a obtenção do objetivo da instituição. É notória uma falta de agilização de processos, que por vezes até já foram falados e estudados, mas que requerem tempo e recursos para

a sua implementação e ficam aquém das expectativas (como é o caso do manual de gestão de qualidade e guia de integração e boas vindas do colaborador.)

Conclui-se que o modelo é totalmente administrativo e que a gestão de pessoas propriamente dita não é assumida pela pessoa responsável por este departamento. Para além de ser assumida por uma técnica superior, com qualificações na área da gestão estratégica, são sempre apontadas melhorias em relação ao departamento “administrativo de RH”. O facto de por vezes não ser dada relevância suficiente à responsável do departamento poderá descredibilizar o mesmo e neste caso o objetivo final da instituição, pois o comprometimento dos colaboradores desce significativamente e as tarefas não são desempenhadas com a eficiência necessária para prestar um bom serviço. Assim crê-se que terão que desenvolver procedimentos, práticas e atitudes para com os colaboradores para aumentar a sua produtividade e eficiência.

É necessário chegar a conclusão de que cada colaborador tem que ser rentabilizado ao máximo e encontrar medidas de gestão que rentabilizem as capacidades de cada um.

Aquando da observação participante concluiu-se que a GRH (excetuando parte administrativa) esta a ser deixada para 2º plano por parte da gestão e topo, e não é considerada uma prioridade o que mostrar desconhecimento desta área de gestão. Se estas práticas estivessem institucionalizadas os colaboradores estariam mais motivados, e conseqüentemente valorizados, o que levaria ao aumento de maior produtividade e eficiência. Sabe-se que não esta a ser cumprindo o objetivo principal da instituição, mas não se identifica de onde poderá provir o problema.

Considera-se importante ir um pouco mais longe na estratégica e na identificação dos problemas para serem apresentadas soluções e verificar se existem melhorias imediatas ou se é necessário reformular os planos de intervenção. É certo que a Instituição atravessa atualmente uma dificuldade financeira, optando por cortar na despesa, através da redução de trabalhadores, do aumento da carga de trabalho, da eliminação de algumas regalias monetárias institucionalizadas. No entanto não são necessários muitos esforços económicos para solucionar o problema. O conhecimento e a intervenção na GRH poderão ser fatores decisivos na vida da instituição, quer a nível de clima organizacional, quer a nível de serviços prestados.

Mais uma a visão soft não está presente nas medidas de gestão da organização, o que faz também com que o comprometimento com a causa faça também diminuir o desempenho organizacional. Enquanto que Esperança citado por Guest (1997), observa

que "o funcionário que trabalha sob um sistema de GRH não se contentaria simplesmente com os desejos da organização, mas sim se comprometeria positivamente e afetivamente com os objetivos e valores dos seus empregadores e, desse modo, agregaria valor ao seu trabalho" Em outras palavras, a dimensão estratégica do modelo soft, em contraste com o modelo de hard, é que o controlo é mais preocupado com os sistemas de desempenho, o gestão do desempenho e o controlo rigoroso sobre as atividades individuais, com o objetivo final de assegurar a vantagem competitiva da organização (Guest, 1995). Isto implica que o indivíduo é gerido numa base mais instrumental do que no modelo soft.

5.3- A Chefias e a influência na Gestão de Recursos Humanos

É afirmado que se deveria dar mais confiança e poder de decisão a quem conhece esta realidade há muitos anos. Em contrapartida, percebem que existem normas e procedimentos institucionais já realizados e que neste tipo de instituição tem que ser obrigatoriamente seguidos e que atualmente a mesa administrativa e em particular o Provedor têm uma participação muito ativa na vida instituição. Todas as Práticas de GRH são do conhecimento das chefias e inclusivamente desempenhadas por elas em algum momento. Em contrapartida, conclui-se também que as chefias deveriam atribuir uma maior importância à GRH, e até que, este tema deveria ser melhor especificado e mais concreto, pois alguns entrevistados não têm conhecimento da maior parte das práticas e procedimento de GRH utilizadas na instituição, o que poderá ser preocupante uma vez que são cargos de coordenação. "(...) empresas portuguesas revelam alguma propensão para aderir às inovações tecnológicas e pouca apetência para a inovação social e organizacional sendo que os estudos consultados sobre a realidade portuguesa apontam para a predominância de uma função RH de cariz essencialmente administrativo." (Serrano, 2010)

CAPÍTULO VI | CONCLUSÕES

A Prática de GRH tem evoluído nas organizações, porém ainda é notória uma insuficiência no que respeita a este assunto, e ainda mais no que respeita às organizações sem fins lucrativos, pois em muitos casos os Recursos Humanos são mais reduzidos e têm que ter uma maior capacidade de adaptação nas funções diárias da Instituição.

