



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

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Práticas e Políticas da Gestão de Recursos Humanos nas  
Instituições de Ensino Superior em Portugal**

Jaqueline Cavalcanti dos Santos Rabelo

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2022

---

---

---

---



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

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Práticas e Políticas da Gestão de Recursos Humanos nas  
Instituições de Ensino Superior em Portugal**

Jaqueline Cavalcanti dos Santos Rabelo

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Évora 2022

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Margarida Isabel Mano Tavares Simões Mano (Universidade de Coimbra)  
(Arguente)

Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Orientador)

Dedico à minha mãe Angela Cavalcanti de Souza, que já não está entre nós, mas que esteve sempre comigo, cuidando e dando-me forças para realizar este sonho!

## **Resumo**

Este trabalho visa identificar as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Instituições de Ensino Superior portuguesas. A pertinência do tema advém do papel estruturante das instituições para o seu desenvolvimento, implicando a necessidade de políticas adequadas e de práticas ajustadas às orientações estratégicas e às suas necessidades.

Procura-se assim fazer uma caracterização das políticas e práticas, visando analisar como as mesmas são aplicadas/utilizadas pelas Instituições de Ensino Superior portuguesas, para compreender todo o processo interno as suas dimensões. Para o efeito, usa-se uma ferramenta de recolha de dados orientadas para as políticas e práticas aplicadas ao universo da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

Conclui-se que, o estudo está a favor da posição defendida pelo autor consultado na revisão bibliográfica, que Neves (2000), apresenta. “As 5 principais dimensões da Gestão de Recursos Humanos”.

**Palavras-chave:** Instituto de Educação do Ensino Superior, Gestão de Recursos Humanos, Políticas e Práticas.

## **Abstract**

Human Resource Management Practices and Policies in Higher Education Institutions.

This work aims to identify Human Resource Management policies and practices in Portuguese Higher Education Institutions. Their relevance of the theme comes from the structuring role of institutions for its development, implying the need for adequate policies and practices adjusted to strategic guidelines and their needs.

The aim is thus to make a characterization of policies and practices, aiming to analyze how they are applied/used by Portuguese Higher Education Institutions, in order to understand the entire internal process and its dimensions. For this purpose, a data collection tool oriented towards the policies and practices applied to the universe of the Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education is used.

The conclusion of the study is that it is in favor of the position defended by the author consulted in the bibliographical review, which Neves (2000) presents. “The 5 main dimensions of Human Resource Management”.

**Keywords:** Institute of Higher Education Education, Human Resource Management, Policies and Practices

## **Agradecimentos**

A toda minha família, em especial a meu pai José Santos, a minha irmã Amanda Santos e ao meu marido, Jorge Rabelo.

Ao meu pai, eu quero agradecer toda a motivação e esperança que me deu, para concretizar este objetivo de vida.

À minha irmã que foi uma fortaleza para mim, obrigada pela compreensão e ajuda.

Ao meu marido por ser a minha base, por enfrentar comigo cada obstáculo e também cada sucesso, pelo incentivo, encorajamento e por esta comigo em todos os momentos.

Ao Professor Doutor Paulo Resende Silva, pelo seu aconselhamento, orientação, pela confiança e apoio em todos os momentos de decisões que foram cruciais para eu conseguir realizar os meus objetivos e finalizar este estudo.

A todos aos professores e amigos que tive na Universidade de Évora, foram essenciais para a minha aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional.

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha.....	12
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos.....	13
1.3. Metodologia.....	14
1.4. Estrutura do Trabalho.....	15
CAPÍTULO 2. REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1. A Gestão Universitária.....	17
2.2. A GRH nas IES.....	20
2.2.1. A GRH.....	24
2.2.1.1 As Políticas de GRH.....	29
2.2.1.2 As Práticas de GRH.....	31
2.2.2. A GRH nas Organizações de Ensino em Portugal.....	34
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	38
3.1 Seleção das Amostras.....	38
3.2 Instrumentos de Recolha de dados.....	39
3.3 Análise de dados e Informações.....	42



CAPÍTULO 4. IES EM PORTUGAL.....	45
CAPÍTULO 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	48
CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES.....	108
BIBLIOGRAFIA.....	113
ANEXOS.....	122

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo n.º 1:</b> ECDU - Artigo 1.º Âmbito de aplicação .....	122
<b>Anexo n.º 2:</b> DGES Capítulo IV - Recursos Humanos .....	123
<b>Anexo n.º 3:</b> Ensino Superior em Portugal - Listagem A3ES.....	124
<b>Anexo n.º 4:</b> Carta do Questionário.....	129
<b>Anexo n.º 5:</b> Questionário.....	130
<b>Anexo n.º 6:</b> Escala Likert IES Portuguesas.....	139
<b>Anexo n.º 7:</b> Escala Likert IES Particular/Privada.....	145
<b>Anexo n.º 8:</b> Escala Likert IES Pública.....	149
<b>Anexo n.º 9:</b> Serviços da GRH no exterior.....	153

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura n.º 1:</b> Estrutura do trabalho.....	16
<b>Figura n.º 2:</b> Classes da GRH na IES Portugueses.....	35
<b>Figura n.º 3:</b> Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	36
<b>Figura n.º 4:</b> Papel formal e real das partes interessadas na Governança Institucional.....	37
<b>Figura n.º 5:</b> Etapas da Investigação.....	40
<b>Figura n.º 6:</b> Perfil 1. Modelo de GRH IES Particular/Pública.....	80
<b>Figura n.º 7:</b> Perfil 2. Modelo de GRH IES Politécnica/Universitária.....	90
<b>Figura n.º 8:</b> As práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IES.....	101

## ÍNDICE DE TABELA

<b>Tabela n.º 1:</b> Estrutura analítica para políticas da GRH aprimoradas por pesquisas em Universidades.....	23
<b>Tabela n.º 2:</b> 5 Dimensões da GRH.....	26
<b>Tabela n.º 3:</b> Definições da GRH.....	28
<b>Tabela n.º 4:</b> Práticas da GRH.....	33
<b>Tabela n.º 5:</b> Sistema Binário.....	46
<b>Tabela n.º 6:</b> Frequência - Estratégia de RH IES Pública.....	77
<b>Tabela n.º 7:</b> Frequência - Gestão de Emprego IES Pública .....	77
<b>Tabela n.º 8:</b> Frequência - Recrutamento e Seleção IES Pública .....	77
<b>Tabela n.º 9:</b> Frequência - Formação e Desenvolvimento IES Pública .....	77
<b>Tabela n.º 10:</b> Frequência - Manutenção de RH IES Pública .....	78
<b>Tabela n.º 11:</b> Frequência - Estratégia de RH IES Particular/Privada .....	78
<b>Tabela n.º 12:</b> Frequência Gestão de Emprego IES Particular/Privada .....	78
<b>Tabela n.º 13:</b> Frequência Recrutamento e Seleção IES Particular/Privada .....	78
<b>Tabela n.º 14:</b> Frequência Formação e Desenvolvimento IES Particular/Privada.....	78
<b>Tabela n.º 15:</b> Frequência Manutenção de RH IES Particular/Privada .....	79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico n.º 1:</b> Caracterização Institucional.....	48
<b>Gráfico n.º 2:</b> A IES é do ensino.....	49
<b>Gráfico n.º 3:</b> Posição Hierárquica.....	50
<b>Gráfico n.º 4:</b> Escala Likert 5 Dimensões IES portuguesas 1.1.....	51
<b>Gráfico n.º 5:</b> Escala Likert 5 Dimensões IES portuguesas 1.2.....	52
<b>Gráfico n.º 6:</b> Escala Likert IES Particulares/Privadas.....	57
<b>Gráfico n.º 7:</b> Escala Likert IES Pública.....	57
<b>Gráfico n.º 8:</b> Estratégia de RH.....	64
<b>Gráfico n.º 9:</b> Gestão de Emprego.....	66
<b>Gráfico n.º 10:</b> Recrutamento e Seleção.....	69
<b>Gráfico n.º 11:</b> Formação e Desenvolvimento 1.1.....	72
<b>Gráfico n.º 12:</b> Formação e Desenvolvimento 1.2.....	73
<b>Gráfico n.º 13:</b> Manutenção de RH 1.1.....	75
<b>Gráfico n.º 14:</b> Manutenção de RH 1.2.....	76
<b>Gráfico n.º 15:</b> Estratégia de RH (Universitária e Politécnica) .....	81
<b>Gráfico n.º 16:</b> Gestão de Emprego (Universitária e Politécnica) .....	82
<b>Gráfico n.º 17:</b> Recrutamento e Seleção (Universitária e Politécnica) .....	83
<b>Gráfico n.º 18:</b> Formação e Desenvolvimento (Universitária e Politécnica) 1.1.....	85
<b>Gráfico n.º 19:</b> Formação e Desenvolvimento (Universitária e Politécnica) 1.2.....	86
<b>Gráfico n.º 20:</b> Manutenção de RH (Universitária e Politécnica) 1.1.....	88
<b>Gráfico n.º 21:</b> Manutenção de RH (Universitária e Politécnica) 1.2.....	89
<b>Gráfico n.º 22:</b> Serviços de GRH no Exterior – IES Portuguesas .....	92
<b>Gráfico n.º 23:</b> Contribuição das Formações – IES Portuguesas .....	96
<b>Gráfico n.º 24:</b> Contribuição das Formações – IES Particular/Privada .....	97
<b>Gráfico n.º 25:</b> Contribuição das Formações — IES Pública .....	98

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

IES — Instituição de Ensino Superior

GRH — Gestão de Recursos Humanos

RH — Recursos Humanos

FRH — Função de Recursos Humanos

ECDU — Estatuto da Carreira Docente Universitária

DGES — Estatuto da carreira de investigação e direção-geral do Ensino Superior

A3ES — Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

SHST — Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

SPSS — Statistical Package for the Social Sciences

## **1. INTRODUÇÃO**

Este estudo analisará as políticas e as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) das Instituições de Ensino Superior (IES) portuguesas, tendo como finalidade realizar uma análise descritiva e perceber as dinâmicas de GRH nestas instituições.

A GRH é um âmbito cada vez mais relevante para a concorrência das organizações e assim sendo, para o seu triunfo, os RH são os meios emersos das organizações que não podem ser reproduzidos, e possibilitam encontrar um benefício sustentável. A prática da GRH, tem sido essencial nas empresas, e, nestas últimas décadas, proporciona uma imensa importância no coletivo académico e empresarial. Pois, as empresas necessitam encontrar estratégias que atraiam os seus colaboradores consoante a conduta da organização.

Bem como nas organizações de outros setores, como nas IES, não existem um grupo geral de práticas de GRH rigorosamente aplicadas, visto que todas as organizações são distintas, porém, no cenário das IES, as práticas de GRH são muito utilizadas na distinção dos seus colaboradores, sendo a classe dos colaboradores docentes e não docentes.

Portanto, para análise do estudo, o principal objetivo da investigação é verificar quais são as políticas e as práticas implementadas na Gestão de Recursos Humanos nas IES. Desta forma, opta-se pelo estudo exploratório descritivo.

### **1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha**

O presente estudo, enquadra-se na dissertação de um estudo exploratório descritivo. A justificativa do tema escolhido é para perceber como funcionam os procedimentos da GRH das IES portuguesas.

Este trabalho, visa compreender quais são as políticas e práticas da GRH nas IES, e também analisar quais são os processos que mais correspondem com as suas necessidades no seu dia a dia.

As IES são consideradas um fator essencial no desenvolvimento do país, e de acordo com Cox & Taylor, (2006) são criadoras de um conjunto de conhecimentos através do aprendizado e produtoras de habilidades através da pesquisa.

Hoje a área de GRH deve promover uma transformação na mentalidade e no comportamento dos profissionais para estes acompanharem o desenvolvimento tecnológico vivido na indústria mundial. Esta área é importante, pois são as pessoas e os seus talentos que possuem o principal meio de inovação e estratégia de negócios para evolução de cada método aplicado na GRH.

O desenvolvimento deste estudo exploratório descritivo é orientado pelo Prof. Doutor Paulo Resende da Silva que teve extrema importância na integração e comunicação com as IES no cumprimento dos objetivos propostos, a investigação destaca-se a nível social, académico e profissional, pois o estudo contribuirá também com o conhecimento geral da GRH nas universidades portuguesas, as suas práticas e políticas de desenvolvimento profissional e a sua evolução histórica.

## **1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos**

Com o intuito de aprofundar o assunto da GRH nas IES em Portugal, esta dissertação tem a seguinte pergunta de investigação: quais são as práticas e as políticas implementadas na gestão de recursos humanos nas IES?

Tendo em consideração esta pergunta, o objetivo geral é: verificar quais são as práticas e as políticas implementadas na gestão de recursos humanos nas IES.

Desta forma, os objetivos específicos são:

- a) Identificar as políticas de GRH implementadas nas IES portuguesas.
- b) Identificar as práticas desenvolvidas pela GRH nas IES portuguesas.
- c) Analisar as práticas e as políticas de GRH das IES portuguesas.
- d) Averiguar o modelo de GRH nas IES portuguesas.



A relevância do estudo advém da crescente exigência pela gestão dos recursos das instituições, em especial na componente dos recursos humanos derivado dos constrangimentos financeiros e do papel social e político das IES na sociedade portuguesa.

Esta dissertação é um estudo exploratório descritivo, de componente etnológica, através da descrição das políticas e práticas existentes. Desta forma, é um estudo suportado pela recolha de dados primários junto das IES e pela análise de documentos elaborados pelas próprias IES.

### **1.3 Metodologia**

O estudo tem na sua resolução a execução de uma investigação de natureza exploratória, e consiste na relação entre a revisão da literatura das GRH e as suas 5 dimensões apresentadas no capítulo n.º 2 na revisão da literatura, para analisar a GRH dentro das IES em Portugal. Pretende-se estudar como as mesmas são aplicadas e utilizadas para compreender todo o seu processo de imersão nestas instituições.

A metodologia atribui-se como uma etapa essencial para uma efetiva elaboração de um estudo de investigação, porque apresenta, à início, uma preferível estratégia para alcançar os resultados, por processos rígidos e fundamentação científica válida.

No estudo exploratório desta dissertação, serão apresentados os componentes essenciais para constituir o estudo:

- Metodologia utilizada na investigação;
- Procedimentos aplicados na recolha de dados;
- Procedimento utilizado para a análise dos dados;
- Apresentação e enquadramento das IES portuguesas;
- Análise e discussão das informações obtidas na investigação;
- Reflexões finais do trabalho assim como as limitações e orientações que poderão ser definidas a partir desta investigação.

## **1.4 Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação consta de seis capítulos, inicia-se no primeiro capítulo contém a explicação do tema, justificativa da escolha e também toda a estrutura introdutória do estudo, com a sua problemática do estudo, formulações dos seus objetivos e nível de importância deste trabalho.

No segundo capítulo faz-se a referência de toda a revisão de literatura estudada neste trabalho, com diversos pontos de vistas e estudos de autores renomeados. É realizada uma revisão geral das literaturas fundamentais para elaborar as rotas históricas, e o desenvolvimento profissional no campo da GRH.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada no estudo, traz-se toda amostra, procedimentos e instrumentos de recolhas utilizados, apresenta também a análise das informações para chegar-se a conclusão e discussão de futuros estudos neste contexto.

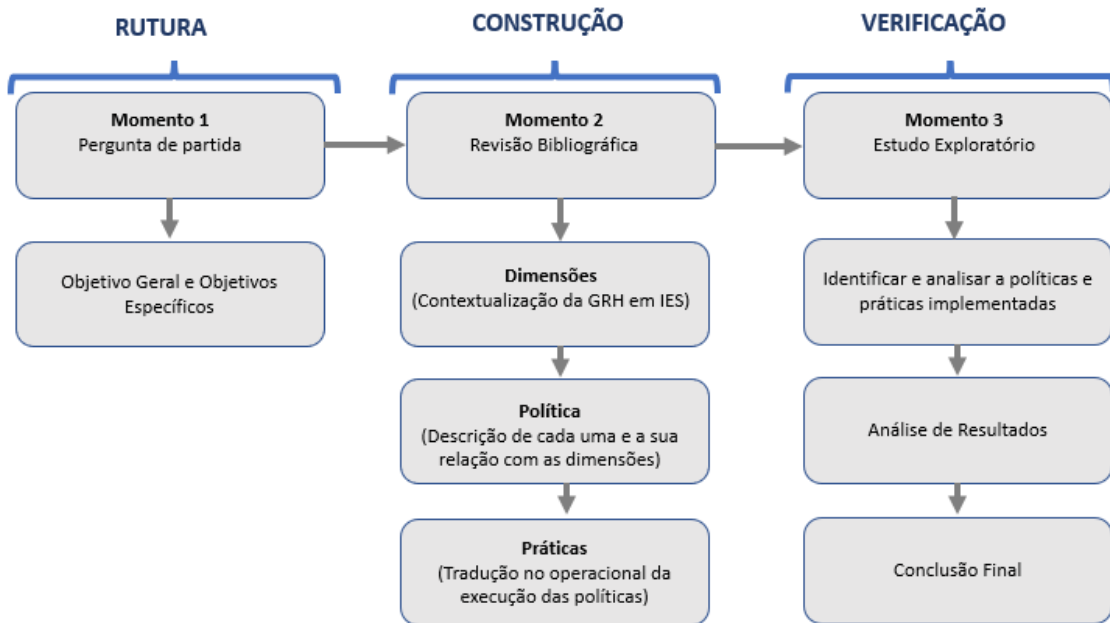
O quarto capítulo é o estudo exploratório das IES em Portugal, sendo a sua caracterização, missão, visão, valores, procedimentos internos, práticas de GRH, políticas e estratégias implementadas.

O quinto capítulo será o resultado e análise de todas as informações obtidas no procedimento do através do envio de um inquérito para as IES.

O sexto capítulo apresenta a conclusão das políticas, práticas e os métodos que utilizam neste sector da educação.

Para representar o estudo da arte desta dissertação, ver-se na figura n.º 1, o estilo da arte desenvolvida ao longo deste trabalho, pode-se verificar que este estudo assentou em três momentos distintos.

Figura n.º 1 — Estrutura do trabalho



Fonte — Adaptação modelo Quivy & Campenhoudt (2013).

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo, pretende-se abordar o conceito da Gestão Universitária e da GRH, em geral, para com isto verificar a contextualização das políticas desenvolvidas temporalmente, e através dos seus conceitos e a sua importância, verificar também a sua relação com os modelos de dimensões e as diferentes práticas estabelecidas, para compreender como este contexto funciona nas IES em Portugal.

### **2.1 A Gestão Universitária**

É importante explicar como a gestão universitária será estudada nesta investigação. Com a contextualização geral de gestão nas empresas segundo Teixeira et al., (2013) os programas tradicionais de desenvolvimento de gestão geralmente abrangem as seguintes áreas:

- Finanças, recursos e planeamento de negócios;
- Gestão de recursos humanos;
- Gestão estratégica;
- Gestão da informação;
- Gestão imobiliária;
- Gerir projetos.

A gestão está presente em todas as empresas que pretendem manter o controlo do seu negócio e a organização do mesmo, entretanto, é necessário conhecer profundamente bem o que está envolvido no seu setor de atuação, e neste estudo, verifica-se o enquadramento onde as IES estão inseridas, e para isto precisa-se conhecer o que é o ensino superior, na perspetiva dos autores Huisman e Pausits (2010) o ensino superior é:

- Um lugar onde qualificações, hábitos e valores são repassados a novas gerações de alunos por um seleto e legítimo grupo de professores.
- Um lugar onde os diplomas são conferidos àqueles considerados capazes de entrar num mercado de cargos profissionais definidos ou de criar os seus próprios cargos em mercados novos, ou indefinidos.
- Um local onde a educação de jovens adultos seja concluída ou refinada (educação continuada).
- Um lugar de pesquisa e produção de diferentes categorias de conhecimento.
- Um lugar de transformação de áreas científicas em campos de estudo e preparação de alunos para fazer pesquisas.

Huisman e Pausits (2010) consideram que essas áreas da gestão são comuns à maioria dos setores ocupacionais, e parte do conteúdo seja diferente. Entretanto, os princípios básicos serão os mesmos, além disso, haverá necessidades de desenvolvimento de especialistas, dependendo da função específica, e o setor ocupacional onde o gerente trabalha. Portanto, o modelo de gestão da universidade a ser implantado deverá observar os objetivos, as ideologias e as funções conflituante da IES em questão.

A universidade é uma instituição multifacetada e que a profundidade de um mecanismo universitário pode ser observada pelo meio das suas inúmeras funcionalidades, assim como pela distinção dos vínculos com os elementos intrínseco e extrínseco (Morin 2003).

A universidade passa limites de territórios e assenta de conexão para agregar um símbolo global: A aprendizagem.

“A universidade desejável é uma instituição que tem o dever e também o privilégio de consegue manter-se no ‘fluxo’ das mudanças e, em simultâneo, na ‘vazante’ da reflexão sobre as implicações dessas mudanças e como

devem ser dirigidas para um ideal, com os desejáveis benefícios de longo prazo.” (Bernheim e Chauí, 2008, p. 17).

Huisman (2010) defende que a Gestão Universitária está no centro de cada instituição. Nenhuma instituição funciona apenas com base no autogoverno acadêmico. Esta é a primeira polaridade: acadêmico-não acadêmico. Tornou-se um lugar-comum classificar o ensino, a aprendizagem, o estudo e a pesquisa como acadêmicos, portanto, a administração de exames, o escritório de planejamento de currículos e o escritório de graduação como pertencentes à esfera da gestão acadêmica.

A Gestão Universitária, atualmente, está interessada em qualquer atividade que possa impactar significativamente os níveis de desempenho das universidades, assim como os outros stakeholders (Hammond et al., 2004). Segundo Kaplan e Norton (1997) o balanced score pode ser utilizado como instrumento para auxiliá-las as IES no desenvolvimento de uma visão abrangente da organização numa posição estratégica.

Para os autores Huisman e Pausits (2010). A Gestão das IES são caracterizadas por:

- A liberdade acadêmica como elemento necessário de todas as suas funções, pelo que se entende liberdade acadêmica mais do que liberdade de expressão, mas também a autonomia para investigar, ensinar e exibir conteúdo e métodos de acordo com padrões e rejeitar todas as interferências indevidas nesta liberdade de qualquer governo ou grupos de interesse específicos.
- Autonomia institucional como princípio, segundo o qual as instituições atuam como empresas, mas não como empresa, ou seja, eles desfrutam de autonomia em alto grau sem um líder rígido navio e uma cadeia de comando para o governo ou outras partes interessadas poderosas. (O conceito de empresa é resultado da capacidade da IES de exercer a sua própria agência em vez de ser um mero agente do Estado ou do proprietário).
- Propriedade pública: público não significa propriedade estatal, mas sim propriedade pelas pessoas (ou seja, a sociedade) para quem os seus produtos (qualificação, educação, personalidade) são relevantes.

Os autores Huisman e Pausits (2010) ainda especificam que, as características da gestão são relevantes e críticas para a gestão do ensino superior enquanto avançam para definições mais concretas e profundas do sistema de ensino superior, e podem dizer com segurança que as universidades possuem também como qualidades essenciais de gestão, como:

- Autoridade
- liberdade
- Autonomia
- Relevância
- Impacto
- Eficácia
- Eficiência

A organização da gestão nas empresas vem ao longo dos anos trazendo mudanças e evolução também no organograma universitário, os autores, Huxley e Hall (2006) descrevem que, as denominações dos cargos, foram propostas para designar à incidência de GRH é a crescente adoção da linguagem de negócios para descrever as estruturas regenciais da IES. O termo 'gerente', outra importação de negócios, para descrever reitores e chefes de departamento, escola ganhou popularidade na Old University nos últimos dois anos. Na New University, ele foi usado e aceito por algum tempo, um legado de controle e vocabulário do governo local.

## **2.2. A GRH nas IES**

As IES costumam adequar as suas habilidades de ensino e recursos adquiridos nos requisitos consolidados temporais, e geralmente, a GRH costuma ser bem diferentes das empresas em gerais, com algumas exceções, entretanto, se comportam conforme as suas evoluções e necessidades.

Foi só na década de 1990 que as funções de administração de pessoal começaram a ser referidas como Recursos Humanos (RH) e os paradigmas corporativos emergentes de

RH foram examinados para verificar a sua relevância para o ensino superior (Kemper, 2001 citados por Arslana, Hasan; Akdemirb, 2013).

A gestão de recursos humanos envolve muitas funções no mundo corporativo, no entanto, quando aplicada ao setor de educação e, particularmente, universidades e faculdades afiliadas, essas funções serão modificadas para atender às demandas de neste setor. (Becker, Huselid e Ulrich, 2001), Algumas das funções essenciais que devem ser importantes são discutidas em detalhes abaixo:

- Recrutamento e seleção — São duas funções importantes dos RH, contudo, o recrutamento e a triagem são feitos com base na previsão do pessoal. Estratégias devem ser planeadas para recrutamento de um número bom e adequado de docentes e não docentes, tendo também em mente as necessidades atuais como planos de expansão, se houver. Na previsão da demanda interna de ensino, as matrículas de alunos em todos os diferentes cursos têm para ser considerado. Cronogramas para recrutamento devem ser estabelecidos.
- Formação e desenvolvimento essas funções de recursos humanos são essenciais, é um benéfico para as organizações e também para os colaboradores, para o corpo docente terá um impacto duplo, porque o benefício não será só para eles, mas também serão para as suas finalidades de trabalho, e conseguirão entregar melhor em ensino e qualidade, beneficiando assim os alunos.
- Avaliação de desempenho — A função de avaliar o desempenho é uma análise dos níveis de desempenho do trabalho dos colaboradores (Kleiman, 2000). As instituições educacionais precisam ir além dos sistemas de avaliação obrigatórios estabelecidos por órgãos reguladores e elaborar os seus próprios sistemas que os ajude a decidir quem tem bom desempenho. Isso é necessário porque os objetivos de cada instituição e dos alunos que atendem diferem, de modo que os parâmetros padronizados estabelecidos por órgãos reguladores nem sempre produzem o resultado que as organizações procuram.
- Remuneração e benefícios — Determinar os planos de remuneração tendo em mente a filosofia de remuneração da gestão é uma função crucial de recursos



humanos. Dois fatores devem ser considerados como referência à compensação, nomeadamente a filosofia de gestão subjacente ao ordenado e as condições prevalecentes no mercado. Quando uma instituição é parcialmente financiada pelo setor privado e parcialmente financiada pelo governo, as diferenças entre os ordenados de compensação aumentam a desigualdade interna, o que não contribui para a saúde organizacional. Atualmente as instituições devem pensar em elaborar os seus próprios esquemas de incentivos inovadores, de modo a motivar os colaboradores a dar o seu melhor para que uma instituição pode criar e manter uma vantagem competitiva.

- Relações com os colaboradores — este constitui o núcleo da função de recursos humanos em qualquer organização, voz do colaborador, mecanismos devem ser incentivados para melhorar as relações de gestão dos funcionários. Isso é ainda mais importante enquanto lidar com a força de trabalho intelectual que encontramos nas instituições de ensino.

O autor Nguyen, (2015) explica conforme na tabela n.º 1 que foram estudados três principais grupos de práticas de GRH, (1) contratar as pessoas certas, (2) desenvolver pessoal, e (3) recompensar o pessoal. O estudo também aponta algumas lições para os países em desenvolvimento em desenvolver políticas de gestão de recursos humanos com base em pesquisas.

Tabela n.º 1 — Estrutura analítica para políticas da GRH aprimoradas por pesquisas em Universidades.

<b>Tarefas</b>	<b>Práticas ideais de gestão de recursos humanos com pesquisa aprimorada.</b>	<b>Lições emergentes para países em desenvolvimento</b>
Contratar as pessoas certas	Com base na realização da pesquisa e potencial; exigir reputação internacional em pesquisar e / ou buscar melhores nomeações internacionalmente; oferecer pacotes de remuneração atraentes e aplicar um período de experiência cuidadoso procedimento.	Atrair as diásporas na fase inicial; maximize a contribuição das diásporas; localize a experiência da pesquisa no longo prazo.
Desenvolvimento dos colaboradores	Qualificações acadêmicas avançadas; fornece desenvolvimento de habilidades de pesquisa programas; cultive a carreira de pesquisa como uma responsabilidade institucional.	Fornecer suporte para ajudar os acadêmicos existentes a lidar com sucesso com o e ‘stress’ associado a novos requisitos para pesquisa do corpo docente desempenho e capacidade.
Equipa de Recompensa	Use ativamente o desempenho de pesquisa indicadores para avaliar o desempenho do pessoal; fornece recursos financeiros e não financeiros, recompensas; forneça recompensas relevantes em momentos relevantes.	No desenvolvimento de critérios para pesquisa do corpo docente avaliação de desempenho e recompensa: permitir que acadêmicos decidam os seus alvos periódicos para publicação; desenvolver diferentes proporções ensino-pesquisa cargas de trabalho para diferentes disciplinas e diferentes trilhas de carreira para acadêmicos.

Fonte: Nguyen (2015).

### 2.2.1. A GRH

O conceito de GRH dispõe de grandes pesquisas em 3 grandes essenciais práticas, seja qual for o paradigma apresentado, terá de enquadrar os consecutivos fundamentos: o fundamento da união (a forma precisa detalhar o acontecimento distinto), o fundamento da estrutura dinâmica (a forma que possibilita entender as alterações que aconteceram), e o fundamento da consistência (a comunicação precisa ser coerente e necessita possibilitar relação com as distintas veracidades) (Storey 1995).

Segundo o autor Neves (2000) a GRH é um tema com muita análise crítica, tal como as outras áreas temáticas. A GRH tem como meta à execução de práticas que alcancem produtividade empresarial e que através destas possam alvejar maiores desempenho, a GRH prende-se por meio das medidas executadas nas empresas relativamente às suas políticas, às práticas e os sistemas da coordenação dos seus trabalhadores. (Boselie, Dietz, e Boon 2005). o autor Neves (2000) ainda defende que o aspeto humano é um benefício competidor.

A GRH é também um enfoque estratégico e coeso da coordenação dos bens mais prestigiados de uma empresa, “as pessoas”, e os cidadãos que trabalham lá individualmente colaboram em modo grupal para a consecução das metas do empreendimento. Os termos GRH e Recursos Humanos (RH) substituíram amplamente o termo “Administração de Pessoal” (AP) como uma descrição dos processos envolvidos na gestão de pessoas nas organizações. (Singh et al., 2011p.127).

De acordo com Neves (2000) a GRH é paralelamente uma série de aprendizados e uma ação, enquadra-se numa estreita independência. Entretanto, para o autor Teixeira (2012) a função da GRH são como todas as tomadas de resoluções e procedimentos de direção relacionadas entre a organização e os seus colaboradores. Portanto, constata-se que deste conceito todos dentro de uma organização pode fazer parte da GRH, sendo as suas funções, ou não, pois o contexto geral interfere nas ações pretendidas a curto, médio e longo prazo na empresa.

A função de RH referi se na ação que resulta na reação a necessidades e exigências organizacionais ou tarefas que sejam operacionais, ou de secção (Veloso 2007). O autor Neves (2000) apresenta um estudo dos fundamentos de GRH, e mostra um grupo de ideias subjacentes da estratégia de operação das empresas, sendo:

- Recrutamento e seleção;
- Aprendizagem e qualificação;
- Ordenados;
- Estudo e definição de cargos;
- Avaliação de desempenho;
- Relação e Inclusão;
- Planeamento de efetivos;
- Administrar Balanço social;
- Gestão administrativa e jurídicas.

Os autores Boselie et al., (2005) defendem que a GRH tem como propósito a execução de práticas que alcance produtividade empresarial e que juntamente possam alcançar maiores atuações, a GRH se importa com as escolhas tomadas e executadas pelas empresas a respeito das políticas, práticas, e as estruturas.

“Uma das escolas de pensamento que mais marcou a evolução do conjunto de conhecimentos e práticas relacionados com GRH foi a abordagem sistémica do funcionamento organizacional, realizando da realidade organizacional e da gestão um sistema subdividido em subsistemas interligados e independentes e onde o “feedback” funciona como o principal critério aferido do sistema, a GRH deixa de ser vista numa lógica meramente quantitativa herdada do Taylorismo e da burocracia, para ser encarada mais segundo uma lógica qualitativa.” (Neves 2000).

Neves (2000) relata as dimensões da GRH na tabela n.º 2, através das análises da literatura sobre as dimensões da GRH inventariadas que surgiram mediante a evolução face às novas estratégias organizacionais, sido separadas em 5 tópicos, segue a tabela abaixo.

Tabela n.º 2 – 5 Dimensões da GRH

<b>Estratégia da GRH</b>	Dúvidas que permitem indicar as noções tidas a respeito da elaboração da estratégia GRH, a frequência da análise da estratégia, a posição do dirigente pela GRH e o impacto na realização da estratégia do mecanismo da legislação em conjunto do serviço.
<b>Gestão de Emprego</b>	Questão de saber perceção tida em relação à definição e plano quantitativo e qualitativo aos RH, a construção dos critérios simples, o desenvolvimento das carreiras, a concessão e despretensão de RH aos cargos profissionais.
<b>O Recrutamento e Seleção</b>	Nesta dimensão referem-se a relevância a exploração a investigação de mercado, os modelos de recrutamento, os procedimentos de seleção, os fatores de triagem e o planeamento de inclusão de pessoal.
<b>Formação e Desenvolvimento</b>	Revelar as compreensões visto a respeito da estratégia de formação, e a estratégia comunicação e análise de competência.
<b>Manutenção de RH</b>	Constituem a política de ordenados e de vantagens, requisitos de proteção no ambiente da organização e o convívio das pessoas.

Fonte: Neves (2000).