Para dar seguimento à afirmação, com esta investigação pretendia-se analisar e enumerar quais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, que estão na base da forma de gerir estes recursos, identificando os objetivos da organização e qual a importância atribuída a este facto pelas chefias; O estudo visou também caracterizar o modelo de Gestão de Recursos Humanos desenvolvido na IPSS de modo a perceber o que leva a gestão de topo a adotar essas práticas e o que a implementação das mesmas alcança na instituição.

Desta forma, pode-se concluir que as Práticas de GRH utilizadas diariamente na vida da instituição, não estão a surtir o efeito desejável por parte das chefias, e que a GRH se baseia principalmente numa gestão administrativa e burocrática de procedimentos, semelhante a modelo de GRH com versão Hard.

Algumas Práticas e Políticas de GRH implementadas estão a ser eficazes e revelam um grau relevante de eficiência aquando da sua utilização, (gestão de faltas e máquina de ponto, formação, obtenção de resultados), no entanto não são consideradas suficientes.

É importante referir que a grande maioria das Práticas de GRH desenvolvidas atualmente na instituição foram iniciadas aquando da implementação dos sistemas de gestão da qualidade e que tinha como objetivo criação e processos de qualidade obrigatórios em todos sectores da instituição e o dos RH não foi exceção no que respeita a algumas práticas e procedimentos que visam ter como finalidade a melhoria dos serviços e a maior rentabilização dos recursos. Porém é bastante notório 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 do referido, foi revelado e reconhecido que existe um desconhecimento “teórico” que necessita de atualização urgente. Algumas Práticas de GRH a ser atualmente praticadas na instituição foram implementadas há anos e não

estão neste momento surtir o efeito desejável, pois encontram-se obsoletas e a necessitar de intervenção rápida, pois o que se pretendia há 15 anos atrás não é certamente o que hoje se pretende, e isso revela-se no Modelo de GRH vigente na Instituição.

Existem também praticas que têm sido descuradas ao longo dos anos como é o caso do acolhimento, que na opinião da maioria dos entrevistados era realizada com bastante eficácia e que atualmente foi lhe retirada importância e isso traduz se no dia a dia laboral.

Quanto aos recursos financeiros alocados ao departamento de GRH, e com tarefas de gestão/coordenação, não têm poder de decisão e isso dificulta muito a implementação de um modelo mais estratégico, com visão nos valores e na motivação dos colaboradores da Instituição e não só resolver os problemas burocráticos e administrativos da instituição. O poder de decisão está centrado na Gestão de Topo, neste caso a Mesa Administrativa, que se faz representar com mais assiduidade pelo Provedor da Instituição.

Pode observar-se que estes factos são visíveis em grande escala no dia-a-dia da Instituição, pois os colaboradores estão desmotivados e demonstram falta de confiança em relação a temas relacionados com os recursos humanos. É visível que existe em algumas valências formas de reconhecer o bom trabalho, o que envolve grande dedicação e de certa forma planeamento e estratégia da parte de quem gere estes recursos, pois sabem que os seus colaboradores estiverem motivados irão ter um melhor desempenho. No entanto o que se pratica relativamente a este assunto ainda não é para a maioria dos colaboradores o suficiente.

Estudos empíricos demonstram que há um grande comprometimento dos trabalhadores com a causa da organização e, por isso, muitas vezes a motivação pode advir de fatores não monetários (Ridder e McCandless, 2010).”

Foi notório o reconhecimento da importância da área da gestão deste recurso por parte da gestão de topo, coordenação e técnicos superiores, na estratégia e política organizacional da Instituição e consideram que tem que existir um bom suporte de apoio aos RH para além do monetário, para o principal objetivo da instituição ser alcançado.

A prática que se verificou com maior nível de importância para a gestão topo foi o Recrutamento, Seleção e Integração de colaboradores, mas com maior relevância para cargos superiores, sendo apenas nesses processos em que a presença do provedor se verifica. A prática que se revelou de mais difícil implementação foi a Avaliação de Desempenho, que só foi implementada há cerca de 3 anos, mas que para além de ser

muito criticada, a gestão de topo acredita ter uma finalidade crucial e que poderá ser aperfeiçoada, com vista a melhorar os serviços prestado aos clientes, e também para os colaboradores perceberem o que podem melhorar e serem distintos pelo seu bom desempenho.

Sobre a importância atribuída a estes factos pelas chefias, todos os entrevistados afirmam que está a ser feito um acompanhamento por parte da gestão de topo a certos sectores da instituição, e que a GRH não é exceção, mas que por vezes a forma como tentam implementar ou eliminar procedimentos já existentes não é vantajosa ou acrescenta qualquer tipo de valor ao dia a dia da instituição. Também foi referido que é importante a gestão de topo participar no quotidiano da instituição e verificar as condicionantes de alguns procedimentos aplicados.

Sumariamente, em resposta ao objetivo da investigação pode dizer-se que as chefias têm um papel crucial na GRH, seguindo e propondo a adoção de procedimentos práticas políticas de GRH. A gestão de topo encontra-se mais participativa e mais dedicada a este sector dentro da vida organização, mas que a hierarquização poderá ser um inconveniente e obstáculo para toda a GRH.

Verificou-se que de acordo com Ridler e McCandless, o modelo de GRH utilizado é substancialmente o modelo administrativo, desempenhado pela técnica responsável pelo departamento, baseando-se numa visão mais próxima do modelo hard. Existe um lugar físico que se responsabiliza por todas as funções burocráticas e administrativas de RH, e onde os colaboradores se podem dirigir quando surgem dúvidas, mas não são tomadas quaisquer decisões de maior, a não ser pela gestão de topo representada pelo provedor) e que é pouco verificável a inclusão de outro tipo de modelos que poderiam acrescentar valor a este sector, nomeadamente o motivacional. O modelo de gestão motivacional representa um baixo foco ao nível da estratégia organizacional e um alto foco ao nível da valorização das pessoas que constituem a organização. De acordo com McCandless e Ridder (2010), vários estudos desenvolvidos revelam que os empregados do sector não lucrativo parecem ter uma forte orientação não monetária e um forte compromisso com a missão da instituição. Verifica-se uma maior preocupação e uma tentativa de perceção deste procedimento e práticas, mas que ainda estão a ser um pouco desvalorizadas e informalizadas dentro da instituição. Por último e relativamente ao Modelo de GRH presente na instituição podemos afirmar basear-se em critérios de um modelo Hard pois assenta principalmente "nos aspetos quantitativos, de cálculo e estratégicos do negócio de GRH o recurso de pessoal "como racional "sendo

considerado como qualquer outro fator de produção ao invés de se apoiar no modelo soft que está associado ao movimento de relações humanas, à utilização de talentos individuais.

Da parte da gestão de topo já se verificou uma crescente importância e uma introdução de alguns procedimentos formais de GRH têm para o sucesso organizacional, nomeadamente a aposta em recursos humanos com aptidão e conhecimento para alavancar este setor e o posterior sucesso e clima da organização.

6.1- Limitações e Contribuições da Investigação

Em relação à primeira parte da investigação, o enquadramento teórico e o estudo do material empírico, verificaram-se as seguintes limitações:

“Em Portugal, a literatura disponível no que concerne à gestão, tem sido na sua maioria, escassa e omissa quanto ao sector não lucrativo. É então importante não restringir a grandes organizações/empresas lucrativas a necessidade de existir uma boa gestão de recursos humanos.”

Um número relativamente baixo de estudos publicados com objetivos semelhantes, uma vez que a GRH ainda é um tema recente na literatura português e especificamente em instituições sem fins lucrativos. Também poderá ser um inconveniente pois mais de 90% da literatura consultada e utilizada no estudo tem cariz português pois este tipo de instituição existe apenas em Portugal. Isto poderá traduzir-se numa crítica negativa aquando da apresentação dos estudos uma vez que é importante e acrescenta riqueza a um estudo ter mais que teorias nacionais. No entanto é um obstáculo facilmente ultrapassável, não só por ter incluído teorias de autores estrangeiros como é o caso de Randleer e McLandless, mas também porque aquando da escolha do tema e objetivos, já era previsto que o material empírico se iria basear fundamentalmente em literatura portuguesa e em estudos (ainda que poucos) do mesmo cariz. Carência de estudos/investigações semelhantes, para melhor perceção de aspetos metodológicos utilizados e conclusões retiradas. Por estes fatores se considera que este estudo poderá trazer contributos relevantes para o conhecimento e aprofundamento de conhecimentos teóricos e técnicos nesta área ainda em crescimento e a necessitar cada vez mais de intervenção nas IPSS. Para a presente instituição é com certeza uma mais valia a realização deste estudo uma vez que irá contribuir para a melhoria de alguns aspetos relacionados com a GRH, ainda que o principal objetivo da Instituição atualmente seja ultrapassar as dificuldades económicas que atravessa.

No decorrer da investigação propriamente dita, foram sendo identificadas algumas limitações que por não serem de elevado cariz ou por ainda se encontrar numa fase da investigação inicial foram facilmente resolvidas, nomeadamente o facto de à priori ter sido definido a realização da observação não participante, pelo facto da investigadora se encontrar a trabalhar na Instituição e por se achar que poderia intervir em algumas respostas e condicionar o objetivos do estudo. No entanto chegou-se à conclusão que o benefício da observação participante traria mais vantagens conhecimentos e

contribuições do que se tivesse sido realizado observação não participante, pois desta forma se conseguiu ter um maior conhecimento sobre as práticas de GRH desenvolvidas na Instituição, distinguindo-se procedimentos formais instituídos e os informais, que apenas a recolha de dados com os entrevistados não permitiria dar a conhecer. Este facto também poderá ter trazido algumas limitações uma vez que os entrevistados nem sempre respondiam diretamente às questões colocadas e na maioria das vezes não foi perceptível a noção que tinha sobre o tema praticas de GRH principalmente, o que poderá trazer outro tipo de conclusão do que o esperado. Por esta razão foram incluídos na recolha de dados mais dois profissionais, com cargos de coordenação uma vez que com as seis entrevistas estipuladas à priori não se atingiu a saturação de dados nem se deu resposta a grande parte das questões.