Em suma, como explicita John Storey citado por Chiavenato (2007) a GRH possui formas principais de existência, uma é a forma de discurso e atividade académica, encontrada em conferências periódicas, cursos e livros nas escolas de administração e assim por diante; a outra é a forma de prática nas organizações que empregam pessoas, portanto, têm relações de trabalho. Esses dois modos de existência no tempo se cruzam e se trocam. Em outros momentos, eles existem de forma relativamente independente, cada um alimentado por seus próprios interesses, prioridades, preconceitos e lógicas.

No ponto de vista do autor Legge (1995) a GRH, GP e Função de RH (FRH) são designações que com frequência se recorrem indiferentemente, sem nenhuma distinção no conceito da sua causa, para denominar a espécie e a operação do trabalho da GRH na empresa. No entanto, a denominação FRH refere-se a duas relevâncias: ação que aparece na solução a obrigações empresariais ou ação que é interna da instituição, ou departamento pessoal.

Portanto, verifica-se através deste autor que a GRH pode-se ter denominações diferentes, e separa-se com especificidades distintas nas mesmas funções, estes que podem ser para cada âmbito diferente da empresa e também das suas atividades

desenvolvidas, portanto, se deve também analisar funções e atividades independentes entre elas.

Segundo os autores, Collings e Wood (2009) a GRH é concetualizada de diferentes maneiras entre países ou talvez grupos de países. Uma das definições dominantes (O Reino Unido) definiu a GRH como um domínio contestado, com abordagens suaves e duras rivais. A abordagem suave para a gestão de recursos humanos está geralmente associada à Harvard School e, em particular, aos escritos de Michael Beer e colegas” (ver Beer et al., 1984; Beer e Spector, 1985; Waltone Lawrence, 1985)” Os autores relatam que, “A escola leve enfatiza a importância do alinhamento ao adotar políticas de RH com estratégia organizacional, enfatiza o papel dos colaboradores como um ativo e proveniente de benefício competitiva por meio dos compromissos, adaptabilidade e as suas qualidades (Legge, 1995; D'Art., 2002).”

Portanto, Segundo Sousa et al., (2006) administrar o RH é decidir, administrar e orientar os trabalhadores no sentido dos propósitos da organização, através da aplicação de estratégias e técnicas, como, o seu percurso profissional; planeamento no posto de trabalho bem como os ordenados; recrutamento e seleção; formação; avaliação de desempenho. As práticas de GRH conseguem auxiliar as instituições a: aumentar a sua competência para captar e estabelecerem pessoas qualificadas.

Diante de tantas definições e explicações o autor Stankeviciute (2013) criou uma tabela com os principais autores e as suas teorias, segue abaixo a tabela n.º 3.

Tabela n.º 3 - Definições da GRH

<b>A Gestão de Recursos Humanos é:</b>	
Beere / a /., 1984 (Prowse e Prowse, 2010)	“Todas as decisões de gestão que afetam a relação entre organizações e os funcionários.”
Storey, 1995	Uma abordagem diferenciada para a gestão de empregos que “procurar atingir um avanço competitivo através da implementação técnica do esforço do trabalho comprometido e capacitado.”
Convidado, 1987	Definido como quatro objetivos principais: alto comprometimento, alta qualidade, flexibilidade e integração estratégica.
Pool, 1990 (Prowse & Prowse, 2010)	Visto como estratégico; considera as pessoas o ativo individual mais importante da organização; envolve todo o pessoal da gestão.
Armstrong, 2009	Definido como uma conduta estratégica e coesa na condução dos recursos vantajosos da empresa: as pessoas.

Fonte: Stankeviciute (2013).

A GRH remete-se às políticas, práticas e os mecanismos que interferem na conduta, as posturas e a performance das pessoas da empresa. Estas ações são:

- Plano de RH — definição das obrigações de RH;
- Recrutamento — trazer novas pessoas;
- Seleção — triagem e admissão;
- Formação e desenvolvimento — gestão do percurso profissional;
- Avaliação de desempenho — análise do comportamento e das oportunidades;
- Desenvolver um estabelecimento de emprego construtivo — Clima organizacional positivo;
- Compensação — Incentivo e estímulo.

### 2.2.1.1 As Políticas de GRH

A política da GRH precisa estar ligada a construção de estratégia da organização. Pois, é inspirada nas suas convicções e nos valores da instituição e da sustentação aos seus procedimentos organizacionais. (Pezzi e Figueiredo, 2013).

A função do RH necessita encontrar uma área nas organizações, não como o executor e na “política de hábitos”, porém, como parceiro dos seus consumidores, ser muito mais do que uma simples empresa que dita as regras e políticas, com os departamentos especializados, apreciado, significativo, e igualmente com os valores e fundamentos das performances da organização. (Herzberg, Frederick et al., 1996).

Para o autor Chiavenato (2000) os principais aspetos das políticas de Recursos Humanos são:

1. Política de Decreto de RH: onde faz recrutamento (categorias de formas de recrutamento sendo, interno ou externo).
2. Política de implementação de RH: averiguar critérios simples para a execução das atividades; decisão de planos de carreira, posto de emprego, análise de qualificação.
3. Política de reparação de RH: requisitos de ordenado direto (abrange avaliar o posto de trabalho e o seu ordenado); requisitos de ordenado indireto (vantagens comunitárias adequadas aos requisitos em vigor internamente da empresa); permanecer o pessoal da organização motivados, participando e produtivos.
4. Política de progressão de RH: diagnosticar, planejar, elaborar e valorizar as pessoas para desempenhar as suas atividades; elaboração de situações que impulsionam o triunfo e evolução empresarial pelo meio da transformação de atitudes.
5. Política de controlo de RH: preservar bases de informações de modo a fornecer discernimento qualitativa e quantitativa das pessoas pessoal que fazem parte da empresa; normas de auditoria.



Segundo Chiavenato (2000) os objetivos dessas políticas são:

- Produzir, conservar e evoluir um grupo de indivíduos com competências, incentivo e satisfação para alcançar as metas institucionais.
- Produzir, conservar e evoluir um grupo de situações institucionais de prática, evolução e satisfação dos indivíduos, inclui-se alcança os objetivos individuais.
- Atingir o êxito com efetividade e resultados geralmente com os colaboradores.

Também a partir das políticas verificam-se as práticas inerentes a elas, e um ponto estratégico que são as formações dos colaboradores. A formação apoia os indivíduos a tornarem-se mais competentes, consequentemente impedir os erros, aperfeiçoar os comportamentos para atingir melhores produção, através dessas técnicas aprendem-se a desempenhar, qualificar e transformar as condutas internas, e para as formações serem bem-sucedidas será necessário que exista um planeamento para cumprir todas as fases do progresso das formações. (Reginatto 2004).

As diferentes fases das práticas na estrutura certa de acordo com Chiavenato (2010) são:

- Identificar — verificar os requisitos das formações que precisam satisfazer a longo e médio prazo;
- Programar formações — produzir um relatório de planeamento que irá suprir as necessidades identificadas;
- Execução — aplicar e conduzir o planeamento do relatório das formações;
- Revisão — consultar a construção dos resultados alcançado através das formações.

### 2.2.1.2. As Práticas de GRH

A GRH de talentos está num ponto de inflexão semelhante. A função de RH para criar valor tangível nas organizações, concentra-se principalmente no fornecimento de práticas de RH (equipe, remuneração, relações de trabalho, etc.), com base em profissionais e frequentemente baseados em pesquisas, princípios. Essas práticas são importantes e as pesquisas indicam que, quando bem sucedidas, acrescentam valor tangível para a organização (Becker e Huselid, 1998).

As empresas com excelentes resultados constituem padrões e condutas universais como: uma cultura com zelo aos seus trabalhadores, um diálogo transparente; turnos e escalas ajustáveis decorrentes as suas necessidades; procedimentos transformadores que atraíam as pessoas, escolher e realizar inclusão do pessoal, ter programas que formações com visão de investimento no pessoal, os processos e sistemas são alinhados segundo o propósito da empresa. (Hinkin e Tracey, 2010).

Os recursos humanos são como um componente crítico do planeamento estratégico e decisões do sistema da organização, é o processo de analisar e identificar a necessidade ou disponibilidade de recursos humanos para atender aos objetivos da organização. (Pynes e Lombard 2011 p.37). Num esforço para preparar o futuro, o escritório de Gestão de Recursos Humanos dos EUA (2005) desenvolveu um modelo de planeamento de força de trabalho em cinco etapas:

1. Definir a direção estratégica — isso é, envolver e vincular o processo de planeamento da força de trabalho ao plano estratégico da agência, plano anual de desempenho, negócios e atividades de trabalho necessárias para a realização de objetivos e objetivos de longo e curto prazo.
2. Analisar a força de trabalho, identificar lacunas de habilidades e análise da força de trabalho — Esse invólucro determina quais são os recursos atuais da força de produção e como eles evoluirão com a rotatividade e desenvolver especificações para os tipos, números e locais de trabalhadores e gerentes necessários para atender aos requisitos estratégicos da agência; e determinar quais lacunas existem entre as necessidades atuais e projetadas de eficácia do trabalho.

3. Desenvolve um plano de ação — isso envolve a identificação de estratégias para fechar lacunas, planos para implementar as estratégias e medidas para avaliar os progressos estratégicos, essas táticas podem incluir o recrutamento de formação e reciclagem, organizações de reestruturação, contratação de serviços, planejamento de sucessão e atualização da tecnologia.
4. Implementar o plano de ação — isso envolve garantir a disponibilidade de recursos humanos e fiscais; papéis não são bons; e a necessária comunicação, marketing e coordenação correm para executar o plano e alcançar os objetivos estratégicos.
5. Monitora, avalia e rever — isso envolve monitora os marcos de progresso, avaliar a melhoria contínua e o ajuste do plano para conduzir correções de curso e acrescentar novos problemas.

As práticas de GRH precisam ter os seus processos institucionais estabelecidos e definidos para serem eficiente e eficaz. (Way e Johnson 2005 citados por Veloso 2007) para além disto, a GRH contribui com a evolução do benefício da competitividade duradoura. (Sobral, 2008).

Segundo Martins, (2005) as 6 práticas mais utilizadas na GRH, são:

- Recrutamento e seleção;
- Formação e desenvolvimento;
- Gestão de desenvolvimento da carreira;
- Avaliação de desempenho;
- Organização do trabalho e relações de trabalho;
- Análise de descrição das funções;
- Remuneração e recompensas.

“As principais dimensões da GRH envolvem a integração com planos estratégicos, de modo a levar a três objetivos:

- O objetivo do comprometimento dos colaboradores (ou seja, vincular os colaboradores à organização e obter maior esforço).
- O objetivo da flexibilidade/adaptabilidade (ou seja, receptividade à mudança e inovação, flexibilidade funcional).
- O objetivo da qualidade, ou seja, qualidade do pessoal, desempenho, desempenho, padrões e imagem pública (Guest, 1989).

Diante da estrutura tabela n.º 4 consegue-se perceber melhor quais são as práticas da GRH (Guest, 1997).

Tabela n.º 4 — Práticas da GRH

<b>GRH Estratégia</b>	<b>GRH Práticas</b>	<b>GRH Resultados</b>	<b>Resultados Comportamentais</b>	<b>Resultados de Desempenho</b>
Diferenciação	Seleção	Comprometimento	Esforço/Motivação	Alta: Produção
Foco (qualidade)	Formação	Qualidade	Cooperação	Alta: Qualidade e Inovação
Redução de Custos	Avaliação	Flexibilidade	Envolvimento	Baixo: rotatividade de trabalhadores.
	Recompensas		Cidadania Organizacional	Baixo: conflitos e reclamações.
	Projetos de Trabalhos			
	Envolvimento			
	Segurança			

Fonte: Guest (1997).

Essa estrutura também pode ser representada pelas 5 dimensões clássicas representadas por Neves (2000) as práticas que parte das políticas implementadas na empresa, são multifacetados e contingenciais.

Segundo o autor Ulrich (1998) atualmente as empresas mudam as suas práticas e estratégias de GRH e com isto a cultura das empresas também estão neste fluxo de mudança, o autor explica que para auxiliar a desenvolver uma nova cultura, A GRH precisa seguir procedimentos de quatro fases:

- 1.º fase — precisa definir e explicar a definição de mudança de cultura;
- 2.º fase — precisa associar como a mudança de cultura é primordial para o êxito dos negócios;
- 3.º fase — um método de avaliação cultural para a subsequente cultura esperada;
- 4.º fase — precisa definir implementações diferenciadas na criação de variação cultural.

Portanto, as práticas da GRH também consistem nos seus termos políticos, e o termo política de gestão menciona a regulamentos da instituição, comumente com o padrão utilizado, que predominam o desempenho das práticas de GRH. (Caetano e Januário, 2009).

### 2.2.2. A GRH nas Organizações de Ensino em Portugal

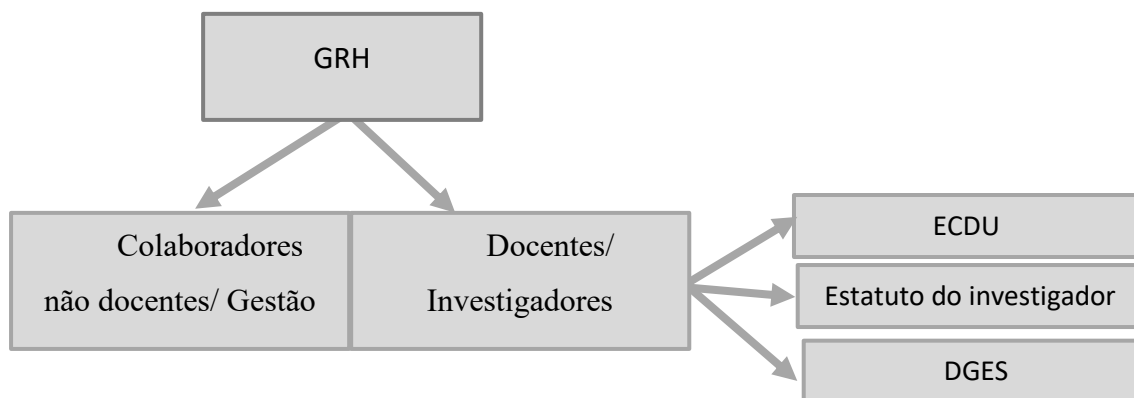
Ao nível da GRH, a grande diferença entre as IES e empresas em gerais, as IES têm fundamentalmente o método de evolução das políticas e estratégia de GRH mais específicos.

A GRH nas IES estão divididas em duas grandes classes distintas, conforme são descritivas na figura n.º 2.

- Colaboradores não docentes /Gestão (lógica da GRH igual as outras empresas, privada ou pública).

- Docentes /Investigadores (GRH específico desta categoria) ligado a Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU) / Estatuto da Carreira de Investigação e Direção-Geral do Ensino Superior (DGES).

Figura n.º 2 — Classes da GRH na IES Portuguesas.



Fonte: Elaboração Própria com Adaptação da A3ES (2021).

A GRH para colaboradores não docentes/gestão é baseada no planeamento de Recursos Humanos dos responsáveis por estas áreas, entretanto, exige apenas a base da GRH. A Determinação de planos e estratégias da GRH e da organização para os colaboradores não docentes/gestão é baseada nas suas necessidades, e com base em Neves (2000) os princípios e práticas da GRH são:

- Influência na estratégia do instrumento de Legislação Coletiva do Trabalho;
- Gestão do plano de carreiras;
- Recrutamento e seleção;
- Formação e desenvolvimento;
- Manutenção do RH relacionado a políticas e benefícios.

A importância da GRH bem implementada traz a parte da motivação dentro da GRH uma das teorias mais conhecidas, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943) conforme a figura n.º 3, que ascendente mente, a hierarquia de Maslow inclui

necessidades fisiológicas, de segurança, de afeto, de prestígio e de autor realização, sendo assim, o autor concluir que os gestores eficientes tentam antecipar com precisão o perfil de carências de cada subordinado, fornecer oportunidades para satisfação das necessidades emergentes, segue abaixo a figura de Maslow:

Figura n.º 3 - Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Maslow (1943).

Já as GRH para os docentes/investigadores são a base de leis e decretos específicos nesta área, em Portugal as IES que são públicas tem a carreiras dos investigadores designadas e planeadas pelo que se ECDU, O ECDU é um regulamento de governação para as universidades que se baseiam na limitação de modelos e estruturas de gestão interna de cada instituição. (anexo n.º 1).

“Decreto-Lei n.º 448/79, de 13 de novembro, alterado pela Lei n.º 19/80, de 16 de julho, e pelos Decretos-Leis nos 316/83, de 2 de julho, 35/85, de 1 de fevereiro, 48/85, de 27 de fevereiro, 243/85, de 11 de julho, 244/85, de 11 de julho, 381/85, de 27 de setembro, 245/86, de 21 de agosto, 370/86, de 4 de novembro, e 392/86, de 22 de novembro, pela Lei n.º 6/87, de 27 de janeiro, e pelos Decretos-Leis nos 145/87, de 24 de março, 147/88, de 27 de abril, 359/88, de 13 de outubro, 412/88, de 9 de novembro, 456/88, de 13 de dezembro, 393/89, de 9 de novembro, 408/89, de 18 de novembro, 388/90, de 10 de dezembro, 76/96, de 18 de junho, 13/97, de 17 de janeiro, 212/97, de 16 de agosto, 252/97, de 26 de setembro, 277/98, de 11 de setembro, e 373/99, de 18 de setembro, e 205/2009, de 31 de agosto (que procede à sua republicação), alterado pela Lei n.º 8/2010, de 13 de maio.” (Decreto-Lei n.º 448/79).

Verifica-se que a GRH dos docentes, existem diversos artigos que decretam os seus processos. A DGES é um regulamentado com a missão de “Assegurar a conceção, a execução e a coordenação das políticas que, no âmbito do ensino superior, cabem à área governativa da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior” (Anexo 2).

Ainda na base da GRH existem os chamados “Stakeholders” sendo os interessados nas IES, e estes fazem parte do grupo externo. Os autores Magalhães e Amaral (2000) relatam que em Portugal também se observa o nascimento de uma sociedade de Stakeholders. Contudo, como o sistema de ensino superior é caracterizado pela divisão politécnico em relação à universidade e privado em relação ao público o conceito de Stakeholder assume diferentes significados e pesos (Teixeira e Amaral, 2012).

No que diz respeito às universidades públicas, a legislação portuguesa permite a inclusão de Stakeholders externos nos seus órgãos sociais com exceção da Universidade Católica, o papel dos autores externos nas estruturas de governança é definido nas instituições privadas.

Existe toda uma estrutura de GRH, portanto, também os Stakeholders, interessados externos que fazem parte do organograma das IES, segue abaixo a figura n.º 4 explicativa.

Figura n.º 4 — Papel formal e real das partes interessadas na Governança Institucional.

	Universidades	Politécnicos
P Ú B L I C A	O envolvimento das partes interessadas nos órgãos diretivos das instituições (por exemplo, no Senado) é <b>permitido</b> pela Lei de Autonomia da Universidade de 1988	O envolvimento das partes interessadas nos órgãos de governo das instituições é legalmente <b>exigido</b> pela Lei de Autonomia Politécnica de 1990. As partes interessadas também participam na eleição do Presidente.
	As universidades estão <b>autorizadas</b> a estabelecer Consultoria Órgãos (sem poder de decisão) com participação das partes interessadas	Influência <b>fraca</b> devido à ausência frequente de acionistas
P R I V A D O	<b>Sem regras legais</b> sobre a presença ou ausência das partes interessadas na governança	<b>Sem regras legais</b> sobre a presença ou ausência das partes interessadas na governança
	A legislação estabelece uma <b>separação formal</b> entre a entidade proprietária da universidade e as autoridades académicas internas. Isso não elimina a influência real daqueles que controlam a propriedade.	<b>Informal participation is the rule</b>

Fonte: Magalhães & Amaral (2000).



### 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo irá apresentar-se a metodologia adotada que serviu de base para, posteriormente, analisar e verificar todos os objetivos enunciadas no modelo teórico desta dissertação.

#### 3.1 Seleção das Amostras

Para introdução, a população é um conjunto de indivíduos, que conseguem adquirir informações. Conseguem ser estipuladas como uma comunidade de relevância que pode ser investigada por estudos científicos para eventuais objetivos comuns. Portanto, a população deste trabalho é definida como: as Instituições de Ensino Superior.

A amostra traduz-se como um subgrupo de uma população. Portanto, o mesmo precisa ser adquirido de uma comunidade uniforme, no decorrer de um método casual, havendo decorrido esse recolhimento através da necessidade ou proposta. Assim sendo, o pesquisador seleciona precisamente alguns fatores que constituem a amostra, conforme a flexibilidade dos entrevistados.

A seleção certa da amostra para o estudo, é essencial para que as conclusões e as análises sejam interpretadas de maneira confiável. Portanto, a amostra são todas as IES portuguesas objeto de avaliação institucional pela Agência de avaliação e acreditação do ensino superior (A3ES), desta forma foi escolhido a amostra que será o universo populacional, sendo um total de 149 IES de segundo a lista da A3ES retirada no dia 08/10/2020.

- 18 — Ensino Universitário Público;
- 42 — Ensino Universitário Privado;
- 30 — Ensino Politécnico Público;
- 59 — Ensino Politécnico Privado.

Em seguida, ir-se-ão apresentar as medidas e instrumentos utilizados para recolher os instrumentos de recolha de dados e variáveis pertencentes a este estudo.

### 3.2 Instrumentos de Recolha de dados

Nesta dissertação utilizou-se o questionário de modo a ter consistência do estudo nas suas respostas. O questionário é uma ferramenta que determina os resultados aonde podem representar os objetivos da investigação através dos fatores medíveis, e ainda auxilia a estruturar, regularizar e no controlo das informações coletadas, sendo estas mais fáceis de serem encontradas segundo as respostas assertivas, (Fortin 2009).

O questionário que serve de base a esta investigação foi elaborado com base em questionários já previamente realizados e cientificamente validados por vários autores científicos, para garantir ao máximo a qualidade científica deste estudo. Sendo assim, todos os itens presentes no questionário resultaram de uma revisão de literatura contributo dos peritos, nomeadamente o autor (Neves, 2000).

Na elaboração do questionário tentou-se assegurar a sua exatidão, visto que, se consistiu em medir a maioria das suas variáveis do estudo, por isso, anteriormente a sua preparação buscou-se categorizar com exatidão as suas questões com grupos de questionamentos apropriados, os procedimentos de medição aplicados as suas escalas e por fim, os métodos de verificação das recolhas de dados.

As categorias de um parâmetro de um questionário são capazes de ser categorizadas em objetivos e subjetivos. Os parâmetros objetivos são referentes aos fatos, como atributos dos seres humanos, através da sua sabedoria e as suas condutas. Parâmetros subjetivas são referentes a comportamentos, ou seja, refere-se aos pensamentos, vivencia, e aos seus princípios (Freixo, 2011).

Após ter sido feita a recolha do estudo de algumas das vertentes teóricas mais relevantes acerca da temática em análise, a investigação irá basear-se na análise dos resultados obtidos pelo questionário aplicado.

Deste modo, este estudo e a aplicação do questionário em questão irá estar focado no país de Portugal e irá ser aplicado essencialmente em todas IES registadas na A3ES.

O facto de o foco deste questionário ser no sector das IES da GRH em Portugal, deve-se ao facto de ter tido como base o estudo Strategic Human Resources Management for Southeast Asian Universitie, e para aumentar o alcance do estudo foi escolhido Portugal para aprofundar a investigação num país específico.

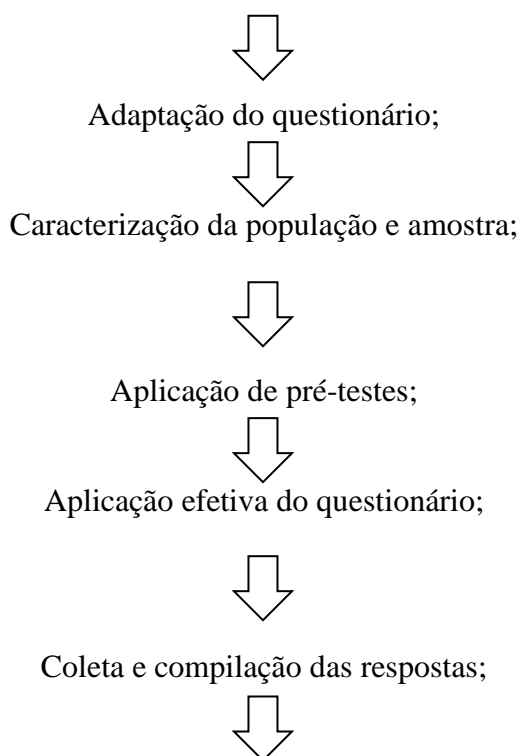
Para reunir os dados satisfatórios para alcançar o objetivo geral desta investigação, foi enviado um correio eletrónico com o pedido de solicitação, aos responsáveis do sector da GRH das IES para responder o questionário deste estudo através do Google Forms, os responsáveis são os Administradores, RH e Reitores, o questionário foi enviado para podermos responder à pergunta de partida deste trabalho.

Mediante ao questionário pode-se ter um alcance a uma abundância de informações e dados Quivy e Campenhoudt (1998) a seleção do procedimento dispôs por base a literatura vigente, ao autor, José Neves (2000) esta investigação atribui-se como analítica, com isto, o questionário torna-se uma apropriada seleção.

Por conseguinte, utilizou-se a plataforma Google Forms para proceder à adaptação de um questionário nítido e simples. O início da recolha de dados foi a 22 de março de 2021 com a distribuição dos questionários via correio eletrónico das IES.

Deste modo, esta etapa da investigação realizou-se de março a maio de 2021, composta através dos consecutivos pontos: escolha, interpretação e ajustes das escalas aplicadas, seguem as etapas abaixo.

Figura n.º 5 — Etapas da Investigação:



Análise e tratamento através da estatística descritivas;



Definição dos processos de análise quantitativa dos dados

Fonte: Elaboração Própria com Adaptação João Carvalho (2018).

Este questionário foi adaptado a partir da análise da literatura anteriormente referida, dimensões de Neves (2000) para facilitar, as perguntas são agrupadas em 3 secções conforme a apresentação feita abaixo e enviado junto do questionário:

| — Caracterização Institucional, com 4 perguntas

|| — Gestão e Políticas de Recursos Humanos, divididas em 5 subsecções:

1. Estratégia de GRH: as perceções a respeito da elaboração da estratégia da gestão de recursos humanos, a regularidade da análise da metodologia implementada, o decreto competente da GRH, e o seu resultado com a elaboração da estratégia do mecanismo da legislação coletiva de trabalho.
2. Gestão do emprego: relativo a esta medida, existe a problemática de entender a perceção a respeito do vínculo do planeamento quantitativo e qualitativo da GRH, o significado sobre os quesitos fundamentais, e a progressão das carreiras profissionais.
3. O Recrutamento e Seleção: nesta dimensão atribui-se a relevância do estudo e a exploração do negócio, os métodos de admissão, as estratégias de triagem e os processos de decisão do planeamento de inclusão do pessoal.
4. Formação e desenvolvimento: neste quesito, foram listadas perguntas a respeito das perceções apontadas com relação ao planeamento das formações, o plano de informação, diálogo e também a análise de eficiência;
5. Manutenção de RH: nesta dimensão trata-se da política de remunerações, compensação, benefícios, e também, sobre as condições do ambiente de trabalho, seja com segurança e higiene e também ações sociais.

||| Elementos Gerais finais.

A categoria de escala usada nesta investigação corresponde a escala de LIKERT, sendo a categoria de escala com um constante número de respostas escolhidas pelos respondentes, podendo assim, analisar a sua frequência. A Escala de LIKERT geralmente são entre os números de 1 a 5 (1-Discordo Totalmente; 2-, 3-; 4-; 5-Concordo Totalmente).

### 3.3 Análise de dados e Informações

Neste estudo foi escolhida a investigação qualitativa descritiva, e que tem no seu propósito, conforme os autores Bogdan, e Biklen, (1994) cinco atributos:

1.º Caraterística: a origem objetiva das suas informações sendo o melhor o ambiente para o pesquisador constituir as suas investigações;

2.º Caraterística: as informações são de qualidade descritiva;

3.º Característica: os investigadores que aplicam os processos descritivamente têm um maior interesse pelo passo a passo conduzido na investigação, do que literalmente pelas conclusões;

4.º Característica: as verificações das informações são concretizadas de modo mais simples;

5.º Característica: Geralmente o investigador preocupa se em entender como os respondentes podem acrescentar as suas vivências para contribuir com o estudo, e com isto, estabelece a investigação qualitativa e a escolha certa dos indivíduos.

Sendo a pesquisa de carácter qualitativo os indivíduos que constituíram a amostra foram seleccionados por conveniência conforme a sua experiência na área de investigação. Mediante o carácter qualitativo da investigação, a verificação referente ao teor do estudo (análise de conteúdo) torna-se o melhor percurso para análise das respostas coletadas no decorrer do trabalho.

A análise de conteúdo é um grupo com métodos de verificação dos materiais reunidos, o seu objetivo essencial é obter indicadores para poderem entender noções pertinentes as situações de produtividade e integração das comunicações, a partir de métodos pautados. (Bardin 2009) a análise de conteúdos resulta-se por diversas fases, sendo elas:

- Escolha dos documentos para utilizar na análise, definição de possibilidades e de objetivos, preparar critérios que estabelecem as conclusões;
- Diagnostico e tratamento da base de dados;
- Discussão da conclusão e resolução do problema apresentado no estudo.

Wolcott (2004) descreve três situações essenciais no decorrer as etapas de análise de dados: definição, diagnostico e compreensão:

- A definição condiz com a forma descrita as informações colhidas pelo autor;
- O diagnóstico é um método de estruturação das informações, em que podem acentuar as características fundamentais, também conseguem identificar aspetos primordiais;
- A compreensão trata-se do método de aquisição na interpretação dos conteúdos e deduções com base nas informações adquiridas.

No que diz respeito à técnica de análise de dados, esta é a confrontação dos resultados obtidos pelos questionários com a pesquisa bibliográfica efetuada, sendo que estes dados foram introduzidos num ficheiro do Excel e foi este ficheiro que serviu de base a toda a análise, os elementos foram tratados e efetuadas análises estatísticas descritivas.

Foi realizado também a análise de conteúdo, que através das respostas no questionário ira se verificar todas as interações para desenvolver as conclusões, todas as informações e processos detalhados serão concluídos como os processos utilizados no dia a dia das IES.

A 31 de maio de 2021 encerrou-se a receção de respostas, de um total de 149 inquéritos distribuídos, foram recolhidas 37 respostas, representando uma taxa de resposta de 25% respondidas. Na análise dos dados foram utilizados sobretudo a estatística descritiva o qual equivale à coleta, introdução, análise e a compreensão das informações quantitativas pelo meio da constituição de ferramentas apropriadas sendo os quadros, os gráficos, os indicadores numéricos e a análise descritiva.

A análise dos dados recolhidos, iniciou-se na reprodução e análise percentual das respostas das informações recebidas, as informações foram lidas diversas vezes, buscando padrões, situações e atitudes que poderiam se repetir. Estes dados do questionário contribuíram para identificar quais são as práticas e as políticas implementadas na Gestão de Recursos Humanos nas IES portuguesas.

Foi utilizado também a ferramenta do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para realizar uma análise descritiva dados recolhidos, como a mediana e moda, estatística de contagem e percentagem (%) de cada linha respondida no questionário, foi utilizado o Excel para realizar os gráficos comparativos de círculo, já a análise da escala likert foi elaborado através da ferramenta RStudio.

## 4. IES EM PORTUGAL

No presente capítulo apresentamos uma pequena caracterização das IES em Portugal. Apresentamos também alguns dados relativos às diferenciações das IES, e Finalmente procedemos à caracterização IES estudadas, através do critério do questionário.

### 4.4. Caracterização Institucional IES em Portugal

“A importância do ensino superior no crescimento e desenvolvimento económico das sociedades é aceite por países desenvolvidos e países em desenvolvimento” (Elsa Ferreira 2019 p.1). Portanto, nas últimas décadas tem surgido necessidades de criações de novas IES, cada região tem uma demanda de população em procura destas instituições. Neave & Amaral citados por Ferreira (2019) referem o que “o sistema de ensino superior em Portugal tem conhecido, nas últimas décadas, profundas alterações”, o texto citado abaixo descreve uma parte da evolução das IES em Portugal.

“A evolução recente do sistema de ensino superior em Portugal, processou-se, no entanto, face a uma quase ausência de regulação eficaz por parte do Estado. Assim, foi-se a desenvolver uma rede de estabelecimentos de ensino superior dispersa pelo território nacional, sem uma estrutura e uma hierarquização planeada ou organizada em função de objetivos e linhas estratégicas claras. Situação que se torna particularmente evidente, quando o número de candidaturas dos alunos tradicionais, mostra tendência a diminuir e onde as dificuldades económicas apontam para a necessidade de uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis”. (A3ES, CIPES, 2009:2010).

Portanto, devido à necessidade de evolução do país, as IES em Portugal tornaram proporções enormes na sua economia, as IES em Portugal são tidas como um sistema binário (tabela n.º 5) assim como na Europa em geral (Vossensteyn & Weert, 2013). A autora Ferreira (2019) descreve que no sistema binário, a cada subsistema de ensino concernem ocupações próprias. “Ao ensino universitário incumbe realizar a oferta das formações científicas sólidas”. (Decreto-Lei de 62/2007 27).

“O ensino superior português organiza-se num sistema binário, que integra o ensino universitário e o ensino politécnico com uma estrutura assente em 4 ciclos: um ciclo de estudos



de curta duração, que não confere grau académico e três ciclos de estudos conducentes aos graus académicos de licenciado, mestre e doutor.” (DGES 2017).

De acordo com estas informações, consegue-se verificar como funciona o sistema binário na tabela abaixo.