Por outro lado o facto da investigador se encontrar no local de trabalho e ter uma função diretamente ligada ao departamento de RH também se verificou uma contribuição, pois já conhecia grande parte dos procedimentos e poderá ter levado a investigadora a não questionar certos ponto fulcrais que poderiam trazer contributos à investigação e também pelos entrevistados se sentirem mais reticentes na altura de dar as respostas uma vez que a maioria dos entrevistados não tinha conhecimentos de certas Práticas Políticas de GRH implementadas na Instituição. No entanto acredita-se que a investigadora manteve a sua imparcialidade e isenção.

Quanto a contributos para estudos futuros salienta-se que poderá ser relevante estudar de forma mais aprofundada certos fatores não só a nível de eficácia e GRH mas eficácia a nível organizacional. Realizar um estudo mais abrangente com cariz comparativo entre instituições sem fins lucrativos, para retirar proveito do melhor da gestão de cada instituição.

A realização de estudos deste cariz poderá trazer inúmeras vantagens à eficaz prestação de serviços destas instituições. Podem também tornar-se numa ferramenta importante para o desenvolvimento de uma estratégia organizacional e que ate possa vir a possibilitar a mudança de conjuntura económica que muitas destas instituições atravessam.

É importante referir que a investigação seguiu o rumo teórico que apresenta, porque na altura inicial foi o que se enquadrou na linha teórica que a investigadora pretendia estudar e testar na investigação.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, H. (2009). *Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas*. Tese de Doutoramento em Psicologia, Área de Conhecimento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade do Minho, Portugal.
- Azevedo, C, Franco, R & Meneses, J. (2012). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos Desafio da Inovação Social*. Lisboa: Impacto Positivo.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Editora 70.
- Caetano, A, & Vala J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cellard, A. (2008) *A análise documental. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Ferreira, I, Martinez, L, Nunes, F, & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: RH Editora.
- Fernandes, J (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto*. Dissertação para grau de mestre. Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Porto, Portugal.
- Ferreira, S. (2004). *O Papel de movimento social das Organizações do Terceiro Sector em Portugal*. Actas das dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia. Retirado de <http://www4.fe.uc.pt/cec/comunicacaosfaps.pdf>, em 04 - 03-2016.

- GOMES, J, & CESÁRIO, Francisco. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos. Guia de boas práticas*. Lisboa: Escolar editora
- Leiria, A, Cunha, M, & Palma, P. (2006). *O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspetivas do empreendedor e da Equipa*. Retirado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v12n1/v12n1a05.pdf>, em 23-02-2016.
- Mackay, I. (2000). *35 Questionários de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Monitor.
- McCandless, A, Ridder, H-G,. (2010), Influences on the Architecture of Human Resource Managemen. “Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Sector Sector Quaterly”, Volume 39, pp. 124-141.
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: RH Editora.
- Neves, J, & Gonçalves, S. (2009). *A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão . Retirado de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S164544642009000400007&lng=pt&nrm=iso, em 24-02-2016.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.
- Parente, C (2014). *Empreendedorismo Social em Portugal*. Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, Universidade de Letras do Porto, Portugal, Portugal.
- Pereira, S (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das

Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal.

- Pynes, J (2009), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Quivy, R & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: trajectos.
- Serrano, (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. SOCIUS Working Papers, N°1/2010. ISEG, Lisboa, Portugal.
- Sanders, K, Cogin, J, & Bainbridge, H. (2014). *Research Methods for Human Resource Management*. New York: Routledge.
- Truss, C, Gratton, L, Hope-Hailey, V. (1997). Soft and hard models of human resource management a reappraisal. *Journal of Management*, n° 34, p.54-73.
- VILELAS, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. 1ªed. Edições Sílabo. Lisboa.

ANEXOS

Anexo nº 1

Guião de Entrevista – Cargos de Coordenação

Universidade de Évora

Escola de Ciências Sociais - Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

“ Modelos e Políticas de Gestão de Recursos humanos em IPSS: O caso da Santa casa da Misericórdia de Campo Maior”

Data: _____ **Local:** _____

Cargo: _____

Boa tarde,

Sou aluna da Universidade de Évora e no âmbito da realização da dissertação final de mestrado em gestão de Recursos Humanos estou a desenvolver um projeto/ investigação com o objetivo de verificar quais são os modelos e política de GRH, como são utilizados em contexto institucional e se trazem vantagens ou desvantagens para a instituição, uma vez que é um instituição sem fins lucrativos e onde o principal objetivo é dar resposta a casos sociais vulneráveis e não o lucro propriamente dito.