Tabela n.º 5. Sistema Binário

<b>Ensino universitário</b>	<b>Ensino Politécnico</b>
“O ensino universitário será direcionado através de uma visão do progresso de pesquisa e de inovação do conhecer e garantirá uma precisa elaboração científica e cultural e possibilitar uma formação técnica que qualifique para as atividades profissionais e culturais e fomenta a evolução das competências de apreciação, ideias e análise crítica.”	“O ensino politécnico é direcionado mediante a uma compreensão de investigação aplicada e através do desenvolvimento, gerido à perceção e repostas de problemas concretos e propõe-se viabilizar uma estável formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de atividades profissionais.”

Fonte: DGES (2017).

Em Portugal tem-se um total de 149 IES conforme o sítio ‘web’ A3ES (2021), que estão divididas em Universidades públicas, privadas e politécnicos, públicos e privados. Tendo-se a divisão em subcategorias de matriz civil e militar, ainda conforme as informações, as instituições de ensino superior universitário conferem os seguintes diplomas:

#### IES Universitários

- Universidades: concedem os graus de licenciado, de mestre e de doutor;
- Institutos universitários: concedem os graus de licenciado, de mestre e de doutor.

#### IES Politécnicas

- Graus de licenciado e de mestre;
- Diploma de técnico superior profissional

“O ensino superior público, incluindo o ensino militar, representa quase 3/4 dos ciclos de estudos (74%), oferece 2/3 do total de vagas (66%), e concentra 77% dos estudantes inscritos no ano 2010/2011. O mecanismo privado corresponde a cerca de 1/4 do total de ciclos de estudos, oferece 1/3 das vagas e representa, apenas, pouco mais de 1/5 do total de inscritos, com 22% do sistema” (A3ES 2012: p.9).

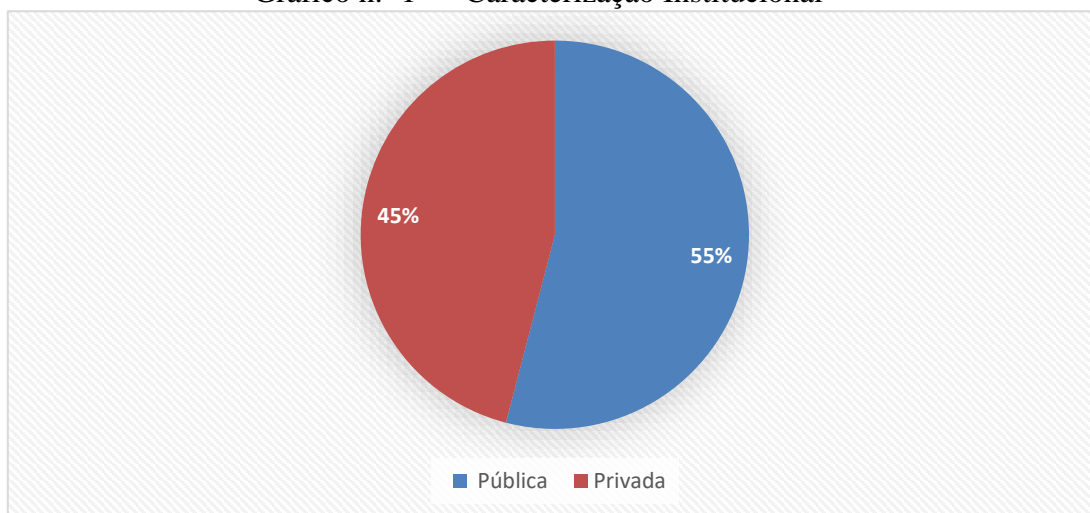
Portanto, as IES são consideradas uma parte muito importante na história do país, assim como na sua evolução que contribuiu para o desenvolvimento e conhecimentos das pessoas, os seus processos de aprendizagem, e organização estrutural.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com os dados do questionário, a análise dos dados identificou as políticas e práticas representadas em 5 dimensões, com a finalidade de recolha da informação que me permita verificar quais são as práticas e as políticas implementadas na Gestão de Recursos Humanos nas IES em Portugal.

As respostas obtidas na recolha dos dados gerais das IES permitem a caracterização da amostra, das 149 IES estudadas, 25% da amostra da população responderam com o total de 37 respostas. Das 37 IES que responderam 55% (20) respostas das IES particulares/privadas e 45% (17) respostas das IES públicas.

Gráfico n.º 1 — Caracterização Institucional



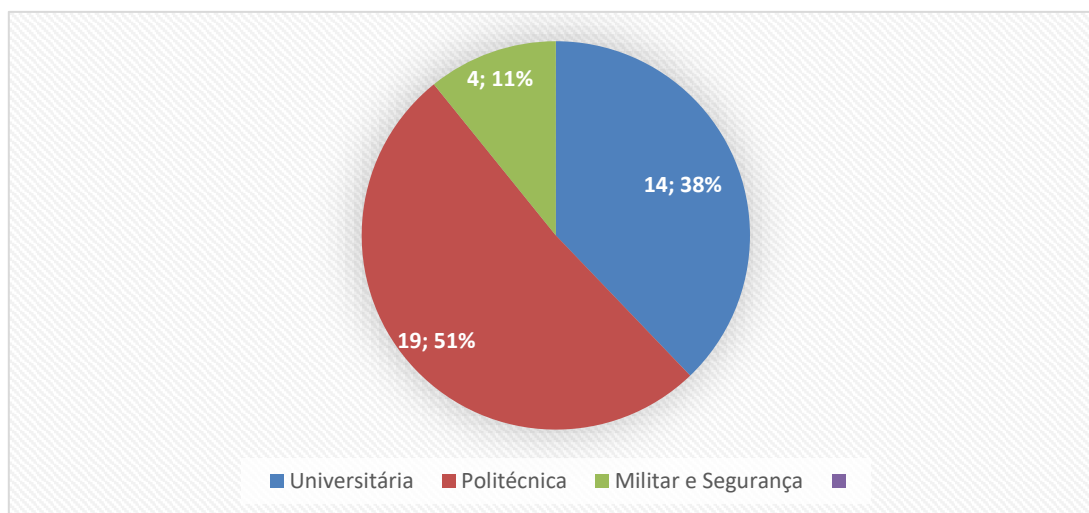
Fonte: Elaboração própria (2021).

No questionário, foram abordados a categoria de ensino das IES (gráfico n.º 2), referente as diferenças de especialidade do ensino das IES, é possível identificar, as seguintes IES de ensino:

- Universitário Geral 14 (37%)
- Politécnico Geral 19 (51%)
- Militar e Segurança 4 (11%)

Percebe-se que com 51% das respostas as IES politécnica geral, foram grandes parte respondentes no questionário, 37% universitário geral, e na minoria militar e segurança com 11%.

Gráfico n.º 2 — A IES é do ensino:

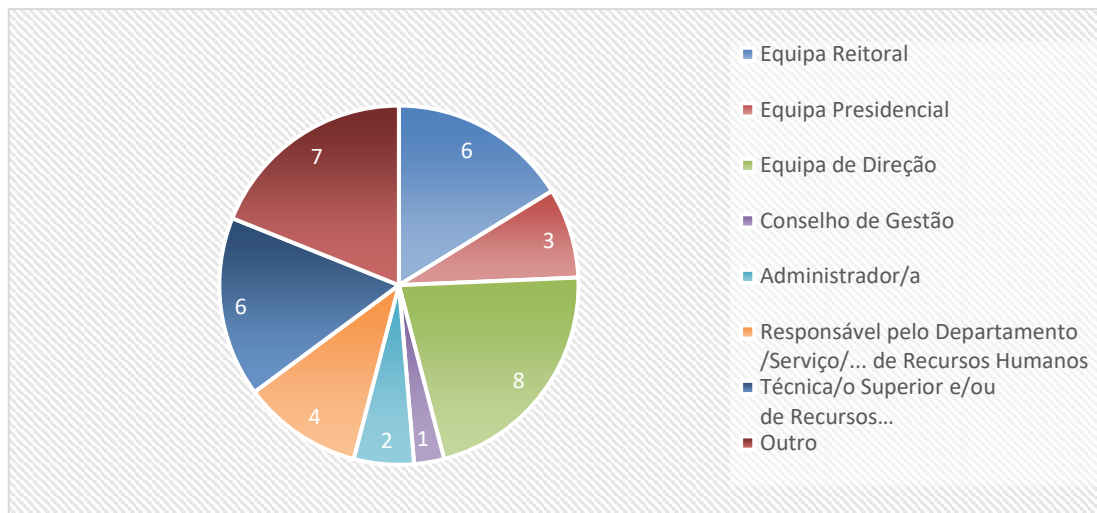


Fonte: Elaboração própria (2021).

O perfil dos respondentes na sua posição hierárquica, são as seguintes (gráfico n.º 3):

- Equipa Reitoral 6 (16%)
- Equipa Presidencial 3 (8%)
- Equipa de Direção 8 (22%)
- Conselho de Gestão 1 (3%)
- Administrador/a 2 (5%)
- Responsável pelo Departamento/Serviço/... de Recursos Humanos 4 (11%)
- Técnica/o Superior e/ou de Recursos... 6 (16%)
- Outro 7 (19%).

Gráfico n.º 3 — Posição Hierárquica



Fonte: Elaboração própria (2021).

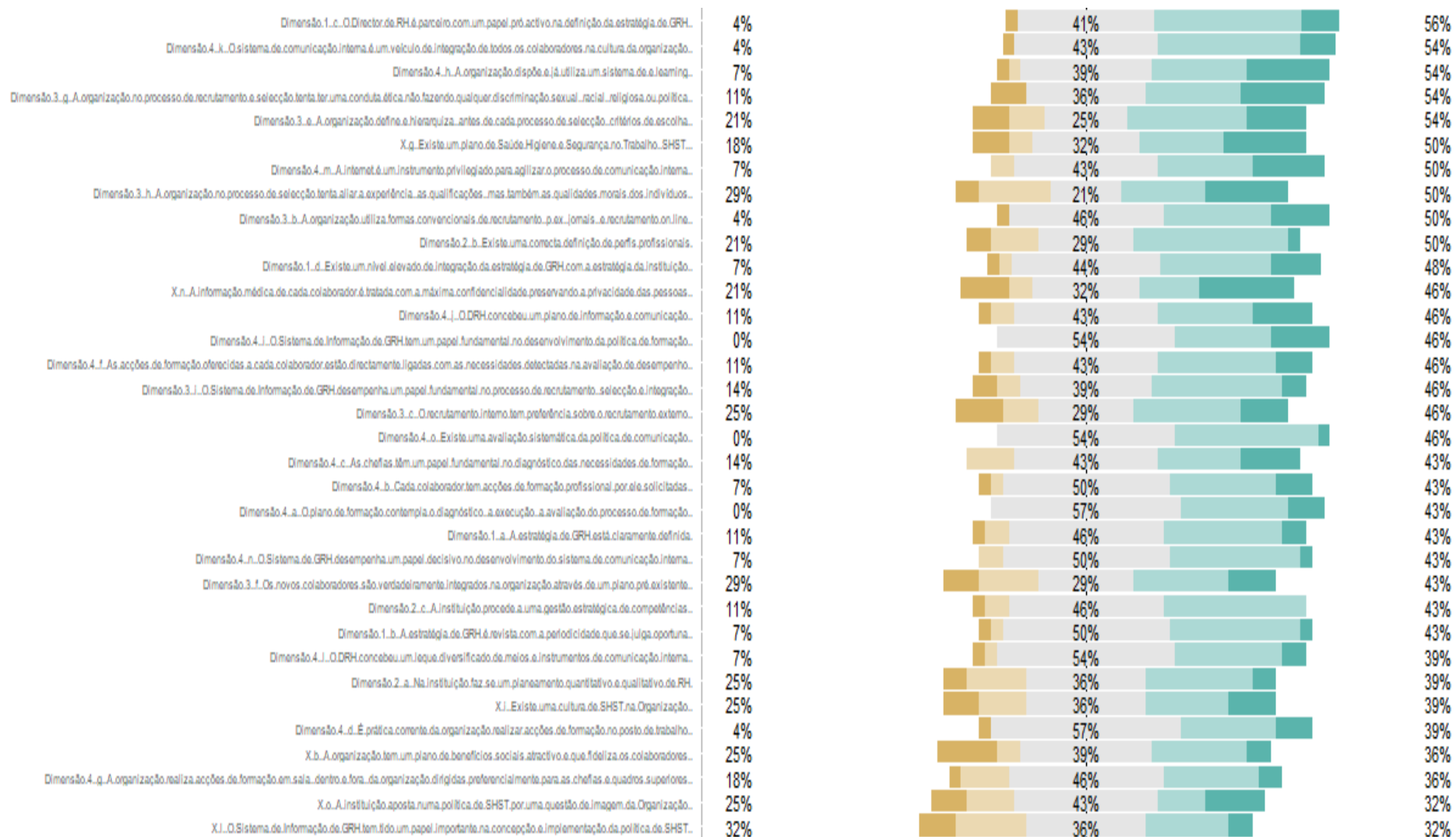
Verifica-se que 60% dos representantes na posição hierárquica da GRH nas IES, são os responsáveis pelo Departamento/Serviço/... de Recursos Humanos e Técnica/o Superior e/ou de Recursos.

Neste questionário foram abordadas 5 dimensões estudadas pelo autor José Neves, 2000, sendo:

- Estratégia de RH
- Gestão de Emprego
- Recrutamento e Seleção
- Formação e Desenvolvimento
- Manutenção de RH

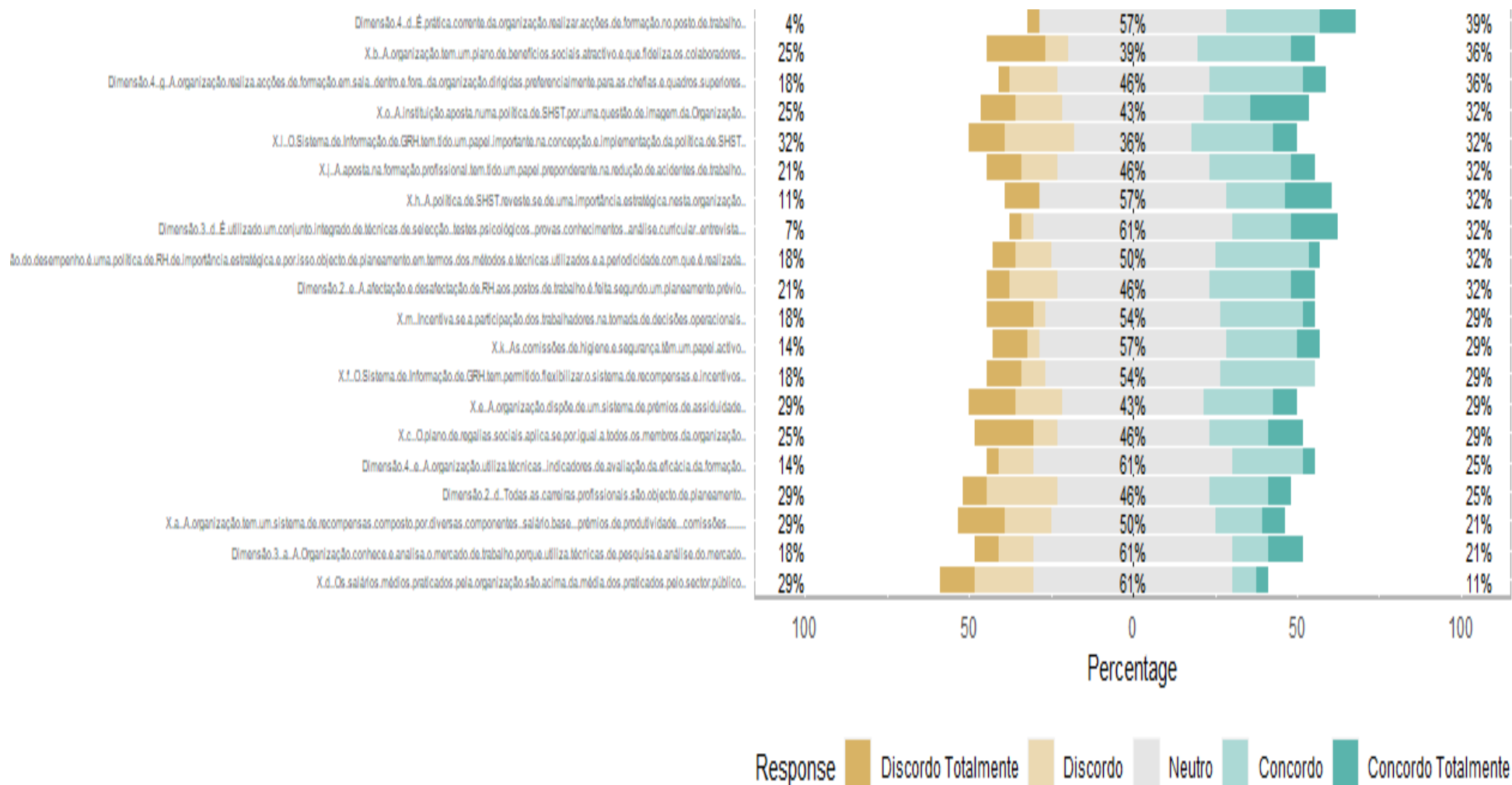
Poderemos analisar e interpretar através dos gráficos da escala likert, que será conduzida a análise separadamente de cada IES, as IES particulares/privadas, IES pública, e as IES Universitária e Politécnica, através destes gráficos da escala likert será possível analisar e chegar as conclusões das políticas e práticas nas IES portuguesas.

Gráfico n.º 4 Escala Likert 5 Dimensões IES portuguesas 1.1



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico n.º 5** Escala Likert 5 Dimensões IES portuguesas 1.2



Fonte: Elaboração própria (2021).

O gráfico da escala likert do questionário, está interpretado da seguinte forma: das questões que mais tiveram “5. Concordo Totalmente” até a que menos tiveram concordância, que está em “1. Discordo Totalmente”.

Começa-se por observar que a primeira questão com 56% focou-se na dimensão n.º 1. Estratégia de RH: c) O Diretor de RH é parceiro com um papel proativo na definição da estratégia de GRH. As IES portuguesas concordam que esta questão é a que mais prevalece.

Já a questão que obteve mais discordância com 29% das escolhas entre “1. Discordo Totalmente e “2. Discordo” foi a dimensão 5 Manutenção de RH: d) Os salários médios praticados pela organização são acima da média dos praticados pelo sector público.

As questões que mais tiveram concordância acima de 50% entre as IES portuguesas foram:

1. **Dimensão 1** c) O Diretor de RH é parceiro com um papel pró-ativo na definição da estratégia de GRH. — 56% de concordância entre as IES portuguesas, sendo o foco na estratégia de RH a questão mais relevante entre as IES portuguesas.
2. **Dimensão 4** k) O sistema de comunicação interna é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da organização. — 54% de concordância entre as IES portuguesa, com maior foco na formação e desenvolvimento de pessoas.
3. **Dimensão 4** h) A organização dispõe e já utiliza um sistema de “e-learning” — 54% de concordância entre as IES portuguesas.
4. **Dimensão 3** g) A organização no processo de recrutamento e Seleção terá uma conduta ética não efetuando nenhuma discriminação sexual, racial, religiosa ou política — 54% de concordância entre as IES portuguesas.
5. **Dimensão 3** e) A organização define e hierarquiza, antes de cada processo de Seleção, critérios de escolha — 54% de concordância entre as IES portuguesas.
6. **Dimensão 5** g) Existe um plano de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho (SHST) — 50% de concordância entre as IES portuguesas.



7. **Dimensão 4 m)** A ‘internet’ é um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna — 50% de concordância entre as IES portuguesas.
8. **Dimensão 3 h)** A organização no processo de Seleção alia a experiência, as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos - 50% de concordância entre as IES portuguesas.
9. **Dimensão 3 b)** A organização utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento ‘on-line’ — 50% de concordância entre as IES portuguesas.
10. **Dimensão 2 b)** Existe uma correta definição de perfis profissionais — 50% de concordância entre as IES portuguesas.

Verifica-se então que a maior concordância entre as dimensões entre as IES portuguesas estão na dimensão n.º 3 — Recrutamento e Seleção, e dimensão n.º 4 — Formação e Desenvolvimento.

Esses dados sugerem que as IES estão com as suas perspetivas focados em recrutar e consequentemente formar as pessoas, mostram que estão adeptas as estratégias de RH, pois a questão que mais contém votos é “O Diretor de RH é parceiro com um papel pró-ativo na definição da estratégia de GRH”, com isto verificamos que a direção das IES, em geral, foca na estratégia de recrutamento e consequentemente na formação e desenvolvimento do pessoal com uma conduta ética não fazendo nenhuma discriminação sexual, racial, religiosa ou política, mas faz argumentar como são geridas as manutenções de RH das mesmas, pois a manutenção de RH é uma dimensão contraditória visto que as IES portuguesas menos concordam que existe manutenção de RH frequentemente.

A comunicação interna também é um fator de privilégio, visto que para uma estratégia bem implementada seja eficiente e eficaz é preciso que todos participem, com isto a organização também dispõe de sistema de aprendizado ‘e-learning’.

Através do gráfico foi possível também verifica as questões que as IES menos concordaram, sendo elas:

1. **Dimensão 5.** d) Os salários médios praticados pela organização são acima da média dos praticados pelo sector público — 29% das IES portuguesas discordam desta questão e apenas 11% de “4. Concordo”.
2. **Dimensão 3** a) A Organização conhece e analisa o mercado de trabalho porque utiliza técnicas de pesquisa e análise do mercado. 18% de discordam desta questão, e 61% escolheram a opção “3. Neutro”
3. **Dimensão 5.** a) A organização tem um sistema de recompensas composto por diversas componentes, salário base + prémios de produtividade + comissões + ...)] 29% das IES portuguesas discordam desta questão
4. **Dimensão 2 d)** Todas as carreiras profissionais são objeto de planeamento — 29% das IES portuguesas discordam desta questão.
5. **Dimensão 4** e) A organização utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação. — 14% de discordam desta questão, e 61% escolheram a opção “3. Neutro”
6. **Dimensão 5.** c) O plano de regalias sociais aplica-se por igual a todos os membros da organização. — 25% das IES portuguesas discordam desta questão.
7. **Dimensão 5.** e) A organização dispõe de um sistema de prémios de assiduidade — 29% das IES portuguesas discordam desta questão
8. **Dimensão 5.** f) O Sistema de Informação de GRH tem permitido flexibilizar o sistema de recompensas e incentivos — 18% de discordam desta questão, e 54% escolheram a opção “3. Neutro”.
9. **Dimensão 5.** k) As comissões de higiene e segurança têm um papel ativo. - 14% de discordam desta questão, e 57% escolheram a opção “3. Neutro”
10. **Dimensão 5.** m) Incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais — 18% de discordam desta questão, e 54% escolheram a opção “3. Neutro”.

Através desta análise verifica-se que a maior discordância entre as IES portuguesas estão na dimensão 5. Manutenção de RH, as questões em gerais estão com a mediana 3, ou seja, encontram-se geralmente “.3 Neutro” sendo a tendência central da pesquisa.

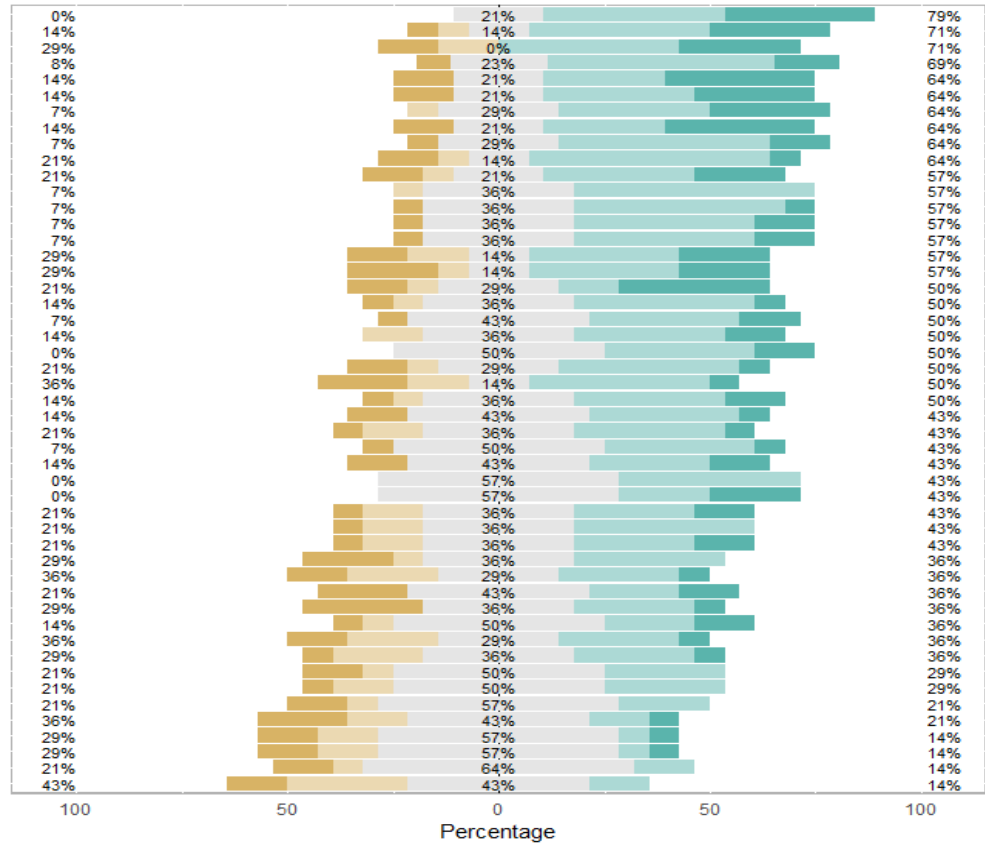
Visto que as IES estão focadas no recrutamento e seleção, consegue-se perceber que a estratégia de atração e formação de pessoas está mais estruturada do que a estratégia de manutenção e gestão de emprego, a questão que menos favorece é “Os salários médios

praticados pela organização são acima da média dos praticados pelo sector público” percebe-se que a questão financeira é um ponto de política interna que precisa ser revisto pelas IES portuguesas, por se tratar de um ponto negativo aonde a maioria das IES discordam que o salário são acima da média praticado pelo sector público, porém, através dessa análise consegue entender que as IES também não analisam o mercado, a sua volta, por isto pode provocar esse desequilíbrio a respeito da gestão de emprego e salários.

Outro aspeto de discordância são as recompensas e comissões, que ficam em desvantagem em relação a outros critérios e geralmente, compreende-se que as organizações focam mais em pontos organizacionais e não tanto nos motivacionais das pessoas, conforme foi citado na figura n.º 3 de Maslow.

No seguimento da análise será feito uma diferenciação das IES particular/privada e pública, para verificar as questões que mais se adequam a cada uma delas, assim pode-se concluir com êxito a discussão, segue abaixo o gráfico da escala likert do questionário completo das IES particular/privada e IES pública.

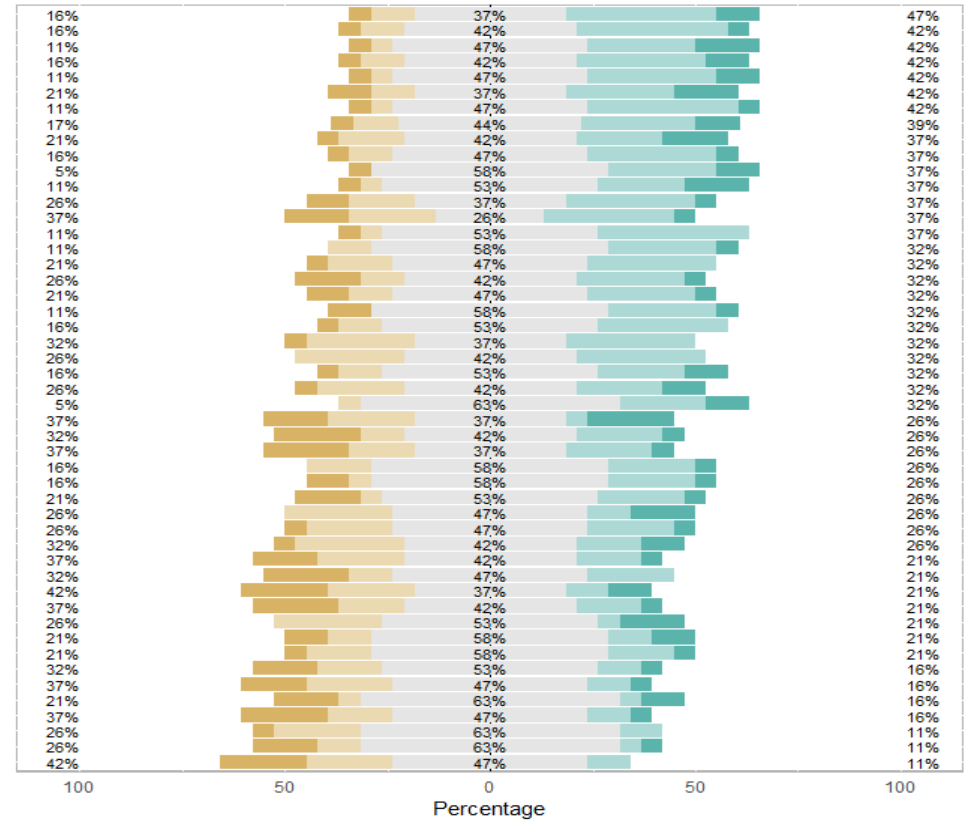
Gráfico n.º 6. Escala Likert IES Particulares/Privadas.



Response ■ Discordo Totalmente ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordo ■ Concordo Totalmente

Fonte: Elaboração própria (2021).

Gráfico n.º 7. Escala Likert IES Pública



Response ■ Discordo Totalmente ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordo ■ Concordo Totalmente

Fonte: Elaboração própria (2021).

Análise das IES Particular/Privada com maior concordância:

1. **Dimensão 4 h)** A organização dispõe e já utiliza um sistema de ‘e-learning’ — na posição geral das IES esta questão encontra-se com 54%, no entanto, quando se analisa as IES particulares verificamos que tem o maior número de concordância sendo a primeira entre elas na escala particular/privada com 74% de concordância.
2. **Dimensão 4 j)** O DRH concebeu um plano de informação e comunicação — esta questão na escala geral está com 46% de concordância, no entanto, verifica-se que 71% dessa concordância vem das IES particulares.
3. **Dimensão 3 h)** A organização no processo de Seleção alia a experiência, as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos — esta dimensão também se encontra com 50% de concordância entre as IES, ao analisar a IES particular verifica-se que tem 71% de concordância entre elas.
4. **Dimensão 1 c)** O Diretor de RH é parceiro com um papel pró-ativo na definição da estratégia de GRH — esta questão esta em primeiro lugar entre a concordância das IES com 54%, no entanto, verifica-se em 4.º lugar para as IES particulares com 69% de concordância.
5. **Dimensão 5. n)** A informação médica de cada colaborador é tratada com a máxima confidencialidade preservando a privacidade das pessoas — esta questão na escala geral está com um total de 46% de concordância, sendo nas IES particulares verificam-se 64% da concordância.
6. **Dimensão 5 g)** Existe um plano de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho (SHST) — Esta questão também se encontra na escala geral com 50% de concordância entre as IES, para as IES particulares estão com 64% de concordância.
7. **Dimensão 4 m)** A ‘internet’ é um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna — com 50% de concordância entre as IES portuguesas, esta questão encontra-se com 64% na concordância entre as IES particulares.
8. **Dimensão 3 g)** A organização no processo de recrutamento e Seleção tem uma conduta ética não conduzindo nenhuma discriminação sexual, racial, religiosa ou política — com 54% de concordância entre as IES portuguesas, esta questão encontra-se com 64% na concordância entre as IES particulares.

9. **Dimensão 3** b) A organização utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento ‘on-line’ — com 50% de concordância entre as IES portuguesas, esta questão encontra-se com 64% na concordância entre as IES particulares.
10. **Dimensão 2** b) Existe uma correta definição de perfis profissionais — com 50% de concordância entre as IES portuguesas, esta questão encontra-se com 64% na concordância entre as IES particulares.

Percebe-se através do gráfico de calor n.º 7, que as IES possuem uma maior concordância de “4. Concordo” e “5. Concordo Totalmente” com a maior percentagem em 71%.

Já no gráfico n.º 8 percebe-se que as IES se concentram mais em “3. Neutro” quando está na tendência central, sendo não Concordo e nem discordo, com a maior percentagem em 63%, e nenhuma concordância mais que 50%.

Ao verificar os dois gráficos, percebe-se que há uma grande diferença entre as IES públicas e particulares/privadas, sendo o número de percentagem respondida nas questões, agora irá-se analisar as questões que mais se destacam em “4. Concordo” e “5. Concordo Totalmente” entre elas relação à análise geral dos dois gráficos. Verifica-se então que a maior concordância entre as dimensões nas IES portuguesas estão na dimensão 3. Recrutamento e Seleção. dimensão 4 — Formação Desenvolvimento e na discordância está na dimensão 5. Manutenção de RH.

Nas IES particulares/privadas, verificou-se que a concordância entre elas centrou-se mais nas dimensões 3. Recrutamento e Seleção, e 4. Formação e Desenvolvimento.

As formações e desenvolvimento são a maior proposta das IES particular/privada, a primeira questão é “A organização dispõe e já utiliza um sistema de ‘e-learning’ a mais votada entre as IES particulares, seguida do plano de informação e comunicação, com isto as IES alinham as qualificações e experiência a uma correta definição dos profissionais.

Através do gráfico foi possível também verifica as questões que as IES particulares menos concordaram, sendo elas:

Análise das IES Particular/Privada com menor concordância:

1. **Dimensão 2 d)** Todas as carreiras profissionais são objeto de planeamento — 43% de discordam desta questão, tem apenas 19% de “4. Concordo” entre as IES portuguesas no geral, na escala geral das IES portuguesas esta questão está com 44% da concordância.
2. **Dimensão 2 f)** A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica por isso objeto de planeamento em termos dos métodos e técnicas utilizados e a periodicidade com que é realizada — 21% de discordam desta questão, e 64% escolheram a opção “3. Neutro”
3. **Dimensão 3 a)** A Organização conhece e analisa o mercado de trabalho porque utiliza técnicas de pesquisa e análise do mercado — 29% de discordam desta questão, e 57% escolheram a opção “3. Neutro”.
4. **Dimensão 5 d)** Os salários médios praticados pela organização são acima da média dos praticados pelo sector público — 29% de discordam desta questão, e 57% escolheram a opção “3. Neutro”, a última questão na escala geral das juntas IES com 39% de discordo.
5. **Dimensão 5 a)** A organização tem um sistema de recompensas composto por diversas componentes (salário base + prémios de produtividade + comissões + ...) — 36% de discordam desta questão, e 43% escolheram a opção “3. Neutro”, sendo uma questão na escala geral das juntas IES com 42% de discordo.
6. **Dimensão 5 m)** Incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais — 21% de discordam desta questão, e 57% escolheram a opção “3. Neutro”, sendo uma questão na escala geral das juntas IES com 31% de discordo.
7. **Dimensão 4 e)** A organização utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação — 21% de discordam desta questão, e 50% escolheram a opção “3. Neutro”, sendo uma questão na escala geral das juntas IES com 25% de discordo.

8. **Dimensão 5 f)** O Sistema de Informação de GRH tem permitido flexibilizar o sistema de recompensas e incentivos — 21% de discordam desta questão, e 50% escolheram a opção “3. Neutro”.
9. **Dimensão 2 a)** Na instituição faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de RH — 29% de discordam desta questão, e 36% escolheram a opção “3. Neutro”.
10. **Dimensão 2 e)** A afetação e desafetação de RH aos postos de trabalho é feita segundo um planeamento prévio — 29% de discordam desta questão, e 36% escolheram a opção “3. Neutro”. sendo uma questão na escala geral das juntas IES com 32% de discordo.

Já na questão que as IES particulares menos concordam centrou-se nas dimensões 2. Gestão de emprego e na dimensão 5. Manutenção de RH. Ou seja, as IES têm a política de adequar cada colaborador a um cargo específico conforme as suas qualificações e experiências focadas na formação e desenvolvimento, no entanto, não faz um planeamento de carreiras para o mesmo, e a avaliação de desempenho também é um ponto negativo segundo as IES, quando se trata de sistemas de recompensas e incentivos também não tem as políticas bem coordenadas.

Verifica-se agora a análise das IES Públicas com maior de 40% de concordância:

Análise das IES Públicas com maior concordância:

1. **Dimensão 3 e)** A organização define a hierarquia, antes de cada processo de Seleção, critérios de escolha — com 54% de concordância entre as IES portuguesas, esta questão encontra-se com 47% na concordância entre as IES públicas.
2. **Dimensão 4 o)** Existe uma avaliação sistemática da política de comunicação — com 46% de concordância entre as IES portuguesas, esta questão encontra-se com 42% na concordância entre as IES públicas.
3. **Dimensão 4 m)** A ‘internet’ é um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna — com 50% de concordância entre as IES portuguesas, esta questão encontra-se com 42% na concordância entre as IES públicas.



4. **Dimensão 4 k)** O sistema de comunicação interna é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da organização — com 54% de concordância entre as IES portuguesas, esta questão encontra-se com 42% na concordância entre as IES públicas.
5. **Dimensão 4 i)** O Sistema de Informação de GRH tem um papel fundamental no desenvolvimento da política de formação — com 46% de concordância entre as IES portuguesas, esta questão encontra-se com 42% na concordância entre as IES públicas.
6. **Dimensão 4 c)** As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação — com 43% de concordância entre as IES portuguesas, esta questão encontra-se com 42% na concordância entre as IES públicas.
7. **Dimensão 1 c)** O Diretor de RH é parceiro com um papel pró-ativo na definição da estratégia de GRH — com 54% de concordância entre as IES portuguesas, esta questão encontra-se com 42% na concordância entre as IES públicas, enquanto nas IES particulares estão com 69% de concordância.

Verificou-se então que a maior concordância entre as dimensões entre as IES portuguesas públicas está mais focada na dimensão 4. Formação Desenvolvimento, entretanto, agora será possível identificar as questões que as IES públicas menos concordaram entre.

Consegue-se perceber que a comunicação é um ponto forte nas IES públicas, são bem criteriosos, pois a primeira questão em destaque. “A organização define a hierarquia, antes de cada processo de Seleção, critérios de escolha”, Júlio (2015), com isto, existe uma avaliação sistemática da política de comunicação, nas IES públicas as chefias têm o papel essencial no diagnóstico das necessidades de formação, ou seja, percebe-se mais pela hierarquia, a GRH também tem o papel fundamental no desenvolvimento da política de formação.

Análise das IES Públicas com menor concordância:

1. **Dimensão 5 d)** Os salários médios praticados pela organização são acima da média dos praticados pelo sector público — 42% discordam desta questão.
2. 29% das IES particulares também discordam, a última questão na escala geral das juntas IES com 39% de discordo.

3. **Dimensão 5 k)** As comissões de higiene e segurança têm um papel ativo. — 26% de discordam desta questão, e 63% escolheram a opção “3. Neutro”, sendo uma questão na escala geral das juntas IES com 25% de discordo.
4. **Dimensão 5 o)** A instituição aposta numa política de SHST por uma questão de imagem da Organização — 26% de discordam desta questão, e 63% escolheram a opção “3. Neutro”, sendo uma questão na escala geral das juntas IES com 25% de discordo.
5. **Dimensão 5 a)** A organização tem um sistema de recompensas composto por diversas componentes (salário base + prémios de produtividade + comissões + ...) — 37% de discordam desta questão, e 47% escolheram a opção “3. Neutro”, sendo uma questão na escala geral das juntas IES com 42% de discordo.
6. **Dimensão 5 h)** A política de SHST reveste-se de uma importância estratégica nesta organização — 21% de discordam desta questão, e 63% escolheram a opção “3. Neutro”, sendo uma questão na escala geral das juntas IES com 28% de discordo.
7. **Dimensão 5 i)** Existe uma cultura de SHST na Organização — 37% de discordam desta questão, e 47% escolheram a opção “3. Neutro”, sendo uma questão na escala geral das juntas IES com 36% de discordo.
8. **Dimensão 5 j)** A aposta na formação profissional tem um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho — 32% de discordam desta questão, e 53% escolheram a opção “3. Neutro”, sendo uma questão na escala geral das juntas IES com 28% de discordo.

Ao realizar a análise da discordância das IES públicas, percebe-se que o foco é apenas na dimensão 5. Manutenção de RH, as outras dimensões encontram-se mais no “3. Neutro” e “4. Concordo”.

Compreende-se que o fator de discordância se dá pelas necessidades motivacionais e de segurança, a primeira questão em relevância é “Os salários médios praticados pela organização são acima da média dos praticados pelo sector público”, ou seja, quando analisamos o tema de maior concordância verificamos que a primeira questão é “definição de hierarquia”, mas quando analisamos com a discordância verificamos que geralmente não há um equilíbrio, pois se os critérios de escolhas das pessoas são altamente criteriosos os salários também há de acompanhar, e neste caso há um desequilíbrio.

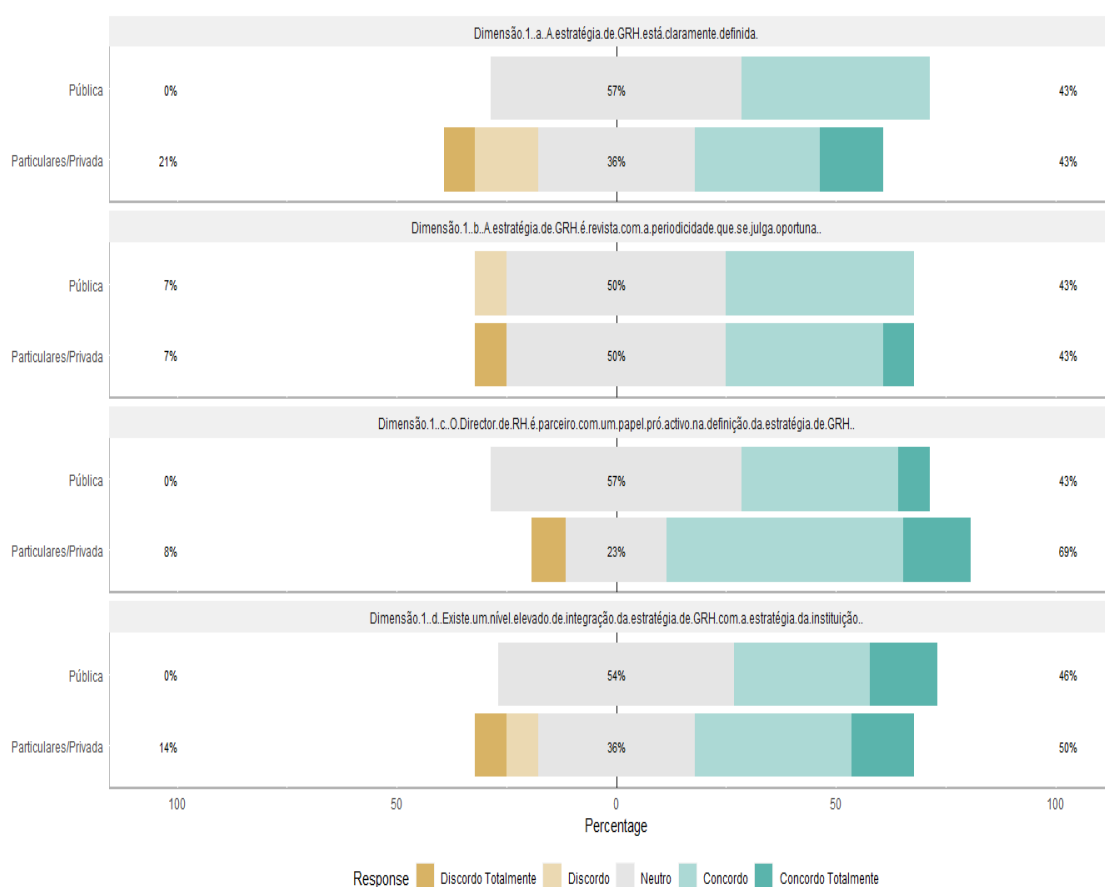
Outra questão de discordância é sobre o sistema “segurança e higiene” que não condiz com as expectativas, analisa-se que não existe uma cultura de SHST na Organização definida nas IES públicas.

Depois da análise das IES particulares/privada e pública separadas e com as questões gerais, será feito a avaliação entre os grupos das 5 dimensões, começando pela análise da estratégia de RH.

### Perfil 1 — Análise das IES Públicas e Particulares/Privada.

No que se refere as dimensões da GRH, foram analisadas as respostas separadas pelo grupo das dimensões, e começa-se a análise pela dimensão 1. Estratégia de RH, aonde será feito a análise em separação das respostas das IES públicas e particulares/privadas, é possível verificar as respostas no gráfico n.º 8 dimensão 1. Estratégia de RH.

**Gráfico n.º 8 Estratégia de RH**



Fonte: Elaboração própria (2021).

As políticas da GRH estão interligadas ao seu desenvolvimento estratégico, portanto, ao analisar a primeira dimensão, conseguimos interpretar que as IES estão bem similares na questão de políticas estabelecidas na estratégia de RH, ao analisar a escala geral gráfico n.º 5 verifica-se, através das respostas uma concordância parcial (3 e 4), sendo “3. Neutro” e “4. Concordo” cerca de 39% da amostra das 37 IES responderam que concordam que a estratégia está definida, sendo que 57% das IES públicas tem a maior opção em “3. Neutro” com 57% e 43% de concordância e as IES particulares concordam com 43%.

As IES ainda concordam através das respostas que a estratégia é parcialmente revista com a periodicidade que se julga oportuna, com um total de 39% sendo dividido em 43% das IES públicas e também 43% das IES particulares, ainda 54% no geral concordam que o Diretor de RH é parceiro e com papel pró-ativo na definição das estratégias de GRH, com 69% de “4. Concordo” das IES particulares e apenas “43% das IES públicas, e também 46% no geral concordam que possa existir um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia da instituição, sendo que 50% são as IES particulares que concordam e 46% as IES pública.

Através da separação das respostas é possível chegar a uma conclusão mais clara, percebe-se que nas **IES públicas** tem o maior número de concordâncias frente as suas estratégias de RH do que as IES particulares.

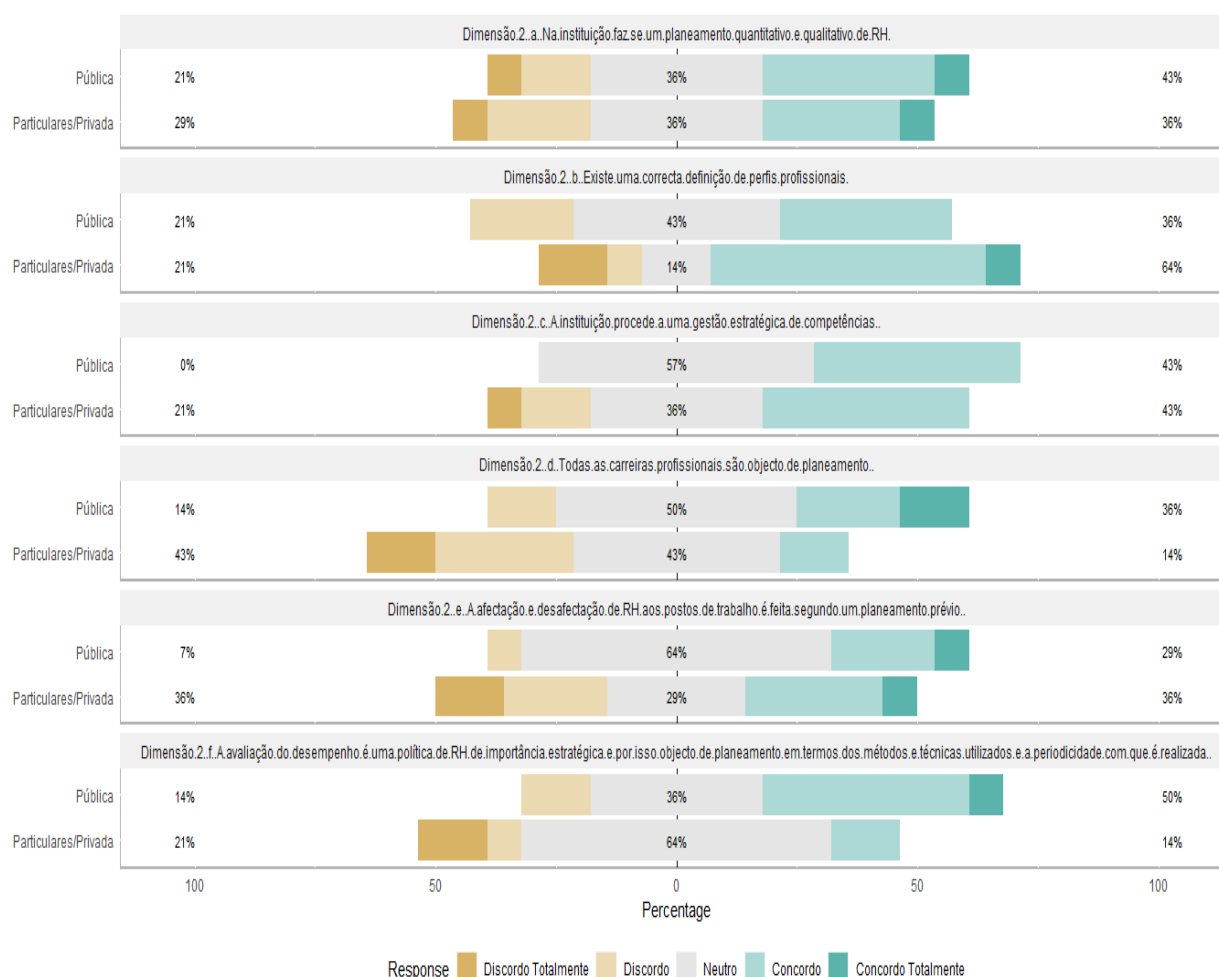
## Dimensão 2 — Gestão do Emprego

No que diz respeito a gestão de emprego, abordam-se os seguintes aspetos:

- Na instituição faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de RH;
- Existe uma correta definição de perfis profissionais;
- A instituição procede a uma gestão estratégica de competências;
- Todas as carreiras profissionais são objeto de planeamento;
- A afetação e desafetação de RH aos postos de trabalho é feita segundo um planeamento prévio;

- A avaliação do desempenho faz parte da política de RH e é de extrema relevância estratégica, por esse motivo torna-se o objeto de planeamento por meios científicos e também é usado com frequência.

**Gráfico n.º 9 Gestão de Emprego**



Fonte: Elaboração própria (2021).

Ao realizar uma análise dos gráficos, verifica-se que gráfico n.º 5 que é a escala geral das duas IES, percebe-se que há uma tendência entre (3 e 4), sendo que 54% das IES não concordam e nem discordam, pois, esta na tendência central das respostas, havendo uma discordância, percebe-se que existe parcialmente uma dúvida entre as IES que na instituição faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de RH, apenas 36% das IES que concordam, 43% de concordância das IES Públicas e 36% das IES particulares/privadas, no entanto, 42% respondem que concordam parcialmente que existe uma correta definição de perfis

profissionais, 36% das IES públicas e 64% das IES particulares/privadas, e 32% concordam que a instituição procede a uma gestão estratégica de competências, entretanto, 57% das IES públicas votam na opção Neutro que nem discordam e nem concordam, já as IES particulares concordam com 43%, no entanto, 57% concordam e nem discordam que todas as carreiras profissionais são objeto de planeamento e que a afetação e desafetação de RH aos postos de trabalho é feita segundo um planeamento prévio, 64% dessa neutralidade são das IES públicas.

Já as IES particulares concordam com 36%, no entanto, 68% concordam parcialmente que a avaliação do desempenho é uma política de RH que é muito importante para a estratégia da empresa.

No entanto, com a separação das respostas percebe-se que na dimensão 2 a política implementada nas IES em relação à gestão de empregos, esta mais acentuada e estruturada nas **IES públicas**, pois, analisa-se nas questões uma maior concordância nas opções, ao invés das da discordância, verifica-se, no entanto, que na questão a) As IES públicas conduzem um planeamento qualitativo de RH com 43% de concordância entre “4. Concordo” e “5. Concordo Totalmente” já nas particulares esta implementação esta com 36% de concordância entre “4. Concordo” e “5. Concordo Totalmente”.

No entanto, as IES particulares julgar ter uma correta definição de perfis profissionais com 64% de concordância e as IES publicas com 36% de concordância, verifica-se que nas IES pública a uma concentração em “3. Neutro” na questão que a instituição procede a uma gestão estratégica de competências, enquanto as IES particulares estão concentradas em “4. Concordo” com 43% das opções.

Na questão d) todas as profissionais são objeto de planeamento verifica-se que há uma maior discordância das IES particulares com 43% dos respondentes, no entanto, para as IES públicas a questão f) tem uma percentagem de 50% em concordância que a avaliação de desempenho é uma importante estratégia. Portanto, através, da separação é possível verificar os pontos mais fortes da política de Gestão de emprego em cada uma das IES.

#### Políticas de Gestão de Emprego IES Particular/Privada.

- Na Instituição faz se um planeamento qualitativo e quantitativo de RH;
- Existe uma correta definição de perfis profissional;
- A Instituição procede a uma gestão estratégica de competências.

## Políticas de Gestão de Emprego IES Pública

- Na Instituição faz-se um planeamento qualitativo e quantitativo de RH
  - Existe uma correta definição de perfis profissionais;
  - A Instituição procede a uma gestão estratégica de competências;
  - Todas as carreiras profissionais são objeto de planeamento;
  - A afetação e desafetação de RH aos postos de trabalho é feita segundo um planeamento prévio;
- A avaliação do desempenho faz parte da política de RH e é de extrema relevância estratégica, por esse motivo torna-se o objeto de planeamento por meios científicos e também é usado com frequência.

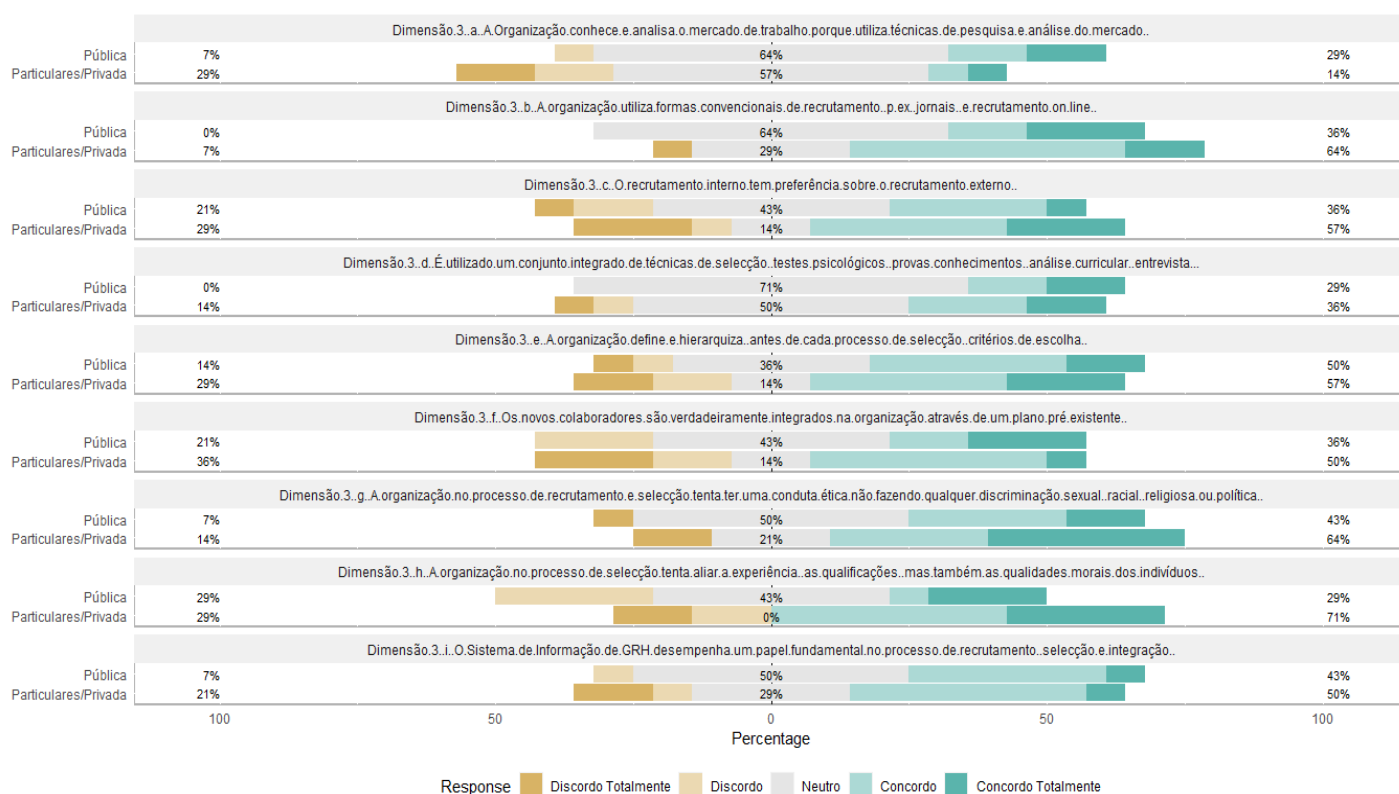
## Dimensão 3 — Recrutamento e Seleção

Quanto ao Recrutamento e Seleção, são abordados os seguintes aspetos:

- a) A Organização conhece e analisa o mercado de trabalho porque utiliza técnicas de pesquisa e análise do mercado;
- b) A organização utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento ‘on-line’;
- c) O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo;
- d) É utilizado um conjunto integrado de técnicas de seleção (testes psicológicos, provas conhecimentos, análise curricular, entrevista);
- e) A organização define e hierarquiza, antes de cada processo de seleção, critérios de escolha;
- f) Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na organização através de um plano pré-existente;

- g) A organização no processo de recrutamento e seleção tem uma conduta ética não realizando nenhuma discriminação sexual, racial, religiosa ou política;
- h) A organização no processo de seleção alia a experiência, as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos;
- i) O Sistema de Informação de GRH desempenha um papel fundamental no processo de recrutamento, seleção e integração.

**Gráfico n.º 10 Recrutamento e Seleção**



Fonte: Elaboração própria (2021).

Na escala geral, gráfico n.º 5 a uma concordância parcial de (3 e 4) “3. Neutro” e “4. Concordo” entre todas as 37 IES que responderam às especificações, 19% das IES concordam que a organização conhece e analisa o mercado de trabalho porque utiliza técnicas de pesquisa e análise do mercado, sendo a maior percentagem em “3. Neutro” com



53%. Sendo que as IES públicas concordam com 29% e as IES particulares concordam com apenas 14%.

Na análise das IES, em geral, 50% também concordam que a organização utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento ‘on-line’. Percebe-se que a maioria das respostas com “4. Concordo” vem das IES particulares com 64% e apenas 36% das IES públicas. Ainda através das respostas gerais, 36% concordam que os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na organização através de um plano pré-existente, apenas 10% concordam totalmente, 26% discordam totalmente. No entanto, verifica-se que a que nas IES particulares obteve 50% de “4. Concordo” enquanto nas IES públicas 36% de concordância.

Já sobre A organização no processo de recrutamento e seleção tem uma conduta ética não realizando nenhuma discriminação sexual, racial, religiosa ou política praticamente, 95% concordam com a afirmação, com 64% das respostas da IES particulares em concordância e 43% das IES publicadas também concordam.

Em relação às práticas de Recrutamento e Seleção **as IES particulares** estão com as práticas mais bem definidas e executadas com base no gráfico n.º 10, a maior concordância com 71% das IES particulares é na questão “h) A organização alia a experiência as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos”, as IES públicas estão com 29% em concordância.

#### Dimensão 4 — Formação e Desenvolvimento

Através do gráfico n.º 12 e 13 percebe-se que as **IES particulares** têm a prática de GRH em formação e Desenvolvimento com uma percentagem maior em concordância, em relação as IES pública.

Ao analisar os aspetos da formação e desenvolvimento na escala geral representados através do gráfico n.º 5, consegue-se perceber uma neutralidade e concordância (3 e 4) nas IES referente a etapa de Formação e Desenvolvimento, 36% da amostra das IES concordam.

que o plano de formação contempla o diagnóstico, a execução, a avaliação do processo de formação, no entanto, as IES particulares estão com uma percentagem de 50% de

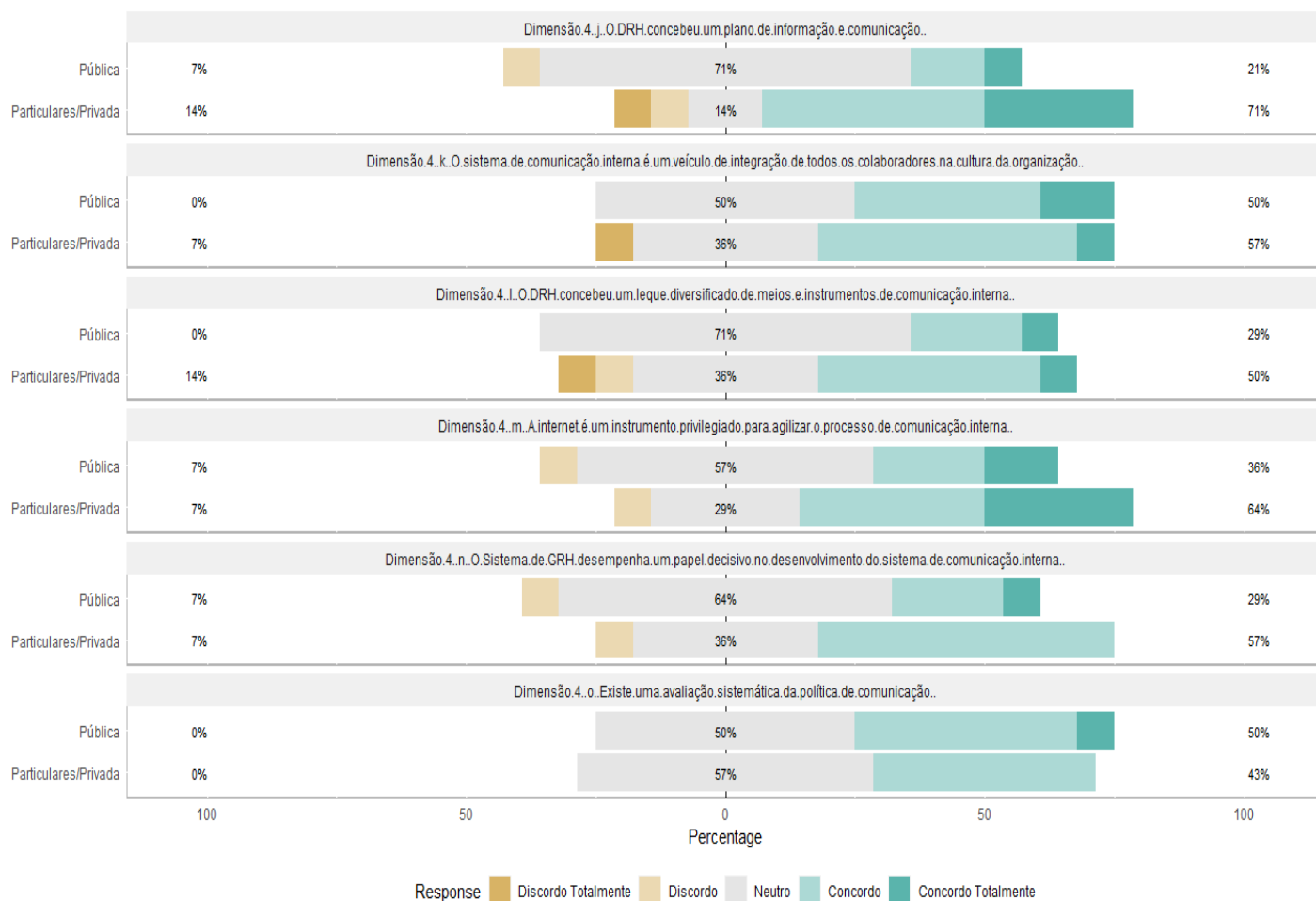
concordância, enquanto as IES públicas estão com 36%, ganhando na neutralidade com 64%.

Já 44% das IES portuguesas concordam que cada colaborador tem ações de formação profissional por ele solicitadas, sendo que 57% da resposta são das IES particulares e 29% das IES públicas. 44% também concordam parcialmente as chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação, e cerca de 20% discorda parcialmente.

No entanto, destaca-se que, apenas 33% “concordam” sendo a prática corrente da organização realizar ações de formação no posto de trabalho, 57% da maior concordância da IES particular e 29% de concordância das IES públicas. 70% “não concordam e nem discordam” que a organização utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação, no entanto, apenas 21% das IES públicas concordam com a prática e 29% das IES particulares concordam, tornando-se a prática o ponto Neutro da pesquisa.

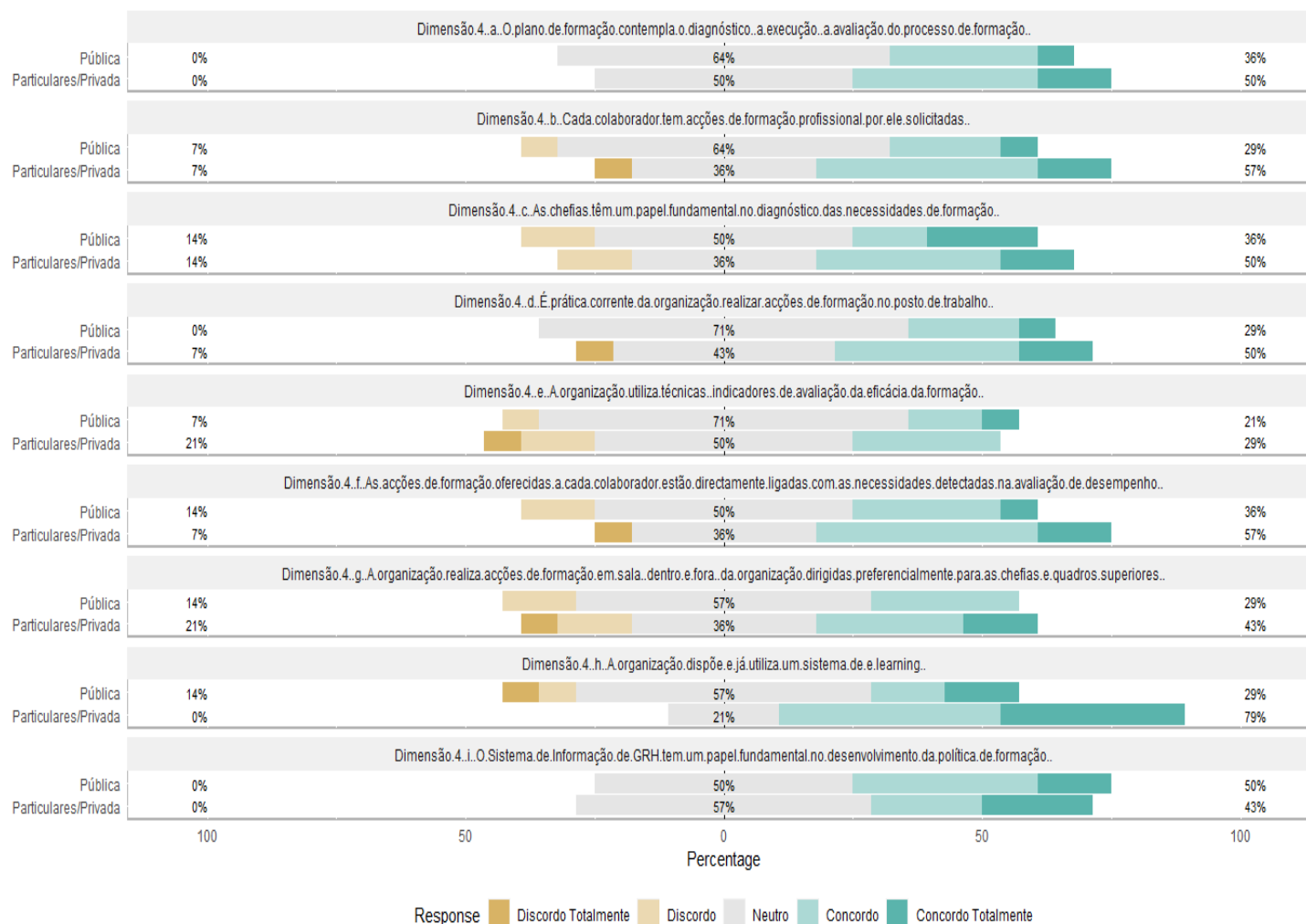
Entretanto, 33% das IES da escala geral concordam que a organização realiza ações de formação em sala (dentro e fora) da organização dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores, no entanto, as IES particulares concordam com 43% e as IES públicas concordam com 29%., quanto ao Sistema de Informação de GRH tem um papel fundamental no desenvolvimento da política de formação na escala tem a concordância de 39%, no entanto, são os maiores valores de concordância entre as IES, 50% de concordância para IES pública e 43% de concordância para a IES particular.