É então, neste contexto que peço a sua autorização desde já, para a realização de uma entrevista, onde lhe irei colocar umas questões em torno deste tema.

Foi selecionado nesta amostra pois para dar resposta aos objetivos da investigação terei que entrevistar a gestão de topo e a coordenação das diferentes respostas sociais desta Instituição e uma vez que é _____ vou lhe colocar algumas questões sobre a forma de GRH.

Toda a informação recolhida nesta entrevista e em qualquer contacto que possamos realizar para além da mesma, destina-se exclusivamente para a realização deste estudo de natureza académica e garanto-lhe que o seu nome nunca será divulgado nem associado a esta entrevista, a menos que dê autorização para isso.

Desde já friso que não existem resposta certas ou erradas neste guião, o entrevistado responde da forma que achar melhor e com a máxima sinceridade possível, pois caso contrário o estudo pode tornar-se inconclusivo e transmitir pouca veracidade.

A entrevista não tem uma duração pré-definida e tem total liberdade para falar o tempo que achar necessário, ou para não responder a alguma questão, e até desistir do estudo em causa, se for a sua vontade.

Peço-lhe que se sinta o mais à vontade possível durante a entrevista.

Por último, quero pedir-lhe autorização para gravar esta entrevista, com recurso a este gravador, pois não irei memorizar tudo o que me venha a dizer, e também porque facilitará uma posterior análise e tratamento de dados.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para participar neste estudo e se concordar passamos de seguida à realização da entrevista.

Entrevistado: _____

Entrevistador: _____

Capítulo I- O Cargo, Integração e relação com a Instituição

- 1- Podia falar-me da evolução da sua carreira dentro da instituição?
- 2- As funções que desempenha foram sempre as mesmas ou mudaram com o tempo? Porque mudaram (ou porque não)?
- 3- A função que desenvolve e a importância que atribui para o bom funcionamento da Instituição? Lembra-se dos primeiros tempos em que entrou na instituição? Quais foram as maiores ajudas e as maiores dificuldades que sentiu aquando da sua integração? No momento em que entrou na empresa/instituição quem foram os elementos que o/a acompanharam no exercício das suas funções e como o fizeram? Considerou-os adequados ou sugeria alguma alteração?

Capítulo II – A Coordenação

- 1- Neste momento desempenha funções de coordenação, ou é responsável por algum sector na organização, certo?
- 2- É responsável pela coordenação de quantas pessoas? Qual o tipo de relacionamento que mantém com as pessoas que coordena?

- 3- Fale-me, por favor, da Valência pela qual é responsável, os pontos fortes e os pontos fracos.
- 4- E ao nível dos Recursos Humanos? Considera que as pessoas que compõem a Valência pela qual é responsável têm as capacidades necessárias para o exercício das suas funções? Ou considera que deveriam adquirir mais formação? Em que áreas?

Capítulo III - Modelos e Práticas de Gestão de RH

- 1- Diga-me quais as políticas de GRH utilizadas pela Valência que Coordena? Quem é o impulsionador dessas políticas? E quem as coloca em prática?
- 2- Essas políticas que implementa são indicadas pela Direção da Instituição ou tem liberdade para mudar os procedimentos de atuação?
- 3- Na instituição há um departamento/função com essa responsabilidade? Quem o ocupa, qual a sua posição no organigrama da instituição e quais as suas principais funções?

a)Recrutamento e Seleção

- 1- Diga-me quais os procedimentos utilizados ao nível do Recrutamento e Seleção? Quais as práticas de GRH utilizadas pela instituição?
- 2- Colabora ou colaborou na seleção da sua equipa de trabalho? (**Se sim**) Quais os procedimentos que costuma contemplar? Porquê? - Está satisfeito com as metodologias utilizadas? Já houve casos de seleções que vieram a ser desadequadas? - Que outras metodologias propunha? Porquê?

b)Acolhimento

- 1- Aquando da integração de novos colaboradores, que tipo de procedimentos de integração/acompanhamento, a Instituição/Valência costuma adotar?
- 2- Pensa que são adequados e suficientes? Porquê? Que outros procedimentos propunha?
- 3- Que tipo de dificuldades sentem as pessoas no início?

c)Descrição de Funções

- 1- Os colaboradores da instituição/valência sabem quais as funções que cada um tem que desenvolver? Essas funções são documentadas? Na Instituição existe descritivo de funções? Descreva-me como se desenvolve esse processo de documentação e descrição de funções?
- 2- Na fase da elaboração do descritivo de funções quem foram os elementos considerados para a obtenção de informação (coordenador de departamento, coordenador e funcionário)? - Qual a utilidade do Descritivo de Funções? E com que periodicidade é revisto o descritivo de funções, e como é desenvolvido esse procedimento? E no que respeita às suas funções, colaborou na fase de elaboração do descritivo de funções do seu cargo?