**Gráfico n.º 11** Formação e Desenvolvimento 1.1



Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 12 Formação e Desenvolvimento 1.2**



Fonte: Elaboração própria (2021).

## Dimensão 5 — Manutenção de RH

Quanto a manutenção de RH consegue se percebe através do gráfico n.º 5 geral que, tem uma tendência central no “3. Neutro” e “2. Discordo”, pois, tanto nas IES particulares/privadas tanto nas IES públicas são questões que mantém o maior número de discordância. No entanto, a distinção dessa percentagem encontra-se nos gráficos 14 e 15.

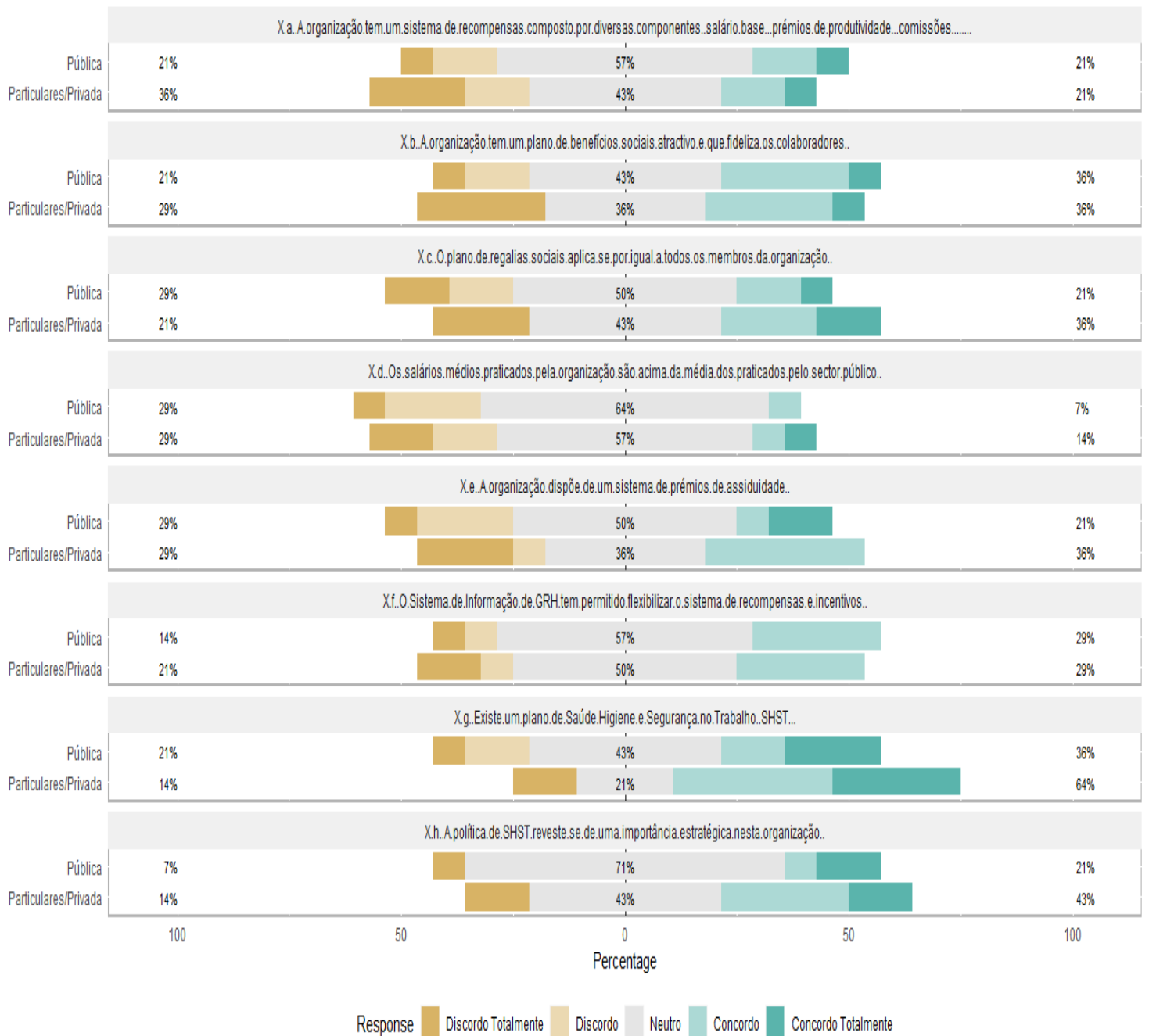
Verifica-se que na escala geral gráfico n.º 5 a última questão é d) Os salários médios praticados pela organização são acima da média dos praticados pelo sector público, com 39% de discordância, mediante os gráficos 14 e 15, 29% de discordo são das IES públicas, 64% estão na opção “3. Neutro” e 29% na de discordo das IES particulares privadas com 57% da opção “3. Neutro”.

Outra questão com maior número de discordância foi em relação às recompensas na questão: a) A organização tem um sistema de recompensas composto por diversas componentes (salário base + prémios de produtividade + comissões + ...) com 42% de discordo na escala geral, com 36% de discordo das IES particulares e 21% de discordo para as IES públicas.

Quanto a questão: m) Incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais, percebe também uma discordância entre as IES na escala geral com um total de 31% de discordo, com 21% de discordo das IES particulares e 36% de “4. Concordo” das IES públicas.

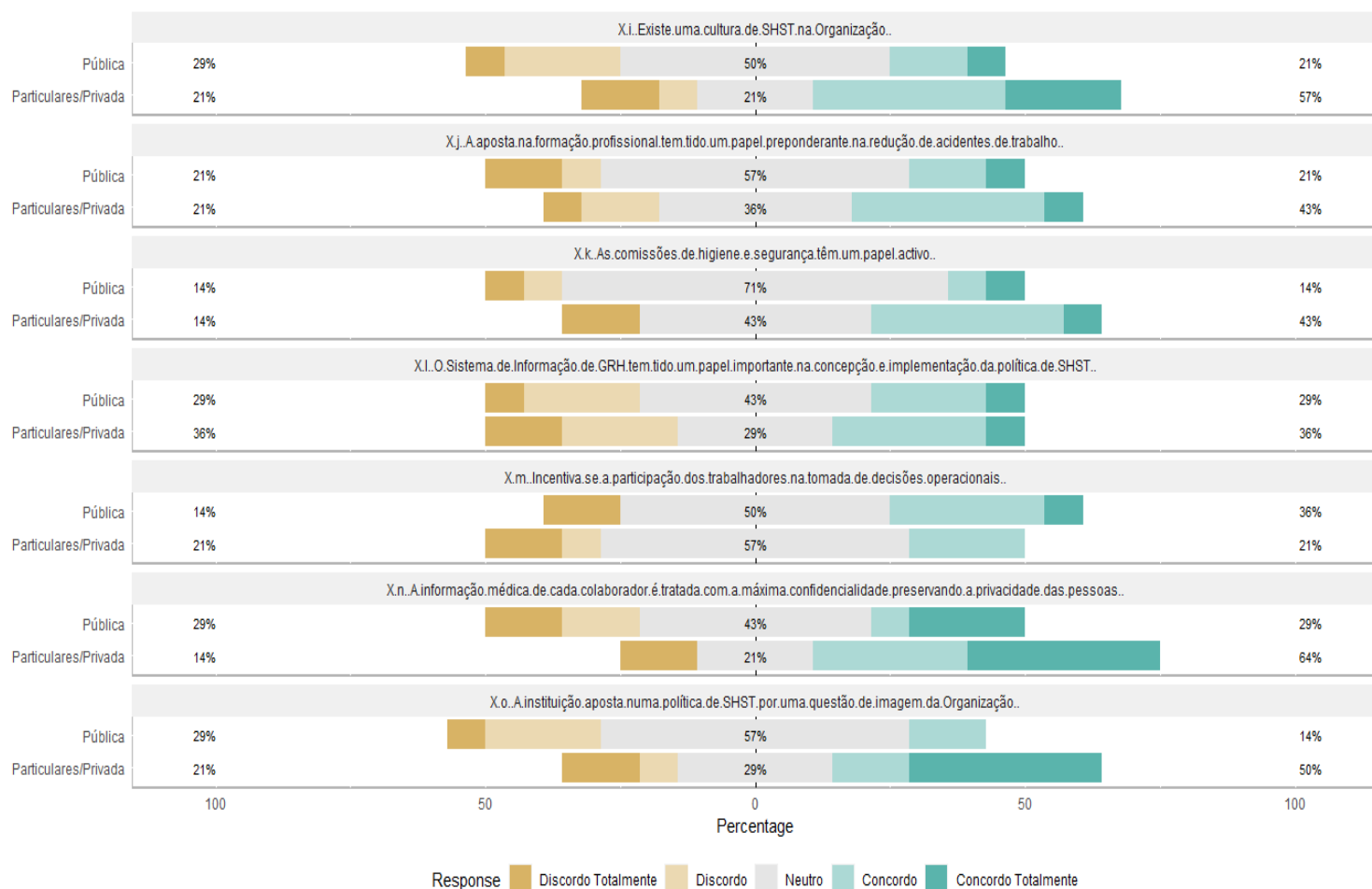
Referente a questão g) Existe um plano de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho (SHST), verifica-se um destaque na geral entre as IES com 50% de concordo, com 64% de concordância entre as IES particulares e 36% de concordância entre as IES públicas. Quanto a cultura de SHST na Organização, verifica-se na escala uma concordância de 39%, sendo a separação entre 36% de concordância das IES particulares e 29% de concordância das IES públicas.

**Gráfico n.º 13 Manutenção de RH 1.1**



Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 14** Manutenção de RH 1.2



Fonte: Elaboração própria (2021).

A conclusão da dimensão 5, é que Através do gráfico 14 e 15 percebe-se que as IES particulares têm a prática de manutenção de RH com uma percentagem maior em concordância, em relação as IES públicas.

## Perfil 1 — IES público e particular/privado.

Através dos respondentes das IES públicas, percebe-se que, no questionário sobre as 5 dimensões estudadas, que as respostas da opção “4. Concordo” até “5. Concordo Totalmente” estão abaixo de 50%, podemos concluir, que em grande escala as suas maiores respostas foram em “3. Neutro” em não discordo nem concordo, sendo a tendência central das questões, e aumenta para as opções de “2. Discordo” para “Discordo Totalmente”, conforme as tabelas abaixo.

Tabela n.º 6. Frequência — **Estratégia de RH IES Pública**

IES Pública		
Discordo Totalmente	2	3,0%
Discordo	4	7,3%
Neutro	35	46,7%
Concordo	25	33,3%
Concordo Totalmente	3	4,0%

Fonte: SPSS

Tabela n.º 8. Frequência — **Recrutamento e Seleção IES Pública**

Discordo Totalmente	7	4,1%
Discordo	22	12,9%
Neutro	88	51,5%
Concordo	35	20,5%
Concordo Totalmente	19	11,1%

Fonte: SPSS

Tabela n.º 7. Frequência — **Gestão de Emprego IES Pública**

Discordo Totalmente	10	11,9%
Discordo	14	16,7%
Neutro	31	36,9%
Concordo	26	31,0%
Concordo Totalmente	3	3,6%

Fonte: SPSS

Tabela n.º 9. Frequência — **Formação e Desenvolvimento IES Pública**

Discordo Totalmente	48	16,8%
Discordo	46	16,1%
Neutro	135	47,4%
Concordo	37	13,0%
Concordo Totalmente	19	6,7%

Fonte: SPSS



Tabela n.º 10. Frequência - **Manutenção de RH**  
IES Pública

Discordo Totalmente	48	16,8%
Discordo	46	16,1%
Neutro	135	47,4%
Concordo	37	13,0%
Concordo Totalmente	19	6,7%

Fonte: SPSS

Ao analisarmos as IES particulares/privadas, verificamos que a tendência central das respostas também são “3. Neutro”, entretanto, varia com a tendência que aumenta para o “4. Concordo”.

Tabela n.º 11. Frequência **Estratégia de RH**  
IES Particular/Privada

Discordo Totalmente	4	7,3%
Discordo	3	5,5%
Neutro	20	36,4%
Concordo	21	38,2%
Concordo Totalmente	7	12,7%

Fonte: SPSS

Tabela n.º 13. Frequência — **Recrutamento e Seleção** IES Particular/Privada.

Discordo Totalmente	18	14,3%
Discordo	11	8,7%
Neutro	32	25,4%
Concordo	43	34,1%
Concordo Totalmente	22	17,5%

Fonte: SPSS

Tabela n.º 12. Frequência — **Gestão de Emprego** IES Particular/Privada.

Discordo Totalmente	9	7,9%
Discordo	22	19,3%
Neutro	48	42,1%
Concordo	30	26,3%
Concordo Totalmente	5	4,4%

Fonte: SPSS

Tabela n.º 14. Frequência — **Formação e Desenvolvimento** IES Particular/Privada

Discordo Totalmente	8	3,8%
Discordo	10	4,8%
Neutro	80	38,1%
Concordo	82	39,0%
Concordo Totalmente	30	14,3%

Fonte: SPSS

Tabela n.º 15. Frequência - **Manutenção de RH IES**  
Particular/Privada

Discordo Totalmente	34	16,2%
Discordo	14	6,7%
Neutro	79	37,6%
Concordo	56	26,7%
Concordo Totalmente	27	12,9%

Fonte: SPSS

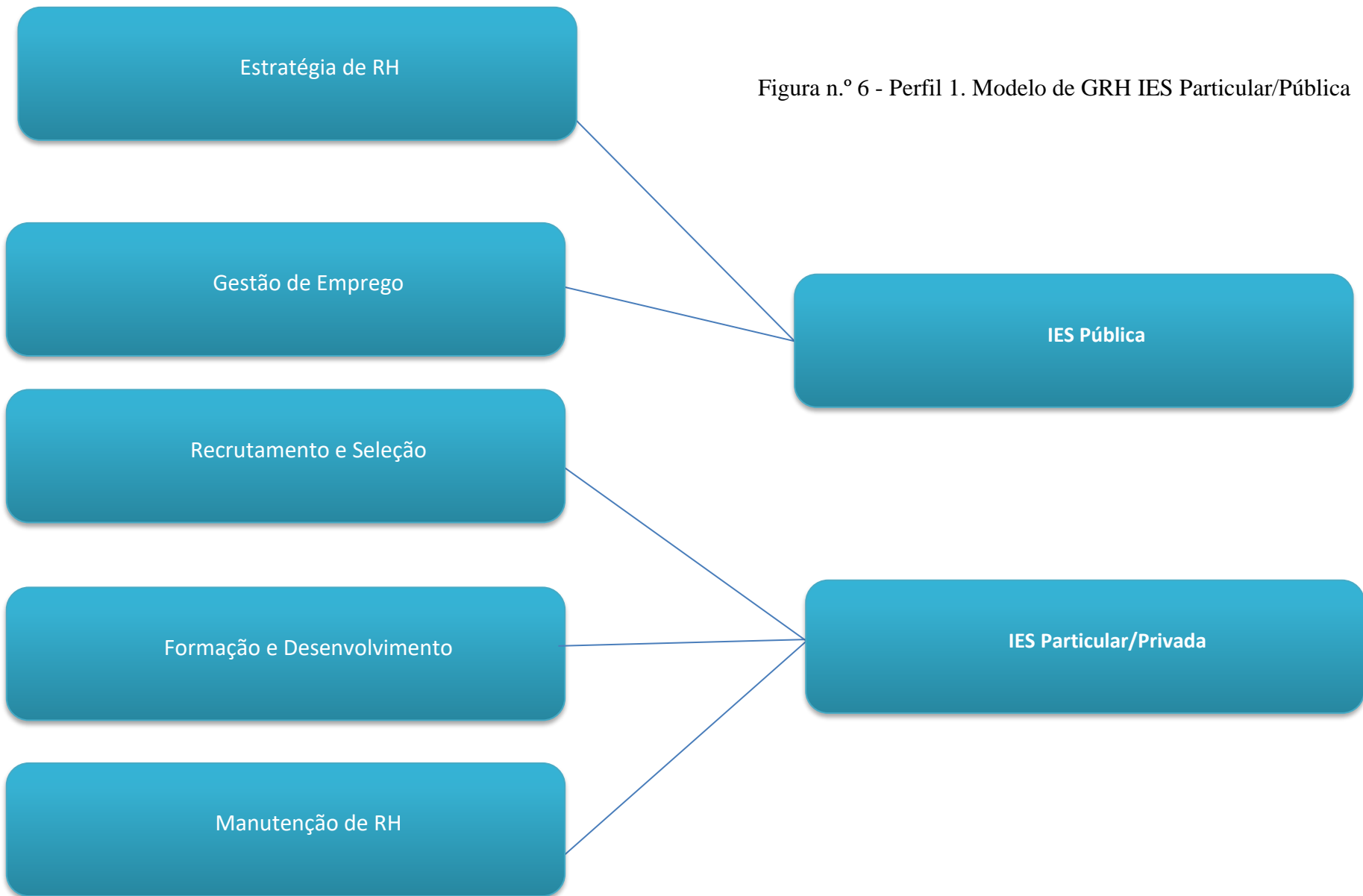


Figura n.º 6 - Perfil 1. Modelo de GRH IES Particular/Pública

Fonte: Elaboração própria (2021).

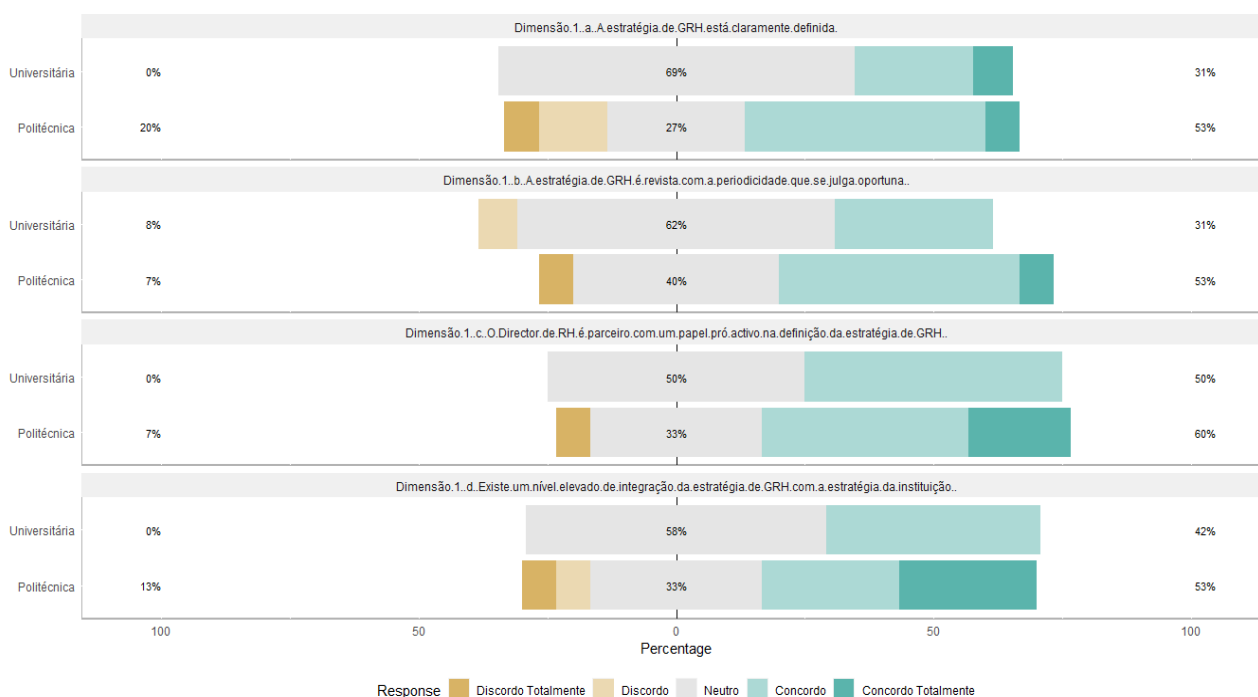
Conclui-se que nas análises das IES públicas (figura n.º 1), as políticas estão bem implementadas e aplicadas. No entanto, as práticas da GRH não estão bem executadas. No entanto, as análises das IES particular/privada não estão com as suas políticas bem estruturadas, porém tem as práticas da GRH bem concretizada.

## Perfil 2 — IES Universitário e Politécnico

### Dimensão 1 — Estratégia de RH

Através do gráfico n.º 15, percebe-se que as **IES Politécnica** estão com a maior concordância “4. Concordo” em relação às políticas de Estratégia de RH, todas as questões estão com 50% ou acima. Já as IES Universitária estão na posição “3. Neutra” não concorda e nem discorda com as políticas implementadas. A maior taxa de concordância entre as IES Universitária e Politécnica é a questão c) Diretor de RH é parceiro com um papel pró-ativo na definição da estratégia de GRH. Sendo 50% de concordância nas IES Universitária e 60% de concordância nas IES Politécnica. Portanto, conseguimos concluir que as IES públicas politécnicas, tem a maior tendência de realizar as políticas das práticas de RH.

**Gráfico n.º 15** Estratégia de RH (Universitária e Politécnica)

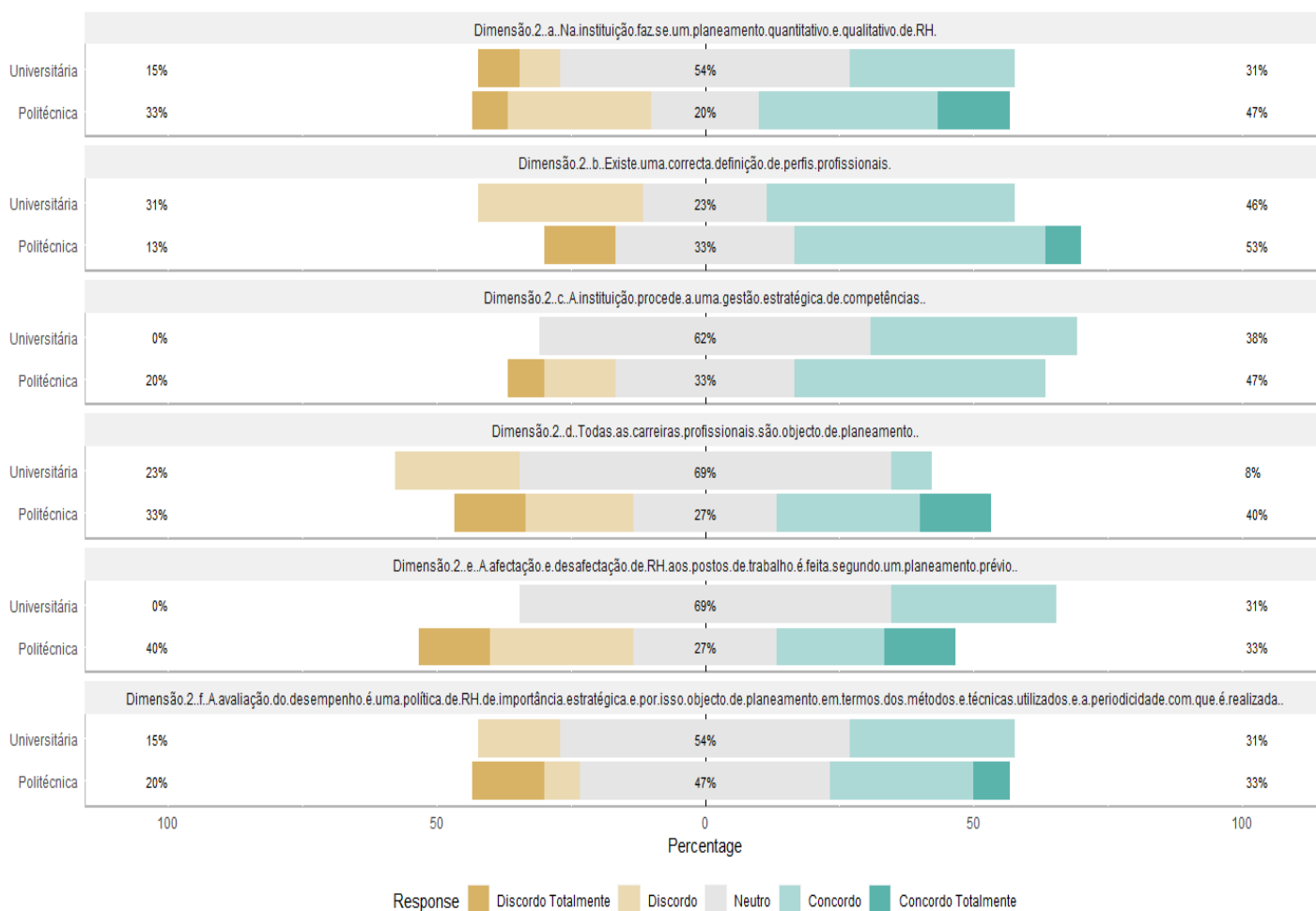


Fonte: Elaboração própria (2021).

## Dimensão 2 — Gestão de Emprego

Através do gráfico n.º 16, percebe-se que as IES **Politécnica** estão com a maior concordância “4. Concordo” em relação às políticas de Gestão de Emprego. Já as IES Universitária está na posição “3. Neutra” não concorda e nem discorda com as políticas implementadas. É perceptível que ambas concordam com a questão b) Existe uma correta definição de perfis profissionais, com 46% de “4. Concordo” para as IES Universitária e 53% para as IES Politécnica. A questão com maior discordância entre elas é a d) Todas as carreiras profissionais são objeto de planeamento, com 23% para as Universitária e 33% para as politécnicas. Portanto, conseguimos concluir que as IES públicas politécnicas, tem a maior tendência de realizar as políticas da gestão de emprego.

**Gráfico n.º 16** Gestão de Emprego (Universitária e Politécnica)



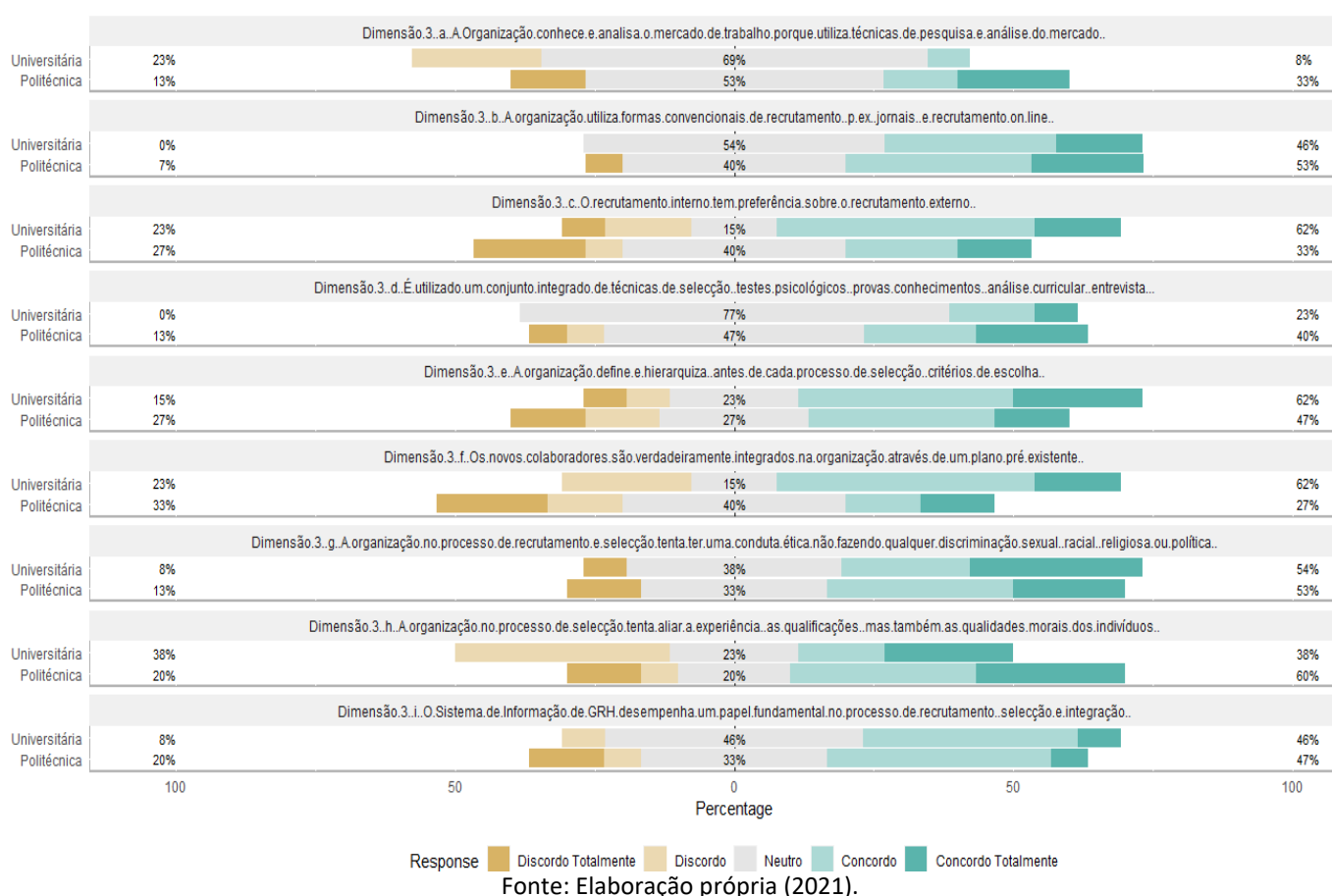
Fonte: Elaboração própria (2021).

### Dimensão 3 — Recrutamento e Seleção

Através do gráfico n.º 17, percebe-se que as IES **Universitária** estão com a maior concordância “4. Concordo” em relação às práticas de Recrutamento e Seleção. Já as IES **Politécnica** está na posição “3. Neutra” não concorda e nem discorda com as políticas implementadas. Verifica-se uma maior concordância entre as duas IES na questão b) organização utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento ‘on-line’, com 46% nas Politécnica e 53% nas universitárias.

A maior discordância entre as IES é a questão f) Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na organização através de um plano pré-existente, sendo as universitárias com 23% e a politécnica com 33%.

**Gráfico n.º 17** Recrutamento e Seleção (Universitária e Politécnica)



Conclui-se que as IES particulares/privada universitária têm a maior tendência de realizar as práticas de recrutamento de seleção mais bem estruturada.