d) Avaliação de Desempenho

- 1- Costuma fazer, com os seus colaboradores, o ponto de situação relativamente ao trabalho desenvolvido? Em que alturas? E de que forma: formal ou informalmente? Descreva-me resumidamente o processo?
- 2- Na Instituição está implementado um sistema de Avaliação de Desempenho? (se sim questionar) como é que é desenvolvido? Quais são os critérios de avaliação utilizados?
- 3- Como é que os colaboradores encaram esse momento? É útil na perspectiva deles? - E para a si enquanto coordenadora?
- 4- Quais são as maiores dificuldades que sente neste processo? Existem consequências? Quais as consequências das avaliações positivas ou negativas para os colaboradores?

e) Gestão de Recompensas/Carreiras

- 1- Na Instituição está implementado um sistema de recompensas? - Que tipo de recompensas/benefícios as pessoas que trabalham na instituição têm acesso? (**Se não houver**) Como é que a Instituição recompensa o bom desempenho dos colaboradores? Pensa que o sistema de recompensas é adequado e atrativo? Quais são as suas principais componentes?
- 2- No seu caso, considera o sistema de recompensas utilizado pela instituição justo? Ou sugeria algumas alterações? Quais?
- 3- Como recompensa o bom desempenho dos colaboradores que coordena?

Capítulo IV - -Valorização das práticas e contributos da Gestão de Topo

Do conjunto de práticas atrás referidas, qual ou quais, na sua opinião, são mais importantes para a elaboração de uma estratégia de GRH concertada com a estratégia global da organização?

- 1- Na sua opinião as decisões das chefias tem influência de GRH da Instituição?
- 2- O que se pretende alcançar com a implementação das práticas de GRH descritas ao longo da entrevista?

Anexo nº 2

Guião de Entrevista – Gestão de Topo

Universidade de Évora

Escola de Ciências Sociais - Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

“ Modelos e Políticas de Gestão de Recursos humanos em IPSS: O caso da Santa casa da Misericórdia de Campo Maior”

Data: _____ **Local:** _____

Cargo: _____

Boa tarde,

Sou aluna da Universidade de Évora. e no âmbito da realização da dissertação final de mestrado em gestão de Recursos Humanos estou a desenvolver um projeto/ investigação com o objetivo de verificar quais são os modelos e política de GRH, como são utilizados em contexto institucional e se trazem vantagens ou desvantagens para a instituição, uma vez que é um instituição sem fins lucrativos e onde o principal objetivo é dar resposta a casos sociais vulneráveis e não o lucro propriamente dito.

É então, neste contexto que peço a sua autorização desde já, para a realização de uma entrevista, onde lhe irei colocar umas questões em torno deste tema.

Foi selecionado nesta amostra pois para dar resposta aos objetivos da investigação terei que entrevistar a gestão de topo e a coordenação das diferentes respostas sociais desta Instituição e uma vez que é _____ vou lhe colocar algumas questões sobre a forma de GRH.

Toda a informação recolhida nesta entrevista e em qualquer contacto que possamos realizar para além da mesma, destina-se exclusivamente para a realização deste estudo de natureza académica e garanto-lhe que o seu nome nunca será divulgado nem associado a esta entrevista, a menos que dê autorização para isso.

Desde já friso que não existem resposta certas ou erradas neste guião, o entrevistado responde da forma que achar melhor e com a máxima sinceridade possível, pois caso contrário o estudo pode tornar-se inconclusivo e transmitir pouca veracidade.

A entrevista não tem uma duração pré-definida e tem total liberdade para falar o tempo que achar necessário, ou para não responder a alguma questão, e até desistir do estudo em causa, se for a sua vontade.

Peço-lhe que se sinta o mais á vontade possível durante a entrevista.

Por último, quero pedir-lhe autorização para gravar esta entrevista, com recurso a este gravador, pois não irei memorizar tudo o que me venha a dizer, e também porque facilitará uma posterior análise e tratamento de dados.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para participar neste estudo e se concordar passamos de seguida á realização da entrevista.

Entrevistado: _____

Entrevistador: _____

GUIÃO DE ENTREVISTA

(DIRECÇÃO) – Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior

A Instituição

- 1- Podia falar-me da história da SCMCM e dos valores que estão subjacentes à instituição?
- 2- Está satisfeito com o rumo e resposta à missão da organização ou mudaria alguma coisa?
- 3- Atualmente quais são as valências da Instituição.
- 4- Qual o número de utentes de cada valência? E colaboradores?
- 5- E ao nível dos RH, como é composta a organização?
- 6- Considera que as pessoas que compõem a organização têm as capacidades necessárias para o exercício das suas funções? Ou considera que deveriam adquirir mais formação? Em que áreas?
- 7- Quais as principais vantagens dos RH que compõem a organização e quais as desvantagens ou insuficiências? (Pedia-lhe em ambos os casos para referir exemplos concretos).

Cargo/Integração

- 1- Fale-me do seu vínculo à Instituição? A função que desenvolve e a importância que atribui para o bom funcionamento da Instituição?
- 2- Qual a sua ligação anterior com a SCMCM e que cargo desempenhou na mesma?

Práticas e Políticas de Gestão de RH

- 1- Diga-me quais as políticas de GRH utilizadas pela organização? Quem é ou foi o impulsionador dessas políticas? E quem as coloca em prática?
- 2- Na instituição há um departamento/função com essa responsabilidade? Quem o ocupa, qual a sua posição no organograma da instituição e quais as suas principais funções?

Recrutamento e Seleção

- 1- Diga-me quais os procedimentos utilizados ao nível do Recrutamento e Seleção? Quais as práticas de GRH utilizadas pela instituição?
- 2- A Direção colabora nos processos de recrutamento desenvolvidos pela instituição?
- 3- Em que fases do processo? A participação é válida para todos os elementos ou há sectores onde a intervenção da Direção é mais evidente? Porquê?

Acolhimento

- 1- Aquando da integração de novos colaboradores, que tipo de procedimentos de integração/acompanhamento, a Instituição costuma adotar? Pensa que são adequados e suficientes? Porquê? Que outros procedimentos propunha? Que tipos de dificuldades sentem as pessoas no início?

Descrição de Funções

- 1- Os colaboradores da instituição sabem quais as funções que cada um tem que desenvolver? Essas funções são documentadas? Na Instituição existe descritivo de funções?
- 2- Descreva-me como se desenvolve esse processo de documentação e descrição de funções?

- 3- Na fase da elaboração do descritivo de funções quem foram os elementos considerados para a obtenção de informação (coordenador de departamento, coordenador e colaborador)? Considera ser um procedimento útil?

Avaliação de Desempenho

- 1- Na Instituição costumam fazer o ponto de situação relativamente ao trabalho desenvolvido? Em que alturas? E de que forma: formal ou informalmente? Descreva-me resumidamente o processo?
- 2- Na Instituição está implementado um sistema de Avaliação de Desempenho? Como é que é desenvolvido? Como é que os colaboradores encaram esse momento? É útil na perspetiva deles? E para a Direção? Quais são as maiores dificuldades neste processo?
- 3- Existem consequências? Quais as consequências das avaliações positivas ou negativas para os colaboradores?

Gestão de Recompensas/Carreiras

- 1- Na Instituição está implementado um sistema de recompensas? (**Se não houver**): Como é que a Instituição recompensa o bom desempenho dos colaboradores? Quais são as principais componentes do sistema de recompensas utilizado pela Instituição?
- 2- Considera o sistema de recompensas utilizado pela instituição adequado/justo? Ou sugeria algumas alterações? Quais?

Valorização das práticas

- 1- Do conjunto de práticas atrás referidas, qual ou quais, na sua opinião, são mais importantes para a elaboração de uma estratégia de GRH concertada com a estratégia global da organização?

Muito obrigado! A sua colaboração foi crucial na concretização do estudo!