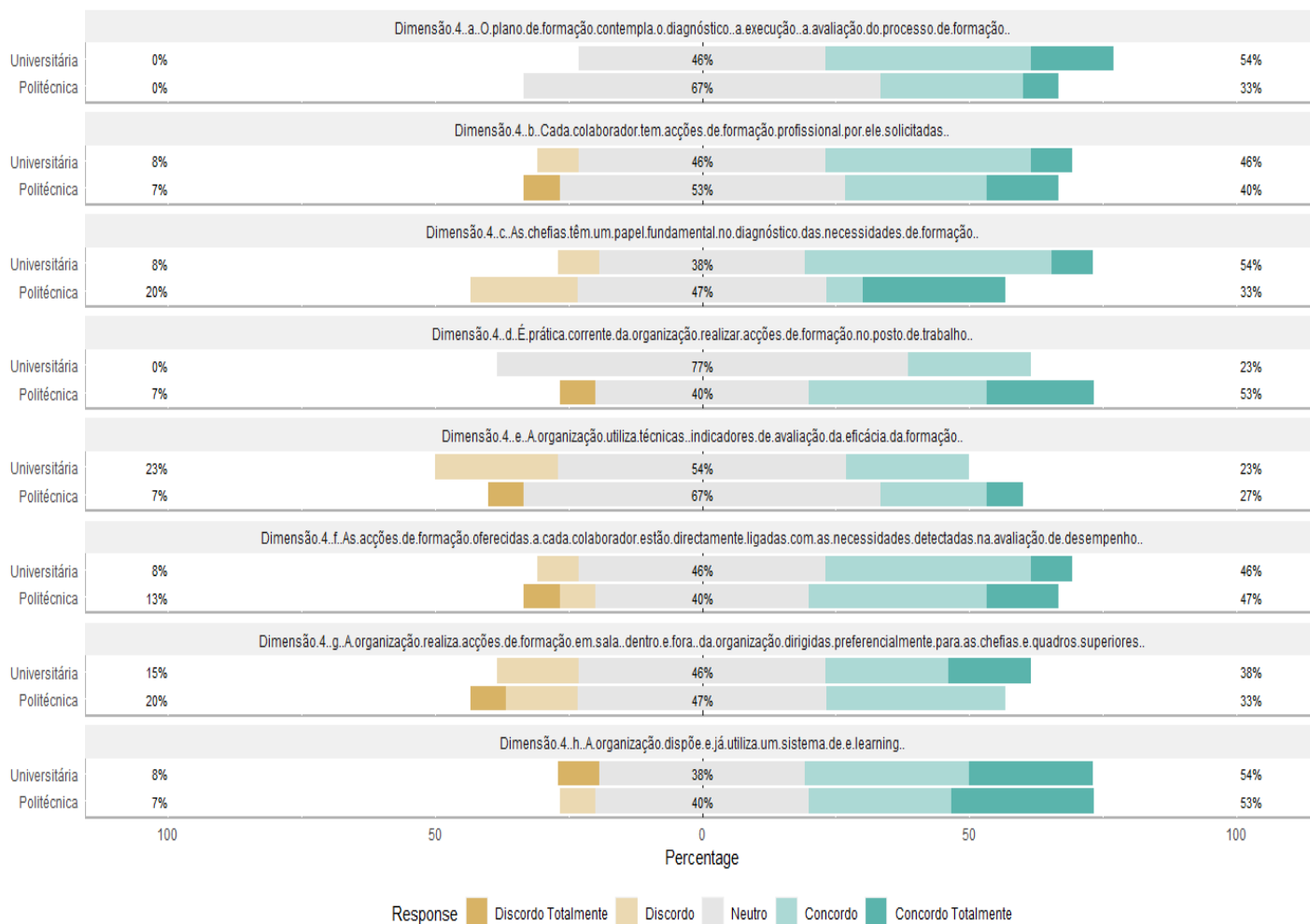
#### Dimensão 4. Formação e Desenvolvimento

No quesito das práticas de formação e desenvolvimento as IES estão bem similares, no entanto, as IES **Universitárias** estão com uma percentagem maior em “4. Concordo”.

A questão de referência da dimensão é: dimensão 4. m) A ‘internet’ é um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna, pois tem o maior número de concordância entre as IES portuguesas, com 53% de concordância, com 54% de concordância para as IES universitária, e 47% de concordância para as IES politécnicas, já a questão que mais discordam é dimensão 4. g) A organização realiza ações de formação em sala (dentro e fora) da organização dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores, com 33% de discordância na escala geral entre as IES, 15% de discordância para as IES universitária, e 20% de discordância para as IES politécnicas.

A respeito do plano de formação, a questão: a) O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução, a avaliação do processo de formação, na escala geral tem 36% de concordância, sendo que 54% de concordância são das IES universitária e 33% das politécnicas, a questão com maior discordância da IES universitária é: i) O Sistema de Informação de GRH tem um papel fundamental no desenvolvimento da política de formação, com 77% das opções em “3. Neutro” e apenas 23% de “4. Concordo”. Sendo na escala geral 33% de concordo e 50% com neutralidade, para as IES politécnicas esta questão está em 53% de concordo, conseguimos verificar que esta prática acontece mais nas IES politécnicas.

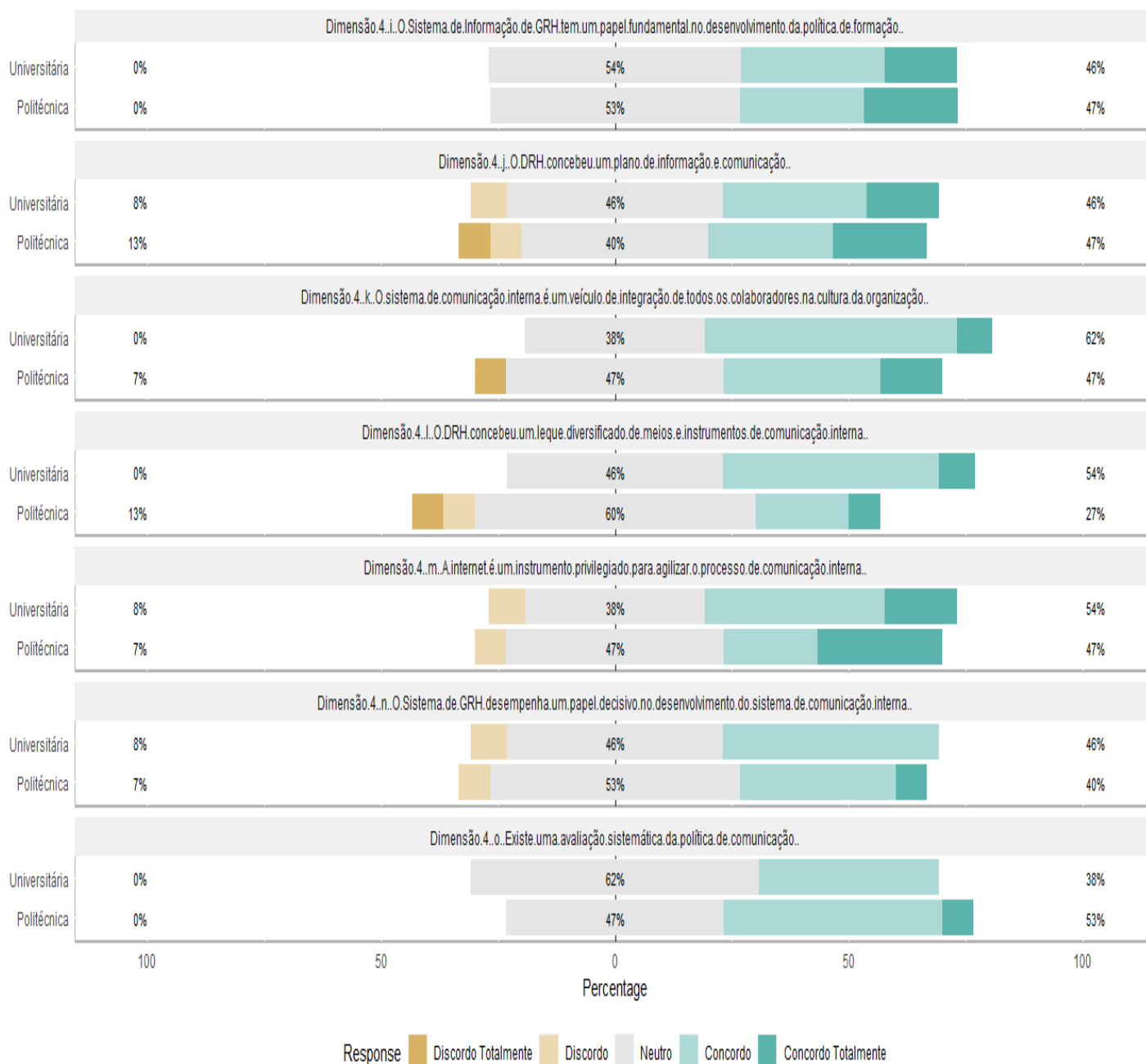
**Gráfico n.º 18 Formação e Desenvolvimento (Universitária e Politécnica) 1.1**



Fonte: Elaboração própria (2021).



**Gráfico n.º 19** Formação e Desenvolvimento (Universitária e Politécnica) 1.2



Fonte: Elaboração própria (2021).

Conclui-se a partir dos gráficos, n.º 19 e 20 que as IES particulares/privadas universitárias têm a maior tendência de realizar as práticas de formação e desenvolvimento mais bem estruturada do que as públicas politécnicas que não estão bem elaboradas as formações e desenvolvimento.

## Dimensão 5. Manutenção de RH

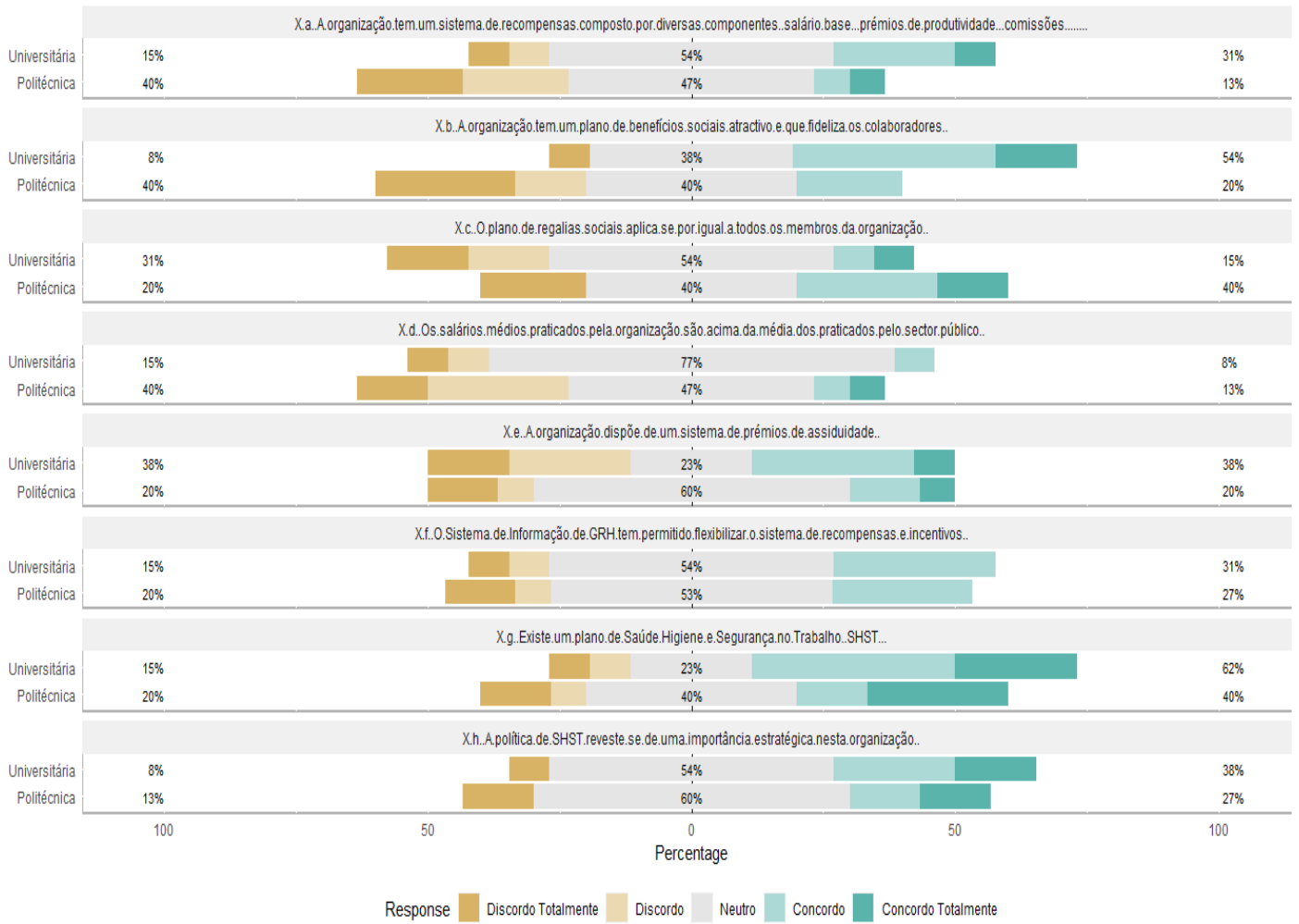
Através do gráfico percebe-se que as **IES Universitárias** têm a prática de manutenção de RH com uma percentagem maior em concordância, em relação as IES politécnicas.

Verifica-se que na escala geral a última questão é d) Os salários médios praticados pela organização são acima da média dos praticados pelo sector público, com 39% de discordância, com 40% de discordo das IES politécnicas com 47% na opção “3. Neutro” e 15% na de discordo das IES universitárias com 77% da opção “3. Neutro”.

Outra questão com maior número de discordância foi em relação às recompensas na questão a) A organização tem um sistema de recompensas composto por diversas componentes (salário base + prémios de produtividade + comissões + ...) com 42% de discordo na escala geral, com 40% de discordância das IES politécnica e 15% de discordância para as IES universitárias, quanto a incentiva, verificamos na questão m) Incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais, percebe também uma discordância entre as IES na escala geral com um total de 31% de discordo, com 20% de discordo das IES politécnica e 23% de “4. Concordo” das IES universitária.

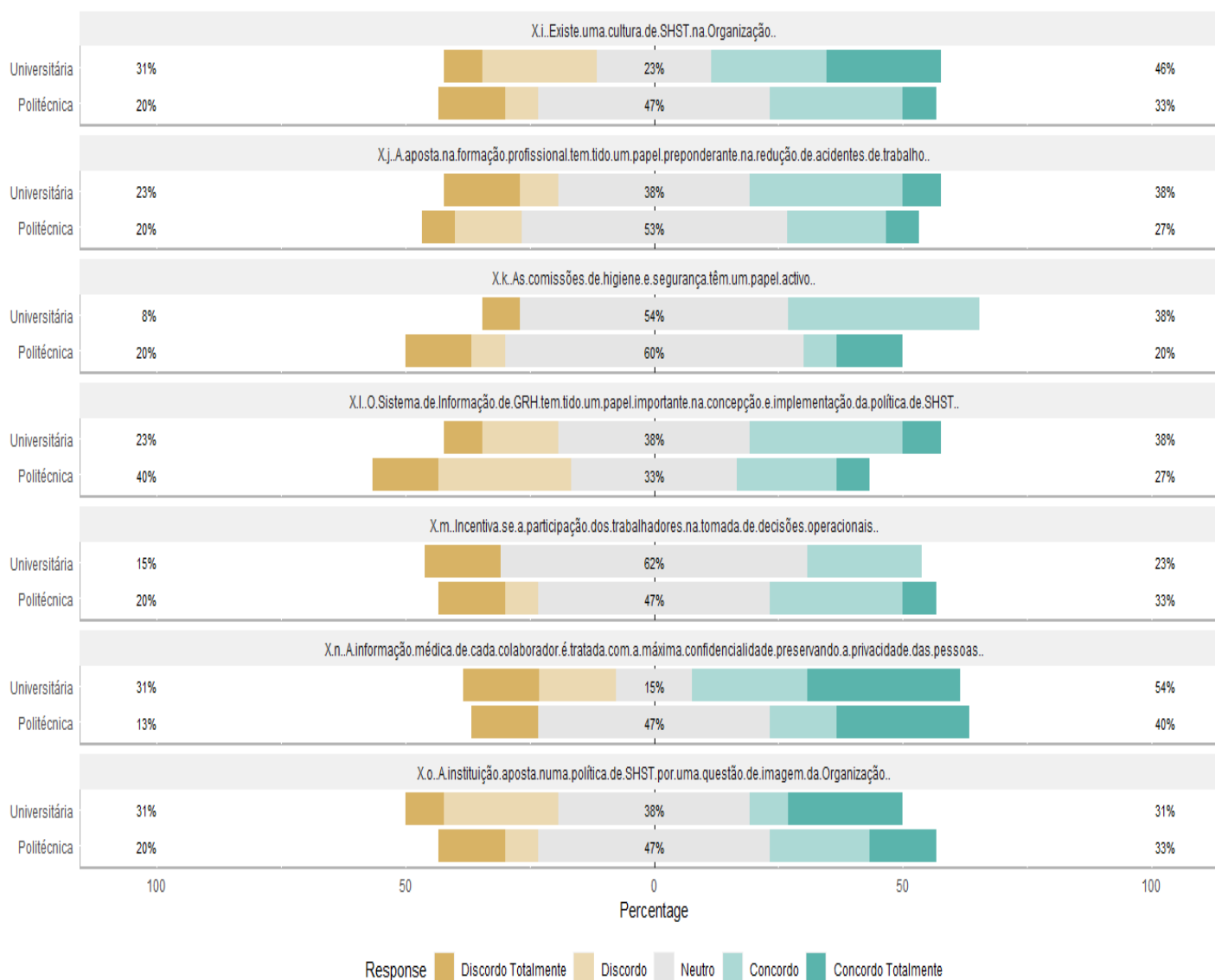
Referente a questão g) Existe um plano de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho (SHST), verifica-se um destaque na geral entre as IES com 50% de concordo, com 62% de concordância entre as IES universitária e 40% de concordância entre as IES politécnicas, quanto a cultura de SHST na Organização, verifica-se na escala uma concordância de 39%, sendo a separação entre 46% de concordância das IES universitárias e 33% de concordância das IES politécnicas.

**Gráfico n.º 20 Manutenção de RH (Universitária e Politécnica) 1.1**



Fonte: Elaboração própria (2021).

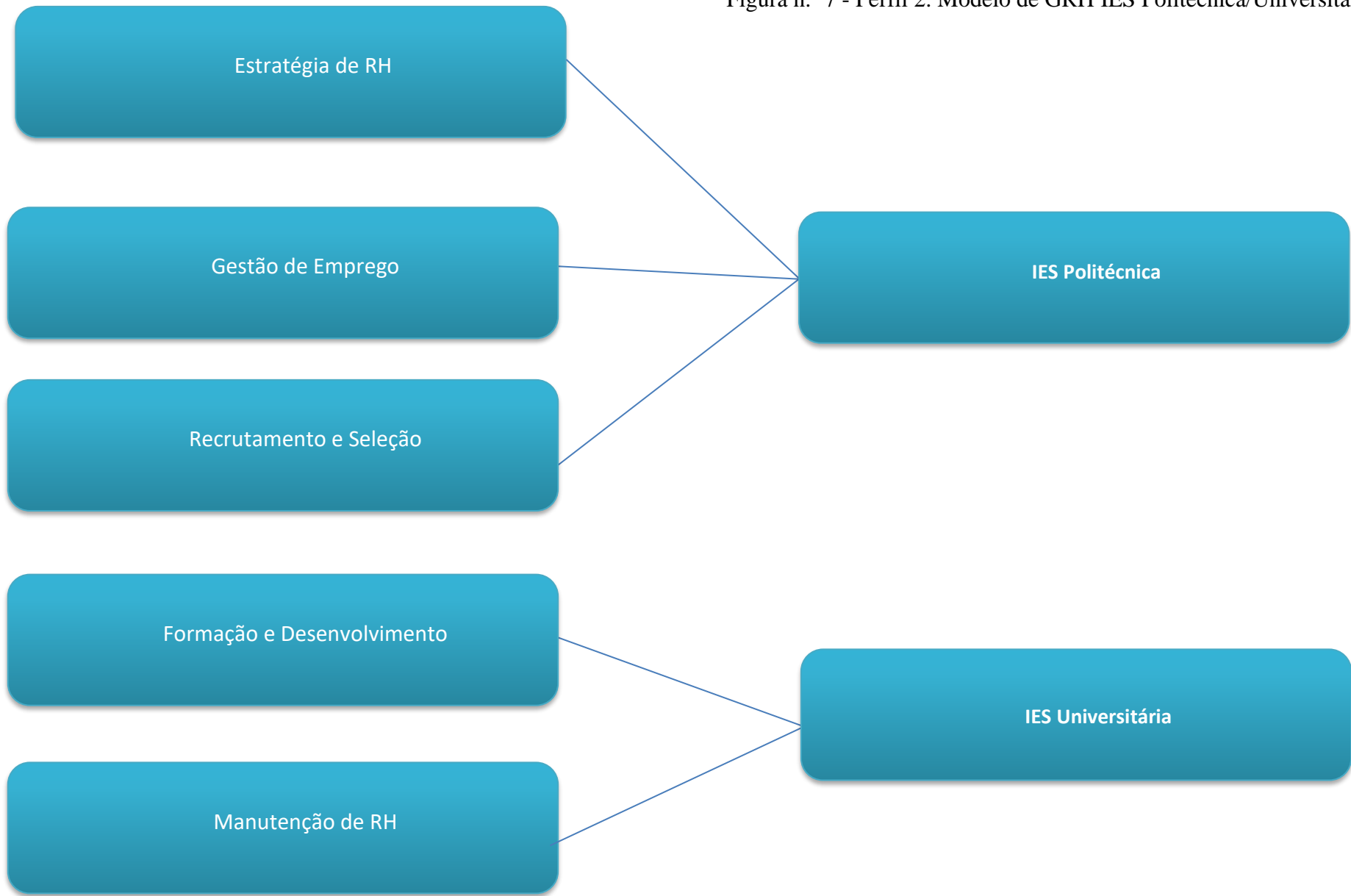
**Gráfico n.º 21** Manutenção de RH (Universitária e Politécnica) 1.2



Fonte: Elaboração própria (2021).

Conclui-se de que as IES particulares/privadas Universitárias têm a maior prática na Manutenção de RH, frente as IES públicas politécnicas que não tem as práticas de GRH bem implementadas.

Figura n.º 7 - Perfil 2. Modelo de GRH IES Politécnica/Universitária



Conclui-se que as IES politécnicas têm as suas políticas e algumas práticas de GRH bem efetuadas. No entanto, percebe-se que as IES Universitárias têm as práticas de GRH bem desenvolvidas, porém as suas políticas não estão bem traçadas.

Outro elemento que se considerou importante analisar para melhor conhecer o perfil da GRH das IES portuguesas, percebeu como funcionam os serviços especializados de GRH que as organizações “possui”, “contrata” ou “não tem” no exterior. Assim sendo, foi considerado os aspetos que seguem na tabela abaixo os respondentes gerais das IES portuguesas:

Tabela n.º 17 – Serviços de GRH no exterior

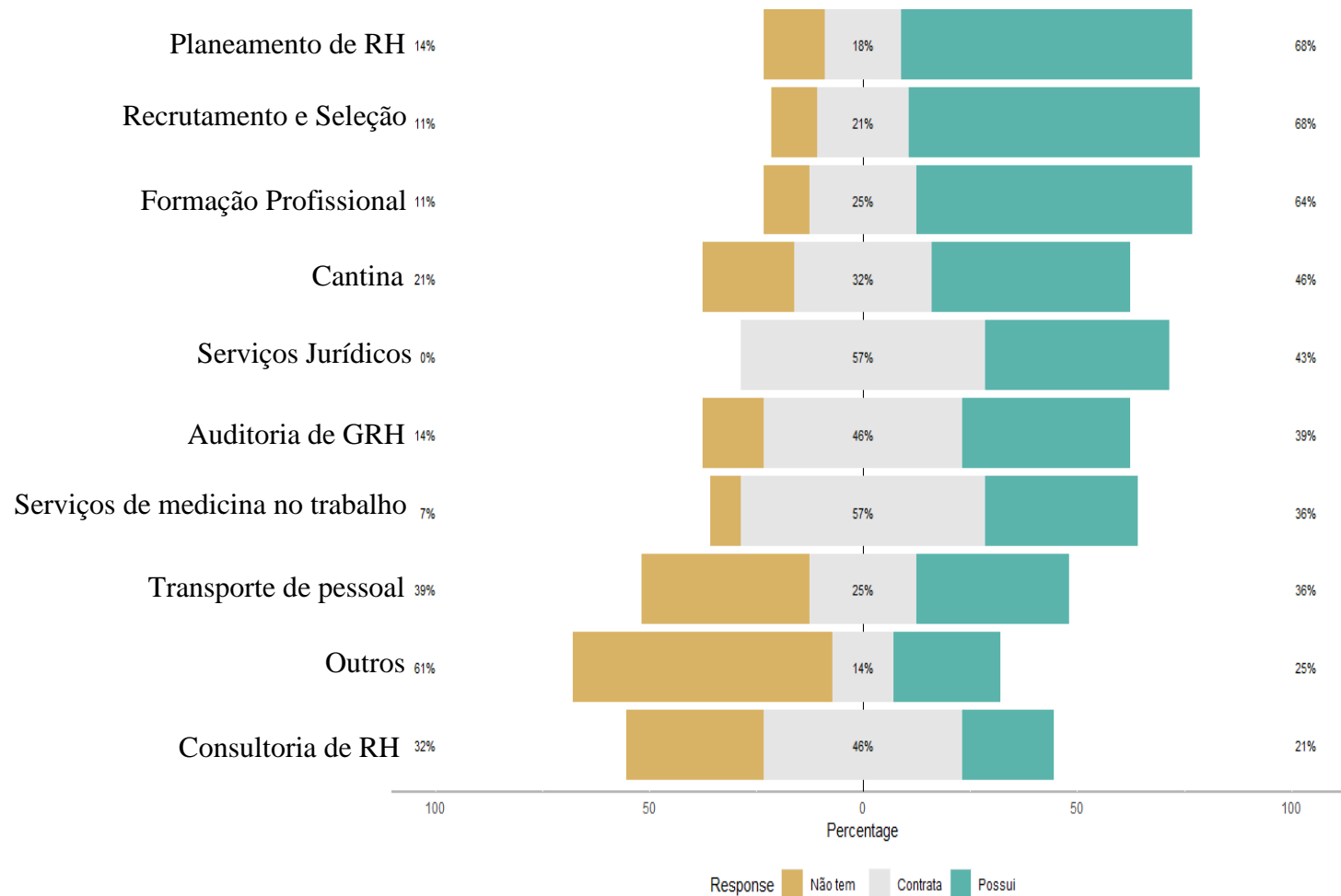
10. Os serviços especializados de GRH que a organização possui ou contrata no exterior:

	Possui	Contrata	Não Tem
1 — Auditoria de GRH	15	15	7
2 — Recrutamento e Seleção	25	8	4
3 — Serviços jurídicos	19	18	0
4 — Formação profissional	22	11	4
5 — Transporte de pessoal	13	8	16
6 — Planeamento de RH	24	7	6
7 — Cantina	19	11	7
8 — Serviços de medicina no trabalho	15	19	3
9 — Consultadoria de RH	6	19	12
10 — Outros	7	8	22

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Visto esta tabela, ir-se-á analisar os dados em comparação as IES particular/privada e pública para perceber em percentagem os serviços que cada uma contempla no exterior.

**Gráfico n.º 22. Serviços de GRH no Exterior — IES Portuguesas**



Fonte: Elaboração própria (2021).

O planeamento de RH, recrutamento e seleção são os principais serviços que as IES portuguesas “possui” com um total de 68% de votos, com seguimento da formação profissional com 64% de “possui” e a cantina com 46% de “possui” serviço no exterior.

No seguimento dos serviços que mais se contratam no exterior temos o serviço jurídico com 57% dos votos em “contrata”, e o serviço de medicina no trabalho com 57% de votos, sendo os serviços que as IES portuguesas mais contratam no exterior, com seguimento da auditoria de GRH com 46% dos votos em “contrata”. Os serviços que as IES portuguesas menos possuem no exterior são: os serviços de transportes de pessoal com 39% dos votos em “não tem” e a consultoria de RH com 32% dos votos em “não tem”, no entanto, as IES portuguesas que não tem consultoria de RH contratam esses serviços.

Conclui-se com a análise do gráfico, que as IES portuguesas “possui” mais serviços no exterior do que “contrata”. No anexo n.º 9 é possível identificar o percentual de cada serviço.

Por último, outro elemento que se considerou importante analisar para melhor conhecer o perfil da GRH das IES portuguesas, percebeu como funcionam as avaliações das informações a respeito da contribuição da formação dos trabalhadores, com a seguinte pergunta. Na sua opinião, em que medida a formação dos trabalhadores tem contribuído para cada um dos seguintes objetivos:

1. Aumentar a produtividade
2. Melhorar a qualidade dos produtos/serviços
3. Desenvolver novos produtos/serviços
4. Introduzir novas equipas
5. Melhorar a gestão
6. Alterar a organização do trabalho
7. Melhorar a segurança no trabalho



8. Melhorar a relação com clientes/fornecedores
9. Recrutar novos trabalhadores
10. Participar nas políticas de combate ao desemprego

As análises serão feitas através da escala entre “nada”, “pouco” e “muito”, sendo assim, verifica-se no gráfico n.º 41 que para as IES portuguesas a contribuição das formações tem contribuído “muito” com 55% dos respondentes em melhorar a segurança no trabalho, entretanto, ao verificarmos as percentagens mais baixas do questionário, verifica-se que para as IES portuguesas as formações tem contribuído “pouco” no objetivo de participar nas políticas de combate ao desemprego, na escala geral verificamos haver um percentual com a mediana voltada para o “muito” designando que as formações contribuem com equilíbrio para cada um dos objetivos traçados.

Ao analisar as IES particulares, já conseguimos identificar que a formação tem contribuído “muito” na questão de melhorar a relação com clientes/fornecedores, com 64% de concordância, este quesito está em 2.ª lugar, quando se confere no gráfico n.º 41 entre as IES portuguesas, no entanto, verifica-se que para as IES públicas tem uma percentagem de 42% neste quesito, e uma percentagem maior de 47% na opção que contribui “pouco”.

Para as IES particulares a formação também contribui “muito” no quesito de aumentar a produtividade com 64% de concordância, entretanto, as IES públicas discordam desta afirmação com 47% de respondentes na opção que as formações contribuem “pouco”. Quando falamos no quesito “alterar a organização do trabalho” percebemos que as formações contribuem “muito” em ambas as IES, sendo IES particulares/privada com 57% de concordância e as IES públicas com 42% das opções.

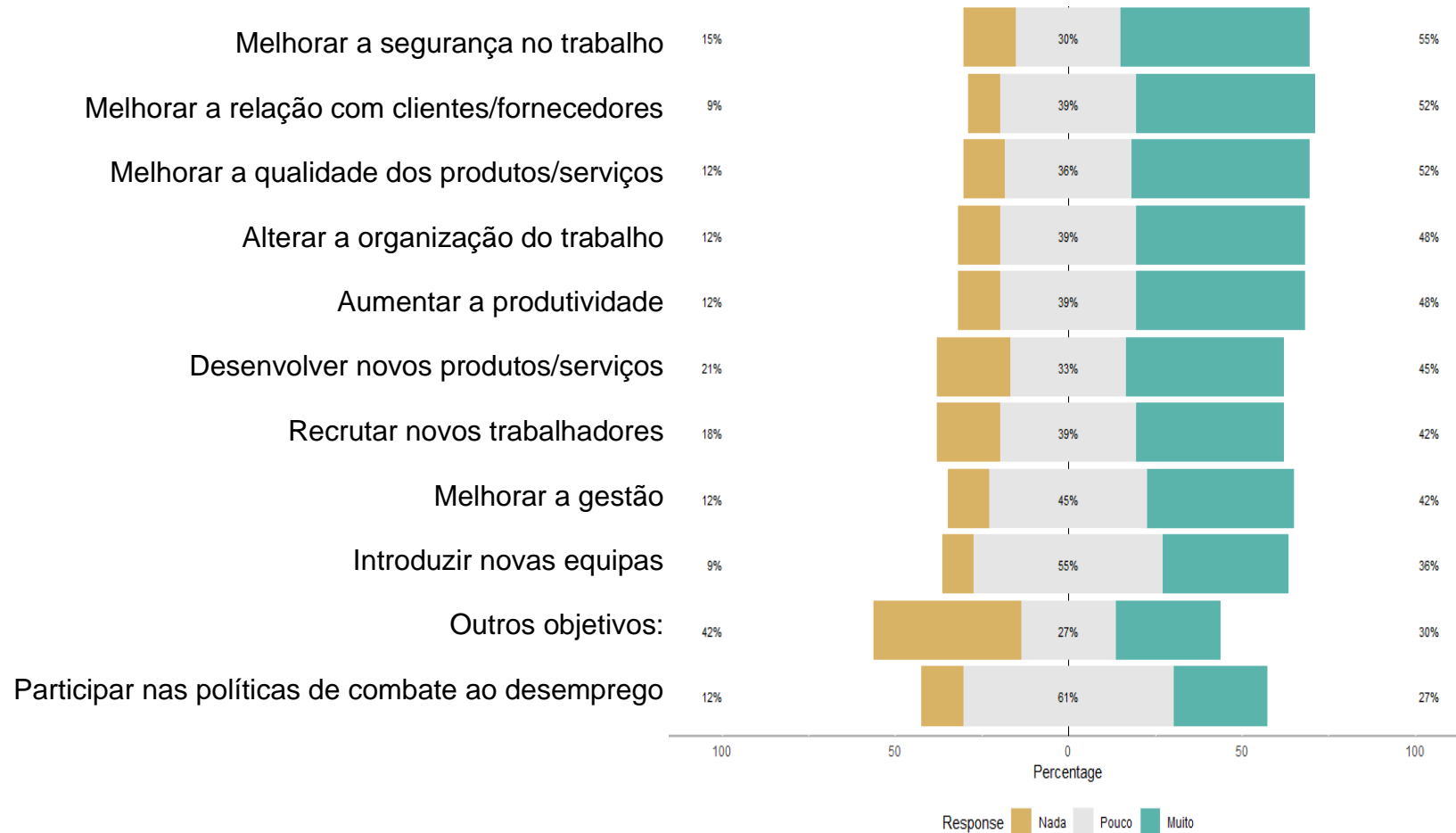
Observa-se que na escala do questionário das IES públicas tiveram apenas 3 respostas com maior de 50% onde as formações contribuem “muito” nos objetivos propostos, a primeira questão foi: melhorar a segurança no trabalho, com 58% de concordância em contribui “muito”, no entanto, para as IES particular/privada este quesito está em 4.º posição com 50% dos respondentes em contribui “muito” também, já a segunda questão, as IES públicas concordam que as formações contribuem “muito” em desenvolver novos produtos/serviços, também com 58% dos respondentes, no entanto, as IES particulares/privadas discordam com 50%, que as formações contribuem “pouco” em desenvolver novos produtos/serviços.

A terceira questão que as IES públicas concordam que a formação contribui “muito” é no quesito de melhorar a qualidade dos produtos/serviços, sendo que, esta questão está em 6.º lugar para as IES particulares, com 50% de respondentes que a formação contribui “pouco” em melhorar a qualidade dos produtos/serviços, ao analisar o tema sobre recrutar de novos colaboradores, verificamos que as IES públicas concordam que as formações contribuem “muito” neste quesito com 47% das opções mais votadas, no entanto, as IES particular/privada acreditam com 43% que as formações contribuem “pouco” para recrutar novos colaboradores.

Verifica-se que na questão sobre melhorar a gestão, as IES portuguesas na escala geral têm a opção de respondentes com 45% de que as formações contribuem “pouco” neste quesito, e analisamos que para as IES particular/privada contribuem “pouco” com 50% das opções e para as IES públicas contribuem “pouco” com 42% dos respondentes, neste mesmo seguimento, verifica-se que para ambas as formações contribuem “pouco” em introduzir novas equipas, com 64% das opções para as IES particulares/privadas e 47% das opções para as IES públicas.

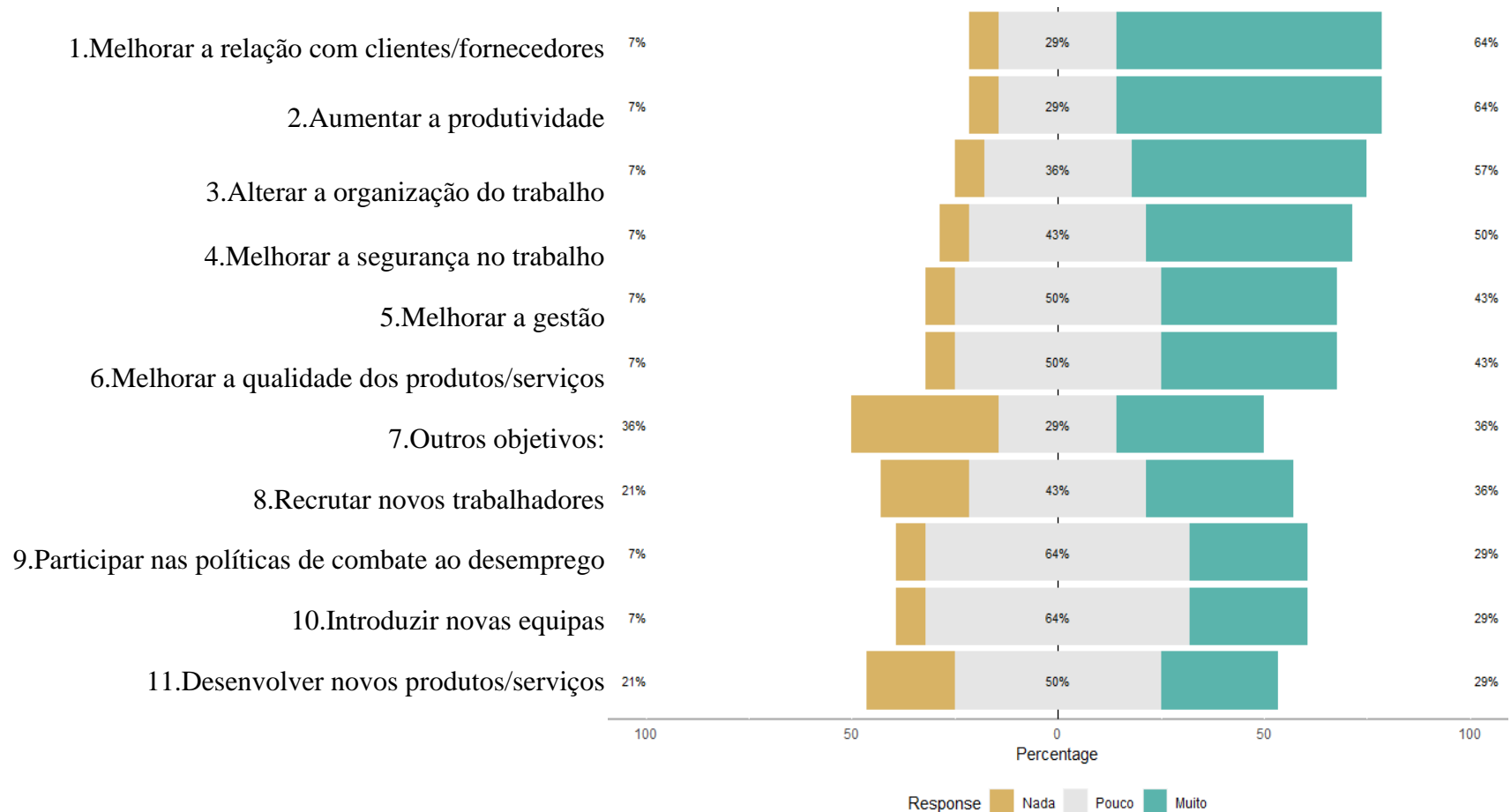
Concretizado a análise geral consegue-se verificar que as formações contribuem muito positivamente nas IES portuguesas, no entanto, percebemos que algumas questões são objetos de melhorias, para conseguir ter sucesso nas políticas e práticas implementadas nas IES portuguesas.

**Gráfico n.º 23. Contribuição das Formações – IES Portuguesas**



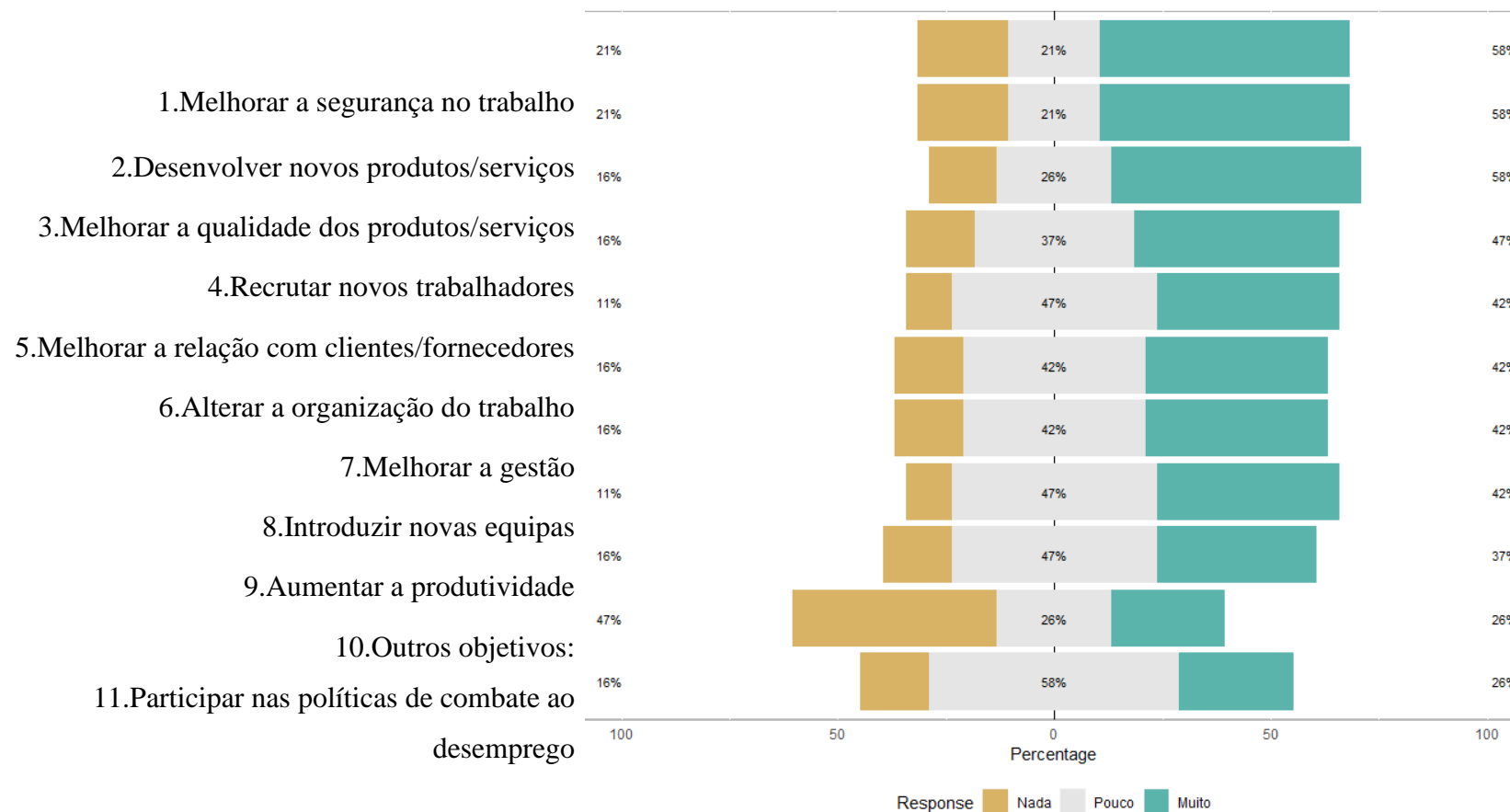
Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 24.** Contribuição das Formações – IES Particular/Privada



Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 25** Contribuição das Formações – IES Pública



Fonte: Elaboração própria (2021).

A discussão e os resultados, são as partes mais complementares de qualquer investigação, pois debate a pesquisa geralmente, tendo em consideração a revisão da literatura, as perguntas de partida, a metodologia, o processo, e as conclusões, este estudo foi guiado à execução da investigação das políticas e práticas implementadas pelas GRH nas IES em Portugal, sendo assim. Ao longo dessa dissertação procurou se responder a seguinte questão: quais são as práticas e as políticas implementadas na Gestão de Recursos Humanos nas IES?

Visto responder essa pergunta, numa fase inicial, o estudo centrou-se numa revisão de literatura com enfoque nos seguintes temas: a GRH nas IES, e a GRH, o estudo das políticas e práticas implementadas nas Organizações de Ensino em Portugal, através da investigação verifica-se a importância das políticas de Gestão de Recursos Humanos de qualidade para o desenvolvimento e otimização do desempenho das IES que representam um ativo inquestionável hoje.

Para responder essa questão foi feito um questionário com as 5 Dimensões representados por Neves, (2000) e enviado via correio eletrónico para as 149 IES registadas no A3ES (anexo n.º 3). No questionário (anexo n.º 5) verifica-se que os respondentes são, na sua maior parte, as IES públicas/politécnica, sendo em segundo as IES particulares/privadas universitárias, e que respondentes na sua maior parte foram dos Recursos Humanos das IES, entretanto, outros responsáveis também apresentaram as suas escolhas, assim como o foco do estudo explica, as GRH está presente em praticamente todas as organizações, entretanto, nas IES funciona de certa forma “diferente” por ter duas classes distintas de colaboradores docentes e colaboradores não docentes.

No seguimento da análise das IES portuguesas, através do questionário que começa com a escala likert das 5 dimensões consegue-se então traçar um perfil entre as IES públicas, particulares/privadas e IES universitárias e politécnicas.

Assim como mencionado, anteriormente na análise dos resultados verifica-se que os respondentes são, na sua maior parte são: as IES públicas, e de ensino politécnico.

No questionário consegue-se identificar as práticas desenvolvidas pela Gestão de Recursos Humanos nas IES através das respostas individuais, e que assim, foi possível identificar as questões propostas para análise. No primeiro momento é verificado as políticas que as IES aplicam através das GRH, para depois verificar como são utilizadas na prática.

Ao avaliar a escala do questionário consegue-se identificar o primeiro objetivo do estudo através das dimensões que estão no questionário, sendo: **a) Identificar as políticas de GRH implementadas na IES Portugueses.** Como já foi destacado as IES públicas politécnicas têm as suas políticas mais alinhadas. Consegue-se identificar os valores e princípios de atuação das IES portuguesas.

- Política de Criar e Manter: estratégias de GRH e cultura definidas;
- Política de Recrutamento: estratégias de seleção em ambientes já analisados, com fonte de recrutamento alinhado e traçado para cada perfil dos colaboradores;
- Política de Seleção: aliar experiência, qualificações, e também as qualidades morais dos indivíduos;
- Política de Aplicação: Avaliação do Desempenho;
- Política de conduta Ética: (conduta ética não realizando nenhuma discriminação sexual, racial, religiosa ou política);
- Política de Escuta: cada colaborador tem ações de formação profissional por ele solicitadas);
- Política de Comunicação interna bem integrada: o sistema de comunicação interna é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura das organizações;
- Política de Manutenção de RH: os salários médios praticados pela organização são acima da média dos praticados pelo sector público);

- Política de SHST (Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho): reveste-se de uma importância estratégica nas organizações, O Sistema de Informação de GRH tem um papel importante na conceção e implementação da política de SHST;
- Política de Incentiva: incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais.

Portanto, o segundo objetivo específico do estudo é: **identificar as práticas desenvolvidas pela Gestão de Recursos Humanos nas IES Portuguesas**, segue abaixo o quadro com as práticas mais recorrentes nas IES portuguesa, na figura n.º 8 compreende-se a escala.

Figura n.º 8 — As práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IES Portuguesas.



Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Rodrigues (2016, p.23).

Através da análise de Gestão de Emprego, conclui-se que as práticas e políticas de planeamento quantitativo e qualitativo de RH, planeamento de carreiras e gestão desempenho estão estabelecidos com a maior percentagem de “3” que está em “não concordo e nem discordo”, ou seja, define-se que não são práticas tão frequentes na maioria das IES em Portugal, entretanto, algumas já dispõem dessas práticas, percebe-se que esta prática e política está mais ligada as IES públicas politécnicas.



Ao analisar as práticas de Recrutamento e Seleção, percebe-se que a organização conhece e analisa o mercado de trabalho, porque utiliza técnicas de pesquisa e análise de mercado, estruturadas, as IES portuguesas também utilizam formas convencionais de recrutamento como, jornais por ex., e recrutamento online, já o recrutamento interno, percebe-se que não é utilizado na maioria das IES, mas ainda sim, é uma prática na minoria, e verifica-se também que são práticas de algumas IES ter um conjunto integrado de técnicas de seleção (testes psicológicos, provas conhecimentos, análise curricular, entrevista), consegue-se perceber que as organizações definem hierarquia, antes de cada processo de seleção, critérios de escolha, também conclui-se que estas práticas estão mais ligadas as IES particular/privada politécnica.

Ao definir as estratégias de GRH e identificar as suas práticas, será possível também identificar as políticas utilizadas pelas IES em Portugal, segundo as respostas do questionário, a maioria “concorda” com as práticas utilizadas na gestão de emprego, que engloba toda a análise de planeamento quantitativa e qualitativo de RH, e que parcialmente existe uma correta definição dos perfis profissionais, ou seja, implica na escala da seleção dos colaboradores.

Quando se refere as políticas de GRH, concluímos que as IES públicas politécnicas estão com as políticas bem executadas e estruturadas, já as IES particular/privada têm a sua estruturação mais focada nas práticas do que nas políticas internas.

Referente a análise da formação e desenvolvimento, consegue-se perceber as práticas da GRH, mediante as percentagens as IES em Portugal costumam realizar: “plano de formação, contempla o diagnóstico, a execução, a avaliação do processo de formação” (Júlio 2015), também a partir disso, as organizações utilizam técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação, por ser uma prática recorrente as IES também realizam ações de formação em sala (dentro e fora) da organização dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores, segundo as percentagens essas práticas foram avaliadas na sua maior parte com “concordo” entre as IES portuguesas, esta prática está mais ligada a IES particular/privada universitária.

Ao analisar a Manutenção de RH, verifica-se uma maior “discordância” em alguns pontos analisados, referente as práticas de GRH, entende-se que esta divide nas IES o quesito “recompensas”, que através da pergunta: “A organização tem um sistema de recompensas composto por diversas componentes (salário base + prémios de produtividade

+ comissões + ...)”, verificou-se que nem todas as IES tem esse sistema de bônus, no entanto, é uma prática recorrente em algumas IES portuguesas, também na referência de que “tem um plano de benefícios sociais atrativo e que fideliza os colaboradores” encontra-se essa divisão, entretanto, já um número maior de IES em Portugal que tem essa prática, porém já há uma confirmação maior entre as organizações que “O plano de regalias sociais aplica-se por igual a todos os membros da organização”, esta prática esta mais ligada a IES particular/privada universitária.

Verifica-se também, que a uma divisão entre concordâncias, no quesito, “as organizações dispõem de um sistema de prêmios de assiduidade” através das respostas compreende-se que esta dividido e nem todas as IES em Portugal dispõe desta prática na GRH.

Entretanto, é comum em algumas, é também identificado que as IES em Portugal dispõem de um plano de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho (SHST), conforme as respostas, quase todas contemplam estas práticas, e também se verifica que as práticas de comissões de higiene e segurança têm um papel ativo.

As práticas utilizadas nas IES portuguesa, advém das políticas aplicadas, e é possível identificar através do questionário as políticas dessas organizações, através das questões, nomeadamente as IES públicas politécnicas tem as suas políticas melhor estruturada nas organizações e práticas de GRH menos evidente, e as IES particular/privada tem as práticas mais evidentes e políticas menos aplicadas, as estratégias das organizações, para destacar que as estratégias estão definidas, destacam as políticas sendo:

- Criar
- Implementar
- Desenvolver
- Monitora/avaliar
- Manutenção

Ao identificar as políticas e práticas é possível chegar a conclusão do terceiro objetivo do estudo que é: **c) Analisar as práticas e as políticas de GRH das IES Portuguesas.** Em

suma, é consensual à maioria das IES que as duas práticas de GRH tradicionais mais alinhadas nas IES portuguesas são nas dimensões:

- Recrutamento e Seleção
- Formação e Desenvolvimento

A tabela abaixo destaca as 7 GRH mais utilizada entre as IES portuguesas.

Tabela 18 — Quadro-Resumo: Práticas da GRH IES Portuguesas

Práticas de Recrutamento e Seleção	1. A organização define e hierarquiza, antes de cada processo de Seleção, critérios de escolha.
Práticas de Recrutamento e Seleção	2. A organização utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento ‘on-line’.
Práticas de Recrutamento e Seleção	3. A organização no processo de recrutamento e Seleção tem uma conduta ética não fazendo nenhuma discriminação sexual, racial, religiosa ou política.
Práticas de Recrutamento e Seleção	4. A organização no processo de Seleção alia a experiência, as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos.
Práticas de Formação e Desenvolvimento	5. A ‘internet’ é um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.
Práticas de Formação e Desenvolvimento	5. A organização dispõe e já utiliza um sistema de e-learning.
Práticas de Formação e Desenvolvimento	6. O DRH concebe um plano de informação e comunicação.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Já no que diz respeito as políticas de GRH, as IES identificam os seguintes pontos:

- Políticas de Estratégias de RH
- Políticas de Formação e Desenvolvimento

A tabela abaixo destaca as 5 mais implementadas entre as IES portuguesas.

Tabela 19 – Quadro-Resumo: 5 Políticas das IES Portuguesas

Políticas de Estratégia de RH	O Diretor de RH é parceiro com um papel pró-ativo na definição da estratégia de GRH.
Políticas de Manutenção de RH	Existe um plano de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho (SHST).
Políticas de Estratégia de RH	Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia da instituição.
Políticas de Formação e Desenvolvimento	O sistema de comunicação interna é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da organização
Políticas de Formação e Desenvolvimento	As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.

A avaliação do desempenho, destaca-se como uma importante política de RH e, é usada estrategicamente, mediante a isto, consiste num conteúdo de planeamento frequentemente utilizado com procedimentos e técnicas específicos, é um dos quesitos que estão com “concordo” da maioria das IES em Portugal, por isso é uma política que se destaca, também se destaca a cultura e política das IES através das suas receções com os novos colaboradores, pois é um plano pré-existente, e conforme a pesquisa, é uma cultura da maioria IES em Portugal, com esta política fazem-se as práticas de incentivar a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais.

As organizações no processo de recrutamento e seleção tem uma conduta ética não realizando nenhuma discriminação sexual, racial, religiosa ou política, esta referência também faz parte da cultura das IES portuguesas, porque em grande escala a maioria concorda com este quesito, e deixa-se claro que atuam com esta política. Faz se também menção as políticas e práticas aplicadas quando as IES portuguesas, apostam na prática da formação profissional para reduzir os acidentes de trabalho, destaca-se que política implementada da SHST tem um papel ativo nas organizações.

As políticas influenciam as práticas a ser desenvolvidas nas IES, portanto, ao verificar os serviços que as IES possuem no exterior, concluímos que na sua maioria as IES particulares/privada tem a política na sua maior parte de “contratar” os serviços já especificados, na discussão dos resultados, ou seja, quando a IES particular/privada não tem o serviço disponível e implementado na organização é elaborado a contratação externa, no entanto, a análise das IES públicas já se verificam que tem a política de possui no geral esses elementos implementados nas suas práticas diárias e na maior parte não necessitam “contratar” esses serviços.

Com esta análise, consegue-se perceber também o modelo de GRH utilizado pelas GRH em Portugal, um dos objetivos específicos: **d) Averiguar o modelo de GRH nas IES Portuguesas.** Com a análise dos fatores estudados, a escala que na sua maioria está em 3 “Neutro”, consegue-se perceber o modelo de gestão das IES portuguesas, segundo os autores Pynes e Lombard, 2011, são:

- Formação e Desenvolvimento de outros: ajudar aos outros a alcançar o seu potencial, ajudar e melhorar diversos vários fatores que influenciam o trabalho.
- Pensamento Crítico-Analítico; buscar informações e usar essas informações para decidir e resolver problemas;
- Comunicação Eficaz: conseguir verbalizar ou transmitir mensagens em termos que façam sentido e também ouvir atentamente a comunicação interpessoal de outras pessoas;
- Comportamento Ético: percepção da adequação moral da conduta ou comportamento do indivíduo e / ou grupo;
- Conhecimento de RH: compreensão das funções e processos táticos e estratégicos de RH;
- Integridade: honestidade e realizar a coisa certa;
- Conhecimento Organizacional: Compreender os problemas de negócios específicos da organização e com empatia e consciência do impacto dos problemas de capital humano na organização como um sistema;

- Orientação para Resultados/Busca pelo desempenho: a capacidade de vincular processos e práticas a resultados positivos e demonstrar o valor que o RH agrega à organização;
- Modelar a cultura da organização: criar valores pelos quais uma organização opera;
- Pensamento estratégico: ter uma visão geral, ter uma visão de longo prazo e entender a interconexão de decisões e atividades nas várias linhas do negócio.

Através dos modelos de GRH, identificamos as suas políticas implementadas e é possível chegar a conclusão que, produzir, manter e focar no desenvolvimento de um grupo de indivíduos com competências, motivação e satisfação para o alcance dos objetivos organizacionais, segundo Chiavenato, (2000), tem como princípio desenvolver como as práticas que serão utilizadas no dia a dia das IES portuguesas.

Conclui-se que as políticas e práticas criadas, implementadas e usadas nas IES em Portugal, contém uma constância das respostas em 3 “não concordo e nem discordo”, e 4 “concordo”, mediante o questionário colocado à amostra, verificamos um resultado a favor à posição defendida pelo autor consultados na revisão bibliográfica. Conforme foi referido inicialmente, que Neves, (2000), apresenta “As 5 principais dimensões de GRH”, e que na maioria das IES em Portugal, costumam utilizar dessas políticas e práticas no seu dia a dia.

## 6. CONCLUSÕES

A evolução pessoal ou operativo no ambiente organizacional necessita de uma atenção especial. “As pessoas são o ativo mais importante das empresas” (Gomes 2017). Assim sendo, da mesma maneira que as suas relações entre as formações, demonstrações motivacionais, eficácia das equipas e desempenho organizacional nas IES. Isto depende de uma boa política implementada e das suas práticas.

Neste contexto, esta investigação tem como pergunta central **verificar quais são as práticas e as políticas implementadas na Gestão de Recursos Humanos nas IES portuguesas**, bem como identificar, analisar e averiguar o modelo da GRH utilizado nas mesmas. Mediante isto, foi elaborada a revisão da literatura voltada à GRH e em específico, a literatura do autor Neves (2000), tendo como base as 5 dimensões como proposta de estudo nas IES portuguesas. Perante os resultados, comprovou-se que há uma distinção entre as políticas de GRH implementadas na IES portuguesas, particular/privada e pública, e que, existe um desequilíbrio entre as 5 dimensões retratadas por (Neves 2000).

Quando analisamos o objetivo específico a) sendo: identificar as políticas de GRH implementadas na IES portuguesas.

É perceptível que nas IES particulares/privadas, as políticas de gestão de emprego não estão bem elaboradas. As leis que se aplicam ao ensino público estão mais apuradas e formuladas do que nas IES particular/privada (anexo 1 e 2) e isto pode afetar diretamente em algumas situações.

Ao verificar as IES públicas, julga-se avaliar as suas políticas perante a manutenção de RH, pois é perceptível que tem a sua política muito bem preparada para o recrutamento, seleções e formações e na política de gestão de emprego, ou seja, no acolhimento inicial de pessoas.

No entanto, a manutenção da mesma não é realizada constantemente, gerando assim, o descontentamento de alguns, na questão de salários, recompensas, comissões e também na política de SHST.

Observou-se também, que as IES particulares não têm como ponto principal as caracterizações da hierarquia tão bem definidas como nas IES públicas. Todas as políticas e práticas apuradas nas IES públicas, dependem de uma autarquia para aprovação ou não de alguma alteração ou projeto, isto pode se considerado uma vantagem para as IES particulares,

pois será mais fácil conseguir realizar um planeamento ou um projeto de mudanças estratégicas sem ter todas as normas legislativas que as IES públicas têm a cumprir. No entanto, a desvantagem é não ter uma estrutura tão bem pré-definida para conseguir finalizar tais tarefas.

Quando falamos nas IES universitárias e politécnicas também percebemos uma distinção, as IES universitárias assim como as IES particulares/privadas não têm as políticas nas estratégias de RH bem implementadas, no entanto, as suas práticas de recrutamento e seleção e na formação estão bem apuradas. Enquanto, nas IES politécnicas, assim como as IES públicas, têm as políticas bem implementadas, no entanto, não condiz com as práticas aplicadas nas IES. Para conseguir analisar melhor o estudo, também foi fundamental compreender como funcionam as práticas da GRH nas IES portuguesas, frente às políticas executadas, tendo como objetivo específico b) **identificar as práticas desenvolvidas pela Gestão de Recursos Humanos nas IES Portuguesas.**

As políticas de GRH nas IES estão bem definidas, no entanto, ao verificar as práticas nem todas são aplicadas e, mediante as imprecisões do mercado hoje em dia, torna-se conveniente que as IES estejam planeadas e estabelecidas, construindo alternativas competitivas para conseguirem sanar e corresponder eficientemente os seus deveres, no caso das IES particulares, julga faltar uma avaliação geral e uma avaliação de desempenho para verificar porque as estratégias de RH não são bem vinculadas às suas políticas.

A questão da prática da manutenção de RH é um tema crítico e que menos teve valorização no estudo conforme as respostas, é o aspeto voltado ao lado motivacional de cada colaborador, mediante a escala de Maslow (figura n.º 3).

As práticas voltadas ao reconhecimento consistem no momento de celebrar e reconhecer as “necessidades de autoestima”, porém, para isto ocorrer, está dependente de vários fatores para a classe dos docentes e investigadores, que depende de muitas leis normativas. No entanto, é uma questão a ser ressaltada e avaliada. Observou-se também que ambas as IES portuguesas têm as suas práticas de GRH no exterior bem aplicadas, pois nos serviços necessários não é, na maioria das vezes, preciso realizar contratações, isto é uma vantagem, pois não têm de recorrer a serviços que podem muitas vezes não fazer parte da sua cultura organizacional.

Conclui-se que as formações são o ponto principal, na prática das GRH das IES portuguesas, essas, apresentam uma significativa influência sobre as alterações dos objetivos



especificados, se as empresas apostarem na formação dos seus colaboradores poderão aumentar o valor dos mesmos, tornando-os assim recursos com uma menor probabilidade de serem imitáveis por concorrentes e criando, conseqüentemente, uma maior vantagem competitiva para a organização em questão e também para melhorar as práticas concretizadas nas mesma.

Do ponto de vista funcional, as políticas implementadas e, conseqüentemente as suas práticas aplicadas de GRH, demonstram influenciar o psicológico dos colaboradores. Sendo este, o ponto mais importante de uma organização, com isto conseguimos atingir o objetivo específico **c) analisar as práticas e as políticas de GRH das IES portuguesas.**

Verificou-se que as práticas das GRH portuguesas, estão mais ligadas as dimensões de Recrutamento e seleção, e formação, e desenvolvimento, quando o assunto designa a dimensão, recrutamento e seleção, formação/ desenvolvimento e manutenção de RH, as IES particulares/privadas têm como a sua maior vantagem as práticas das mesmas, diferente das IES públicas que tem as políticas mais bem implementadas, estratégia de RH e gestão de emprego. Observou-se também que algumas políticas da gestão de emprego nas IES particulares/privadas precisam ser revistas e avaliadas para entender os pontos significativos e negativos apontados, já nas IES públicas precisam ser revistas as políticas e conseqüentemente as práticas da GRH na manutenção de RH.

Conclui-se, ter uma percepção mais clara quando, há uma divisão das IES particular/privada, pública, universitária e politécnica, as IES particulares universitárias têm na sua maior escala as práticas de GRH implementadas e bem desenvolvidas, no entanto, as IES públicas, politécnica já não têm essa relação de práticas da GRH bem concretizada e ordenadas, no entanto, as suas políticas são alinhadas.

Visto a análise entre as políticas e práticas nas IES portuguesas, conseguimos averiguar o modelo de GRH aplicado, conforme o objetivo específico d) **Averiguar o modelo de GRH nas IES portuguesas:**

- As IES Particular/Privada Universitária têm um melhor desenvolvimento ao nível de pessoal e comunicação clara nas suas práticas de GRH, mas precisam melhorar ao nível de políticas implementadas.

Este modelo da GRH valoriza mais as pessoas, havendo atenção ao seu “compromisso, empenho, adaptabilidade e habilidade”, ou seja, prioriza o fator humano, atribuindo importância às relações humanas. (Guest, 1987 citado por Almeida 2019). No entanto, é preciso dar uma maior relevância a ligação das políticas de RH com os propósitos das instituições, para realizar uma estratégia eficiente na GRH.

- As IES Pública Politécnica têm as políticas alinhadas, mas, na prática, o seu desenvolvimento organizacional e pessoal tende a ter uma avaliação de melhoria, pois existe uma “comunicação” clara, mas a princípio não é tão eficiente.

Este modelo da GRH valoriza mais em ter os colaboradores como um método de alcance dos seus objetivos organizacionais, portanto, contratar é o principal foco para assegurar produtividade e eficiência. Mediante a isto, tem as suas práticas mais voltadas às estratégias de planeamento quantitativo e qualitativo de RH, no entanto, o planeamento de seguimento do mesmo precisa melhorar, para isto, é preciso realçar a importância da integração das práticas das políticas existentes de RH com objetivos organizacionais.

Por fim, conclui-se que o interesse público deste estudo será o contributo que este poderá ter para as IES do país, pois se as IES possuírem colaboradores motivados e com formação adequada, associada à sua valorização com as políticas e práticas da GRH implementadas, levará, em consequência, a melhorar os processos internos, o que, consequentemente, irá contribuir para a expansão da GRH no país. Visto que Portugal e a Europa se encontram numa perceção, distintas, quando analisamos as IES externas e quando se verifica a lógica das políticas internas, torna-se cada vez mais necessário investir nas políticas e formação dos colaboradores diante das suas práticas aplicadas.

- Limitações do estudo: o estudo realizado identifica apresentar algumas limitações por isso, reconhece a necessidade de investigações futuras a respeito desses mesmos temas. foram verificadas algumas limitações na investigação, segue abaixo:

- A Limitação na técnica de recolha de dados: realizar uma recolha de dados exponencialmente para as IES portuguesas separadamente, para prover dos dados da análise geral mais perto da realidade possível.
- Número de Respostas: o número de amostra para um investigador é o seu maior triunfo, pois fica mais próximo da realidade e do fundamento do estudo. No entanto, algumas IES não têm as informações de contactos no sítio “web”, portanto, não foi possível entrar em contacto com alguma delas, para enviar o questionário.
- Tempo disponível para efetuar o estudo: um estudo deste nível, compete ter um período muito alargado, pois o mesmo deriva de várias etapas e procedimentos para ser finalizado, no entanto, devido ao incorrido da pandemia do COVID19 neste último ano, a minha dissertação teve de ser totalmente refeita e o tempo ficou mais limitado.

## BIBLIOGRAFIA

A3ES. Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. 2021 Disponível em: URL.<https://www.a3es.pt/pt/acreditacao-e-auditoria/resultados-dos-processos-de-acreditacao/acreditacao-de-ciclos-de-estudos>. Acesso em: 08/10/2020.

Abraham, Maslow, "Uma teoria da motivação humano," *Psychological Review*, N<sup>o</sup> 50, 1943, p. 370-396 (página consultada em 22/12/2013).

Aires, L. *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta, 2015.

Amaral, M. (2000). Portuguese Higher Education and the Imaginary Friend: the stakeholders' role in institutional governance. *European Journal of Education*, Vol. 35, No. 4.

Arslana, Hasan; Akdemirb, Ali; Onsekiz, Canakkale. International Strategic Management Conference: How human resource operations work in higher education Institutions University. Istanbul, 34722, Turkey c Hasan Kalyoncu University, Gaziantep, 37116, Turkey. Dissertação - Turkey bArel University.

Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: developing effective people skills for better leadership and management* (4<sup>a</sup>ed.). London: Kogan Page.