Anexo nº 3

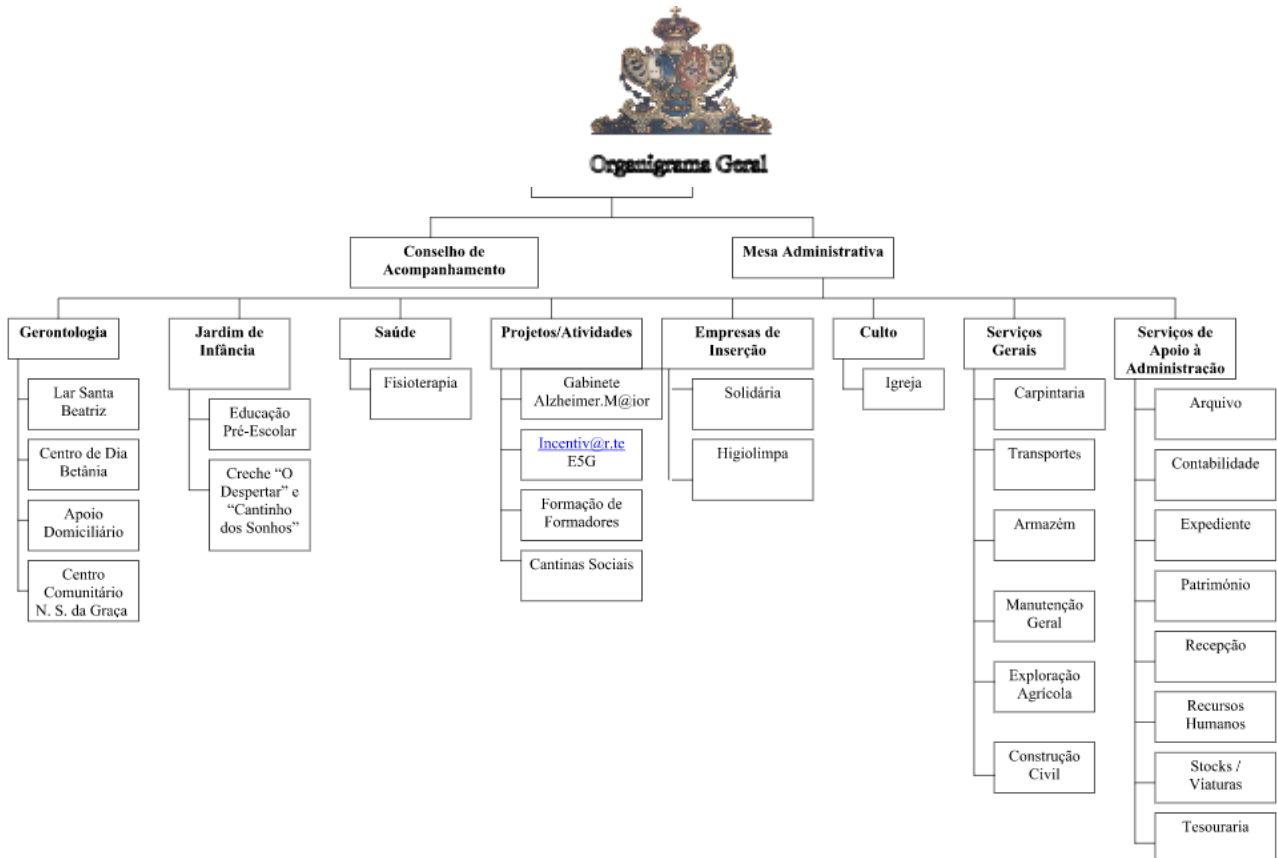
Tabela de unidade de registo

	Categoria	Subcategoria
Objetivo Principal: Influência da Gestão de topo	Decisões de GRH pelas chefias	<ul style="list-style-type: none"> - Desconhecimento da realidade organizacional; - Ausência de participação no quotidiano da organização; - Maior interesse em estar presente; - Pouca atenção a pormenores.
Objetivo secundário 1: Modelos de GRH	Modelo Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracias; - Controlo; - Desconhecimento de outros modelos; - Contenção de custos; - Pouca credibilidade e confiança.
	Modelo Estratégico e Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> - Desmotivação; - Familiaridade com missão da organização reduzida; - Controlo.
Objetivo secundário 2: Práticas de GRH	Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Suficiente; - Desconhecimento técnico.
	Acolhimento e integração	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente; - Pouco aprofundado.
	Funções	<ul style="list-style-type: none"> - Ponto positivo; - Certeza de funções; - Organização de trabalho.
	Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca credibilizada; - Polémica; - Descontentamento.
	Gestão de recompensas/Carreiras	<ul style="list-style-type: none"> - Desmotivação; - Fraco desempenho; - Objetivo da organização não concretizado.

Fonte: Elaboração própria

Anexo nº 4

Organigrama da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior



Edição: 03

Data: 01/01/2015

Aprovado por: Mesa Administrativa

Anexo nº 5

Ficha de Função | Coordenador dos Serviços Gerais

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA CAMPO MAIOR

1. FICHA DE FUNÇÃO

1. Função: Coordenador dos Serviços Gerais

2. Reporta a: Mesa Administrativa

3. Substituído por: Coordenadora dos Serviços de Apoio à Administração

4. Requisitos para a função:

- Habilitações escolares – escolaridade obrigatória
- Formação profissional – não exigida
- Experiência profissional – não exigida
- Aspetos humanos – Dinamismo, iniciativa e bom relacionamento

5. Atribuições e responsabilidades:

- Coordenar e orientar a atividade dos Profissionais dos Serviços Gerais;
- Zelar pelo cumprimento das regras de segurança e higiene no trabalho;
- Requisitar os produtos necessários para o normal funcionamento dos serviços;
- Verificar periodicamente os Inventários e as existências e informar sobre as necessidades de aquisição;
- Controlar a reparação e substituição dos bens e/ou equipamentos;
- Controlar o inventário das ferramentas do seu sector;
- Controlar e elaborar o mapa de férias dos Profissionais dos Serviços Gerais e controlar as dispensas dos mesmos.

Edição: 01 Data: 02/04/2007 Página: CIX/109	Elaborado por: Coordenador dos Serviços Gerais	Revisto por: Comissão da Qualidade	Aprovado por: Mesa Administrativa
--	---	--	---