Beer, Michael, Bert Spector, Paul Lawrence, D. Q. Mills, and Richard Walton. Human Resource Management: A General Manager's Perspective: Text and Cases. New York: Free Press, 1985. Becker, B., & Huselid M. (1998). Sistemas de trabalho de alto desempenho e desempenho firme: uma síntese de implicações de pesquisa e gestão. *Pesquisa em gestão de pessoas e recursos humanos*. Vol. 16. Greenwich, CT: Jai Press. Pp. 53-101.

Becker, E., B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *Gestão de Pessoas com Scorecard: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance*. Brasil: Edição Campus.

Bernheim, Carlos Tünnermann; CHAUI, Marilena de Souza. Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior. Brasília: UNESCO, 2008.

Biasoli, Alves., Z., M., M. Trabalhar com relato oral quando a prioridade é recompor uma história do cotidiano. *Temas procedimentos de avaliação e processos básico*, n. 3, p. 43-57, 1995.

Biasoli, Alves. Z. M. M. A. pesquisa em psicologia – análise de métodos e estratégias na construção de um conhecimento que se pretende científico. In.: *Diálogos Metodológicos sobre a prática de pesquisa*. Ribeirão Preto: Legis Summa, 1998.

Boudreau, W., & Ramstad P (2004). Talentship and the Evolution of Human Resource Management: From “Professional Practices” To “Strategic Talent Decision Science”. 3670 Trousdale Parkway, Bridge Hall 204 Los Angeles, CA 90089-0806, Setembro.

Bogdan, R., Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Boselie J, Dietz G, & Boon C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management*, 67-94.

Caetano, A. e Januário, C. (2009). Motivação, teoria das metas discentes e competência percebida. *Revista Pensar a Prática*, 12 (2). Consultado em 11-Out-2013 do sítio: <http://www.revistas.ufg.br/index.php/fef/article/view/5891/4864>.

Carvalho, Ana. F. D. 2017. *Monitorização de Colaboradores: uma forma de engenharia ocidental*. Dissertação. Trabalho Final de Mestrado. ISEG. Universidade de Lisboa. Lisboa.

Cardoso, J. L., Escária, V., Ferreira, V., Madruga, P., Raimundo, A., & Varanda, M. (2012). *Empregabilidade e Ensino Superior em Portugal*. Lisboa: A3ES Readings.

Castro, José, Zélia. Miranda, Kilimnik & Anna Anderson. (2008). *Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como Base para a Incorporação de Modelo de Gestão por Competências*. RAC-Eletrônica, v. 2, n. 1, art. 7, p. 105-122, Jan./Abril.

Cox, S., & Taylor, J. (2006). *The impact of a Business School on Regional Economic Development: A Case Study*. Local Economy, 1(2), 117-135.

Cunha, M., Rego A.; Cunha R., Cabral-Cardoso C.; Marques C.; & Gomes J. (2010) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, processo, prática*. 4ª Ed. São Paulo: Ed. Elsevier-Campus, 2007.

Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3ªed. p.62 editora Elsevier/2010-RJ

David, Collings & Geoffrey Wood. (2009). (Eds.), C. &. *Human Resource management: A critical approach*. London: Routledge. pág. 15.

DGES. *Relação das Universidades Públicas de Portugal*. Acedido em: [https://www.dges.gov.pt/pt/pesquisa\\_cursos\\_instituicoes](https://www.dges.gov.pt/pt/pesquisa_cursos_instituicoes). 2021.

Dora, Almeida. *As práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso numa empresa de metalomecânica da região de Aveiro*. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2019.

Ferreira, Elsa. *A Importância das Instituições de Ensino Superior no Desenvolvimento Regional em Portugal*: Ferreira Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade de Évora, Portugal, 2019.

Fernandes, B H R & Fleury M T. (2007). *Modelos de Gestão por Competência: Evolução e teste de um sistema*. Porto Alegre, v.18, n2, pág. 103-122 julho/dez.

File, J. (2013). Introduction. In J. File, E. d. Weert, H. Vossensteyn, F. Kaiser, B. Jongbloed, L. Goedegebuure, L. Cremonini, *A report for the 133 Portuguese Polytechnics Coordinating Council (CCISP)*. Holanda: Centre for Higher Education Policy Studies.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Artmed

Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. (3ªEd). Lisboa: Instituto Piaget.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 5, p. 503-521.

Guest, D. (1989). Personal and HRM: Can you tell the difference? *Personal Management*, January, 48-51.

Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.

Hammond, J.S., Keeney, R.L., Raiffa, H. *Decisões Inteligentes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Herzberg, Frederick. (1996). *A Teoria Motivação - Higiene in Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Marques, Carlos Alves e Cunha, Miguel Pina, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 43-65.

Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). *Waht makes it so great? Cornell Hospitality Quarterly*, 158-170  
Legge, Karen (1995) *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*, MacMillan Business, England.

Huisman, Jeroen; Pausits, Attila. *Higher Education Management and Development: Compendium for Managers*. Waxmann, Münster / New York / München / Berlin., 2010.

IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME) - e-ISSN: 2320–7388, p-ISSN: 2320–737X Volume 5, Issue 6 Ver. II (Nov. - Dec. 2015), PP 12-14  
[www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org).

João, Carvalho. *O Papel Do Marketing Experiencial Na Lealdade À Marca - Setor Automóvel*. Universidade Europeia. Lisboa, 2018.

Júlio, Zulmira. *A Gestão de Recursos Humanos numa Entidade Pública Italiana – O Caso da Universidade de Bicocca*. Universidade de Évora, Portugal, 2015.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (16a.). Rio de Janeiro.

Kleiman, Angela B. O processo de aculturação pela escrita: ensino da forma ou aprendizagem da função? In: Kleiman, Angela B.; Signorini, I. (Orgs.) *O ensino e a formação do professor. Alfabetização de jovens e adultos*. Porto Alegre: Artmed, 2000. 248 p. p. 223-243.

Leshuxley, lesly; hall, valerie. *Human Resource Management in Higher Education: idiom and incidence*, *Research in Post-Compulsory Education*. DOI: 10.1080/1359674960010107., v. 1, p. 77-85, 1996.

Magalhães, A. M. (2006). *A identidade do ensino superior: A educação superior e a universidade*. *Revista Lusófona de Educação*, 7, 13-40.



Marconi, Marina, Andrade; Lakatos, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

Marques, J., P Martins & P.B da Câmara, (1999). *Novas Perspetivas da Gestão*. Editora Pergaminhos, Lda., Lisboa-Portugal 1º Edição.

Martins, D. (2005). *Práticas de GRH em Empresas de Médias Dimensão: o caso do distrito de Aveiro*. Dissertação de Mestrado, Porto: FEP.

Morin, Edgar. A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

Mujahid M, (2014). *History of Human Resource Management: It's Importance in Adding Value to Organizational Success in Gaining Competitive Advantage*, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.34.

Neave, Guy, & Amaral, Alberto (2011). Higher Education in Portugal 1974-2009. A Nation, a Generation. Heidelberg: Springer.

Neves, José. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. 1 ed. Lisboa: Editora RH.

Neves, José. Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas. In Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora RH, 1-101.

Nordhaug, O. (1993). *Human Capital in Organizations*. Oslo: Scandinavian University Press.

Nguyen, T., Nguyen, H. G. L., & Yin, X. (2015). Corporate Governance and Corporate Financing and Investment during the 2007-2008 Financial Crisis. *Financial Management*, 44(1), 115– 146. <http://doi.org/10.1111/fima.12071>.

Obedgiu, V. (2017). “Gestão de recursos humanos, perspectivas históricas, evolução e desenvolvimento profissional”, *Journal of Management Development*, vol. 36, n. 8, pp. 986-990. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>.

Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: what's next? Obtido em 30 de setembro de 2011, de DigitalCommons@ILR: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476/>

Padial, A. D. (2005). La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR. HH. en la Pymes. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

Patrick, Collins & Yoshiyuki Funatsu (2000). Elsevier Science Ltd, ed. «Collaboration with Aviation - The Key to Commercialisation of Space Activities».

Pezzi C, & Figueiredo. P. (2013) *Praticas de Recursos Humanos*, Dados Eletrônicos-Curitiba: Instituto Federal do Paraná.

Pfeffer, J. (1994). Vantagem Competitiva através das pessoas. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books.

Pynes, E. J & Lombardi D.N. (2011) *Human Resoucers Management – For Health Care Organizations, A Strategic Approach*. Printed in the United States of America.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. 2003. Manual de Investigação em Ciências Sociais (3ª ed.), Lisboa: Gradiva.

Reginatto, António. Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

Rodrigues, Cremilda. Recursos humanos e gestão da qualidade: “estudos de caso” em instituições particulares de solidariedade social no concelho de Estremoz. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade de Évora, Portugal, 2016.

Rosa, M. V. (2014). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica: Grupo Autentico.

Singh, A., Zaluki., N., Singh, R, Burke, R, Tewari, R., McLaughlin S, Malla S, & Shrotryia V. (2011). Mirror Image Analysis of Web Ranks of Universities: The South Asian Top 100s *Review of Management*. Vol. 1, No. 2. Management Development Research Foundation.

Sobral, Filipe & Peci, Alketa. (2008). *Administração Teoria e Prática no contexto brasileiro*, Ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2008 pag.329.

Souza, Antônio. (1990). *Introdução à Gestão - Uma abordagem Sistémica*. 1º Edição, Lisboa, Portugal.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas (6ª Ed.)*. Lidel: Lisboa.

Stankeviciute, Zivile, & Savaneviciene Asta. (2013). *Relabeling or New Approach: Theoretical Insights Management and Human Resource Management*. Inzinerine Ekonomika-Eengineering Economics. v 3, n. ° 24, p. 234-243.

Storey, John. (1995). HRM: Still Marching on or Marching Out? in Storey J. (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*, London: Routledge.

Shippmann, J. S. R. M., L. L. D. B. J. et al. (2000). *the Practice of Competency Modeling*. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740.

Schuler, R. & S. Jackson. (1997). *Gestão de recursos humanos: tomando posição para o século XXI (tradução de Rui Bártolo Ribeiro)*, *Comportamento Organizacional e Gestão* 3, 255-274.

Teixeira, Carmem. (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Dissertação para obtenção de grau de mestre em Gestão das Organizações*. Ramo Gestão Pública. Instituto Politécnico de Bragança. Bragança.

Teixeira, P., Amaral, A., & Magalhães, A. (2012). Autonomia e ensino superior em Portugal: Tendências europeias e especificidades nacionais. In Estado da Educação 2012: *Autonomia e Descentralização* (pp. 294-305). Conselho Nacional de Educação.

Teixeira, P., Rocha, V., Biscaia, R., & Cardoso, M. F. (2013). Concorrência e Diversificação Espacial no Ensino Superior Europeu: Uma Comparação do Contributo dos Sectores Público e Privado. *Em Redes de Ensino Superior: Contributos Perante os Desafios do Desenvolvimento* (pp. 47-68). Évora: Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia.

Thite, Mohan & Kavanagh, Michael. (2009). *Evolution of human resource management & human resource information systems: The role of information technology*.

Ulrich, D. (1998). A New mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–135.

Veloso, A. (2007). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional. Tese de Doutoramento. Minho: Instituto de Educação e Psicologia

Veronica, H.H, L. G. (1997) *Uma função camaleão? GRH nos anos 90.*, human resource management journal - vol 7 no 3.

Vieira, Filho., Geraldo (2014). *Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática*.L. Campinas: Alinea. 24 páginas.

Wolcott, H. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis and interpretation*. Londres: Sage.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 - ECDU - Artigo 1.º Âmbito de aplicação**

1 - O Estatuto da Carreira Docente Universitária, adiante designado por Estatuto, aplica-se ao pessoal docente das universidades, institutos universitários e escolas universitárias não integradas em universidade, que adiante se designam por instituições de ensino superior.

2 - Excetua-se do âmbito de aplicação do presente Estatuto:

- a) O pessoal docente das escolas politécnicas integradas em universidades;
- b) O pessoal docente das escolas universitárias militares e policiais, sem prejuízo das disposições que determinem a sua aplicação.

A GRH ainda abrange a classe do investigador, que tem seu próprio decreto, entretanto, ainda faz parte da GRH e organograma das IES. Estatuto da Carreira de Investigação Científica Decreto-Lei n.º 124/99.

### **Artigo 2.º Âmbito**

As disposições do presente diploma aplicam-se ao pessoal investigador de todas as instituições públicas cujos quadros de pessoal contemplem as categorias constantes do artigo 4.º e, ainda, ao pessoal investigador daquelas instituições que prevejam essas mesmas categorias além dos quadros.

### **Artigo 4.º Da carreira de investigação científica**

A carreira de investigação científica desenvolve-se, da base para o topo, através das seguintes categorias:

- a) Investigador auxiliar;
- b) Investigador principal;
- c) Investigador-coordenador.

## **Anexo 2 - DGES Capítulo IV - Recursos Humanos**

Artigo 32º (Qualificações para professor de ensino superior).

1 – Adquirem qualificação para a docência no ensino superior no ensino superior os habilitados com os graus de doutor ou de mestre, bem com licenciados que tenham prestado provas de aptidões pedagógicas e capacidade científica, podendo ainda exercer a docência em outras individualidades reconhecidas e qualificadas.

2 – Podem coadjuvar na docência do ensino superior os indivíduos habilitados com o grau de licenciado ou equivalente.

Artigo 36º (Princípios gerais das carreiras do pessoal docente e de outros profissionais da educação).

1 – Os educadores, professores ou outros profissionais da educação têm direito de retribuição e carreira compatíveis com suas habilitações e responsabilidades profissionais, sociais e culturais.

2 – A progressão na carreira deve estar ligada à avaliação de toda atividade desenvolvida, individualmente ou em grupo, na instituição educativa, no plano de ensino e das prestações ou de outros serviços à comunidade, bem como qualificações profissionais pedagógicas e científicas.

### **Anexo 3 - Ensino Superior Em Portugal - Listagem A3ES**

Listagem tirada em 08/10/2020 149 IES.

#### **Ensino Universitário Privado**

1. Escola Superior Artística do Porto
2. Escola Superior de Atividades Imobiliárias
3. Escola Superior de Design
4. Escola Superior de Marketing e Publicidade
5. Escola Superior Gallaecia
6. Escola Universitária das Artes de Coimbra
7. Escola Universitária Vasco da Gama
8. Instituto Superior Bissaya Barreto
9. Instituto Superior D. Afonso III
10. Instituto Superior da Maia
11. Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz
12. Instituto Superior de Comunicação Empresarial
13. Instituto Superior de Educação e Trabalho
14. Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares - Almada
15. Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares - Mirandela
16. Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares - Santo André
17. Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares - Viseu
18. Instituto Superior de Gestão
19. Instituto Superior de Informática e Gestão
20. Instituto Superior de Línguas e Administração de Bragança
21. Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria
22. Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa
23. Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém
24. Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia
25. Instituto Superior de Novas Profissões
26. Instituto Superior de Serviço Social do Porto
27. Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes
28. Instituto Superior Miguel Torga
29. Instituto Universitário De Ciências Da Saúde
30. ISPA - Instituto Universitário de Psicologia Aplicada
31. Universidade Atlântica
32. Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões
33. Universidade Católica Portuguesa
34. Universidade Fernando Pessoa

35. Universidade Internacional
36. Universidade Internacional da Figueira da Foz
37. Universidade Lusíada
38. Universidade Lusíada (Porto)
39. Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão
40. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
41. Universidade Lusófona do Porto
42. Universidade Portucalense Infante D. Henrique

### **Ensino Universitário Público**

1. Academia da Força Aérea
2. Academia Militar
3. Escola Naval
4. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
5. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
6. Universidade Aberta
7. Universidade da Beira Interior
8. Universidade da Madeira
9. Universidade de Aveiro
10. Universidade de Coimbra
11. Universidade de Évora
12. Universidade de Lisboa
13. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
14. Universidade do Algarve
15. Universidade do Minho
16. Universidade do Porto
17. Universidade dos Açores
18. Universidade Nova de Lisboa

### **Ensino Politécnico Público**

1. Escola do Serviço de Saúde Militar
2. Escola Náutica Infante D. Henrique
3. Escola Superior de Enfermagem de Coimbra
4. Escola Superior de Enfermagem de Lisboa
5. Escola Superior de Enfermagem do Porto
6. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
7. Escola Superior Politécnica do Exército
8. Instituto Militar dos Pupilos do Exército-Secção de Ens. Superior



9. Instituto Politécnico da Guarda
10. Instituto Politécnico de Beja
11. Instituto Politécnico de Bragança
12. Instituto Politécnico de Castelo Branco
13. Instituto Politécnico de Coimbra
14. Instituto Politécnico de Leiria
15. Instituto Politécnico de Lisboa
16. Instituto Politécnico de Portalegre
17. Instituto Politécnico de Santarém
18. Instituto Politécnico de Setúbal
19. Instituto Politécnico de Tomar
20. Instituto Politécnico de Viana do Castelo
21. Instituto Politécnico de Viseu
22. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
23. Instituto Politécnico do Porto
24. Universidade da Madeira
25. Universidade de Aveiro
26. Universidade de Évora
27. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
28. Universidade do Algarve
29. Universidade do Minho
30. Universidade dos Açores

### **Ensino Politécnico Privado**

1. Academia Nacional Superior de Orquestra
2. Conservatório Superior de Música de Gaia
3. Escola Superior Artística do Porto (Guimarães)
4. Escola Superior de Artes Decorativas
5. Escola Superior de Artes e Design
6. Escola Superior de Educação de Almeida Garrett
7. Escola Superior de Educação de Fafe
8. Escola Superior de Educação de João de Deus
9. Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti
10. Escola Superior de Educação de Santa Maria
11. Escola Superior de Educação de Torres Novas
12. Escola Superior de Educação Jean Piaget - Nordeste

13. Escola Superior de Educação Jean Piaget de Almada
14. Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo
15. Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo (Viseu)
16. Escola Superior de Educadores de Infância Maria Ulrich
17. Escola Superior de Enfermagem da Cruz Vermelha Portuguesa de Oliveira de Azeméis
18. Escola Superior de Enfermagem de S. José de Cluny
19. Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria
20. Escola Superior de Enfermagem Dr. José Timóteo Montalvão Machado
21. Escola Superior de Enfermagem S. Francisco das Misericórdias
22. Escola Superior de Saúde da Cruz Vermelha Portuguesa
23. Escola Superior de Saúde do Alcoitão
24. Escola Superior de Saúde Egas Moniz
25. Escola Superior de Saúde Jean Piaget - Algarve
26. Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Vila Nova de Gaia
27. Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Viseu
28. Escola Superior de Saúde Jean Piaget/Nordeste
29. Escola Superior de Saúde Ribeiro Sanches
30. Escola Superior de Tecnologias de Fafe
31. Escola Superior de Tecnologias e Artes de Lisboa
32. Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (Porto)
33. Instituto Politécnico de Saúde do Norte
34. Instituto Português de Administração de Marketing de Lisboa
35. Instituto Português de Administração de Marketing de Matosinhos
36. Instituto Português de Administração de Marketing de Matosinhos (Aveiro)
37. Instituto Superior Autónomo de Estudos Politécnicos
38. Instituto Superior D. Dinis
39. Instituto Superior de Administração e Gestão
40. Instituto Superior de Administração e Línguas
41. Instituto Superior de Ciências da Administração
42. Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração
43. Instituto Superior de Ciências Educativas
44. Instituto Superior de Ciências Educativas do Douro

45. Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo
46. Instituto Superior de Educação e Ciências
47. Instituto Superior de Entre Douro e Vouga
48. Instituto Superior de Espinho
49. Instituto Superior de Gestão Bancária
50. Instituto Superior de Paços de Brandão
51. Instituto Superior de Saúde do Alto Ave
52. Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa
53. Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa (Porto)
54. Instituto Superior Politécnico do Oeste
55. Instituto Superior Politécnico Gaya
56. Instituto Superior Politécnico Internacional
57. Universidade Atlântica
58. Universidade Católica Portuguesa
59. Universidade Fernando Pessoa

## **Anexo 4 – Carta do Questionário**

Jaqueline Cavalcanti dos Santos Rabelo

E-mail: m40871@alunos.uevora.pt

Évora, Portugal

À Instituição de Ensino Superior

Assunto: Dissertação na área de Gestão de Recursos Humanos

Exmo.(a) Senhor(a):

Sou aluna do Mestrado em Gestão, área de especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora e encontro-me presentemente a desenvolver a minha Dissertação no âmbito do Mestrado, orientado pelo Prof. Dr. Paulo Resende da Silva ([pfs@uevora.pt](mailto:pfs@uevora.pt)).

Por estar consciente do importante papel que a Gestão de Recursos Humanos tem nas diversas áreas de atividade, tenho especial interesse em estudar o processo concreto deste subsistema nas Instituições de Ensino Superior em Portugal. Numa sociedade globalizada torna-se determinante ter uma visão estratégica dos recursos humanos para obter vantagem competitiva no negócio e conseguir eficiência e eficácia no seio organizacional.

Na Dissertação de Mestrado, que me proponho realizar, na forma de um estudo exploratório descritivo, pretendo analisar as dimensões dos recursos humanos em contextualização das suas políticas e práticas, conforme plano de ação em anexo. Assim, serve a presente carta para formalizar a solicitação para que a Instituição aceite participar desta Dissertação, cujos resultados pensamos poderem ter interesse para o universo académico.

Esta cooperação, a ser desenvolvida, consistirá na disponibilização de informação através da cedência planos estratégicos, organogramas e legislação estratégica para a caracterização das IES e dos recursos humanos, bem como na realização do questionário a ser enviado a todas as IES registadas na Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

Se for aceite, solicito que responda este questionário, que terá a duração de 15 a 20 minutos. Aguardo a Vossa disponibilidade, esperando do seu interesse pela participação deste questionário.

Agradeço desde já, a sua atenção e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Jaqueline Cavalcanti dos Santos Rabelo.

### **Anexo 5 - Questionário**

---

O presente questionário insere-se no trabalho empírico de uma Dissertação de Mestrado em Gestão - Área de Especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora. Este questionário tem como objetivo a recolha de informação que me permita: verificar quais são as práticas e as políticas implementadas na Gestão de Recursos Humanos nas IES.

A sua colaboração é imprescindível, pois quanto maior for o número de respostas obtidas, maior virá a ser o grau de conhecimento sobre:

- a) Identificar as práticas desenvolvidas pela Gestão de Recursos Humanos nas IES Portuguesas.
- b) Identificar as políticas de GRH implementadas na IES Portugueses.
- c) Analisar as práticas e as políticas de GRH das IES Portuguesas
- d) Averiguar o modelo de GRH nas IES Portuguesas.

Garante-se, desde já, a salvaguarda rigorosa e a confidencialidade dos dados fornecidos.

Jaqueline Cavalcanti ([m40871@alunos.uevora.pt](mailto:m40871@alunos.uevora.pt))

## **I Caracterização institucional**

### **1. A Instituição de Ensino Superior é:**

- a) Pública
- b) Particulares/Privada

**2. A IES é do ensino:**

- a) Universitária
- b) Politécnica

**3. A IES é uma instituição de ensino:**

Universitário geral

Politécnico geral

Militar e de Segurança

**4. Responde na qualidade de:**

- a) Equipa Reitoral
- b) Equipa Presidencial
- c) Equipa de Direção
- d) Conselho de Gestão
- e) Administrador/a
- f) Responsável pelo Departamento/Serviço/... de Recursos Humanos
- g) Técnica/o Superior e/ou de Recursos Humanos da IES

## **II. Gestão e Políticas de Recursos Humanos**

Analisaremos a seguir as principais dimensões de GRH. Conforme a proposta definida por (Neves, José. (2000). Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: RH Editora) Estratégia de GRH: as perceções sobre a formulação da estratégia de GRH, a periodicidade de revisão da estratégia, o estatuto do responsável pela GRH e a influência na formulação da estratégia do instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.

- **Gestão do emprego:** relacionada com esta dimensão, a questão de saber a perceção tida em relação ao planeamento quantitativo e qualitativo dos RH, a definição dos requisitos básicos, a evolução das carreiras profissionais, a afetação e desafetação de RH aos postos de trabalho, a avaliação dos desempenhos e a auditoria à GRH.
- **O Recrutamento e Seleção:** nesta dimensão assumem importância a pesquisa e análise do mercado, as formas de recrutamento, as técnicas de Seleção os critérios de escolha e o plano de integração.
- **Formação e desenvolvimento:** relacionada com esta dimensão, foram inventariadas questões que permitissem revelar as perceções tidas sobre o plano de formação, o plano de informação, comunicação e a avaliação da eficácia.
- **Manutenção de RH:** nesta dimensão assumem relevo a política salarial e de benefícios, o ambiente e condições de segurança no trabalho, a ação social e relações de trabalho.

### Dimensão 1 – Estratégia de RH

① – *Discordo Totalmente*    ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) A estratégia de GRH está claramente definida	①	②	③	④	⑤
b) A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna.	①	②	③	④	⑤
c) O Diretor de RH é parceiro com um papel pró-ativo na definição da estratégia de GRH.	①	②	③	④	⑤
d) Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia da instituição.	①	②	③	④	⑤

### Dimensão 2 – Gestão do emprego

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) Na instituição faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de RH	①	②	③	④	⑤
b) Existe uma correta definição de perfis profissionais.	①	②	③	④	⑤
c) A instituição procede a uma gestão estratégica de competências.	①	②	③	④	⑤
d) Todas as carreiras profissionais são objeto de planeamento.	①	②	③	④	⑤
e) A afetação e desafetação de RH aos postos de trabalho é feita segundo um planeamento prévio.	①	②	③	④	⑤
f) A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e por isso objeto de planeamento em termos dos métodos e técnicas utilizados e a periodicidade com que é realizada.	①	②	③	④	⑤

**Dimensão 3 – Recrutamento e Seleção**

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) A Organização conhece e analisa o mercado de trabalho porque utiliza técnicas de pesquisa e análise do mercado.	①	②	③	④	⑤
b) A organização utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line.	①	②	③	④	⑤



c) O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.	①	②	③	④	⑤
d) É utilizado um conjunto integrado de técnicas de Seleção (testes psicológicos, provas conhecimentos, análise curricular, entrevista).	①	②	③	④	⑤
e) A organização define e hierarquiza, antes de cada processo de Seleção, critérios de escolha.	①	②	③	④	⑤
f) Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na organização através de um plano pré-existente.	①	②	③	④	⑤
g) A organização no processo de recrutamento e Seleção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.	①	②	③	④	⑤
h) A organização no processo de Seleção tenta aliar a experiência, as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos.	①	②	③	④	⑤
i) O Sistema de Informação de GRH desempenha um papel fundamental no processo de recrutamento, Seleção e integração.	①	②	③	④	⑤

#### Dimensão 4 – Formação e Desenvolvimento

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução, a avaliação do processo de formação.	①	②	③	④	⑤
b) Cada colaborador tem ações de formação profissional por ele solicitadas.	①	②	③	④	⑤

c) As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.	①	②	③	④	⑤
d) É prática corrente da organização realizar ações de formação no posto de trabalho.	①	②	③	④	⑤
e) A organização utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.	①	②	③	④	⑤
f) As ações de formação oferecidas a cada colaborador estão diretamente ligadas com as necessidades detetadas na avaliação de desempenho.	①	②	③	④	⑤
g) A organização realiza ações de formação em sala (dentro e fora) da organização dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.	①	②	③	④	⑤
h) A organização dispõe e já utiliza um sistema de <i>e-learning</i> .	①	②	③	④	⑤
i) O Sistema de Informação de GRH tem um papel fundamental no desenvolvimento da política de formação.	①	②	③	④	⑤
j) O DRH concebeu um plano de informação e comunicação.	①	②	③	④	⑤
k) O sistema de comunicação interna é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da organização.	①	②	③	④	⑤
l) O DRH concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.	①	②	③	④	⑤
m) A internet é um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.	①	②	③	④	⑤
n) O Sistema de GRH desempenha um papel decisivo no desenvolvimento do sistema de comunicação interna.	①	②	③	④	⑤

o) Existe uma avaliação sistemática da política de comunicação.	①	②	③	④	⑤
---	---	---	---	---	---

## Dimensão 5 – Manutenção de RH

① – *Discordo Totalmente* ⑤ – *Concordo Totalmente*

a) A organização tem um sistema de recompensas composto por diversas componentes (salário base + prémios de produtividade + comissões + ...)	①	②	③	④	⑤
b) A organização tem um plano de benefícios sociais atrativo e que fideliza os colaboradores.	①	②	③	④	⑤
c) O plano de regalias sociais aplica-se por igual a todos os membros da organização.	①	②	③	④	⑤
d) Os salários médios praticados pela organização são acima da média dos praticados pelo sector público.	①	②	③	④	⑤
e) A organização dispõe de um sistema de prémios de assiduidade.	①	②	③	④	⑤
f) O Sistema de Informação de GRH tem permitido flexibilizar o sistema de recompensas e incentivos.	①	②	③	④	⑤
g) Existe um plano de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho (SHST).	①	②	③	④	⑤
h) A política de SHST reveste-se de uma importância estratégica nesta organização.	①	②	③	④	⑤
i) Existe uma cultura de SHST na Organização.	①	②	③	④	⑤
j) A aposta na formação profissional tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.	①	②	③	④	⑤

k) As comissões de higiene e segurança têm um papel ativo.	①	②	③	④	⑤
l) O Sistema de Informação de GRH tem tido um papel importante na conceção e implementação da política de SHST.	①	②	③	④	⑤
m) Incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais.	①	②	③	④	⑤
n) A informação médica de cada colaborador é tratada com a máxima confidencialidade preservando a privacidade das pessoas.	①	②	③	④	⑤
o) A instituição aposta numa política de SHST por uma questão de imagem da Organização.	①	②	③	④	⑤

7. Os serviços especializados de GRH que a organização possui ou contrata no exterior:

	<i>Possui</i>	<i>Contrata</i>	<i>Não tem</i>
Auditoria de GRH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutamento e Seleção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços jurídicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transporte de pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamento de RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cantina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços de medicina no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultadoria de RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros			

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

	<i>Nada</i>	<i>Pouco</i>	<i>Muito</i>
Aumentar a produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar a qualidade dos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolver novos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introduzir novas equipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar a gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alterar a organização do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar a segurança no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhorar a relação com clientes/fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutar novos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participar nas políticas de combate ao desemprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros objetivos: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO 6 – Escala Likert IES Portuguesas

Frequência da escala likert das IES portuguesas, n.º de resposta x percentagem com mediana e moda.

- DT: Discordo Totalmente
- D: Discordo
- N: Neutro
- C: Concordo
- CT: Concordo Totalmente

Questões	DT	%	D	%	N	%	C	%	CT	%	Mediana	Moda
Dimensão 1 a) A estratégia de GRH está claramente definida	2	6%	3	9%	15	45%	11	33%	2	6%	3,00	3
Dimensão 1 b) A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna.	1	3%	5	15%	15	45%	11	33%	1	3%	3,00	3
Dimensão 1 c) O Diretor de RH é parceiro com um papel pró-ativo na definição da estratégia de GRH.	2	6%	1	3%	12	38%	14	44%	3	9%	4,00	4
Dimensão 1 d) Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia da instituição.	2	6,25%	3	9%	13	41%	10	31%	4	12%	3,00	3
Dimensão 2 a) Na instituição faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de RH	4	12%	7	21%	10	30%	10	30%	2	6%	3,00	3 <sup>a</sup>
Dimensão 2 b) Existe uma correta definição de perfis profissionais	3	9%	6	18%	9	27%	14	42%	1	3%	3,00	4

Dimensão 2 c) A instituição procede a uma gestão estratégica de competências.	2	6%	4	12%	15	45%	12	36%	0	0%	3,00	3
Dimensão 2 d) Todas as carreiras profissionais são objeto de planeamento.	3	9%	9	27%	14	42%	5	15%	2	6%	3,00	3
Dimensão 2 e) A afetação e desafetação de RH aos postos de trabalho é feita segundo um planeamento prévio.	3	9%	6	18%	15	45%	7	21%	2	6%	3,00	3
Dimensão 2 f) A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e por isso objeto de planeamento em termos dos métodos e técnicas utilizados e a periodicidade com que é realizada.	4	12%	4	12%	16	48%	8	24%	1	3%	3,00	3
Dimensão 3 a) A Organização conhece e analisa o mercado de trabalho porque utiliza técnicas de pesquisa e análise do mercado.	4	12%	4	12%	19	58%	3	9%	3	9%	3,00	3
Dimensão 3 b) A organização utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line.	2	6%	1	3%	14	42%	11	33%	5	15%	3,00	3
Dimensão 3 c) O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.	4	12%	5	15%	11	33%	9	27%	4	12%	3,00	3
Dimensão 3 d) É utilizado um conjunto integrado de técnicas de Seleção (testes psicológicos, provas conhecimentos, análise curricular, entrevista).	1	3%	2	6%	19	58%	7	21%	4	12%	3,00	3

Dimensão 3 e) A organização define e hierarquiza, antes de cada processo de Seleção, critérios de escolha.	3	9%	4	12%	9	27%	12	36%	5	15%	4,00	4
Dimensão 3 f) Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na organização através de um plano pré-existente.	3	9%	7	21%	11	33%	8	24%	4	12%	3,00	3
Dimensão 3 g) A organização no processo de recrutamento e Seleção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.	3	9%	0	0%	14	42%	9	27%	7	21%	3,00	3
Dimensão 3 h) A organização no processo de Seleção tenta aliar a experiência, as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos.	2	6%	7	21%	10	30%	7	21%	7	21%	3,00	3
Dimensão 3 i) O Sistema de Informação de GRH desempenha um papel fundamental no processo de recrutamento, Seleção e integração.	3	9%	3	9%	13	39%	12	36%	2	6%	3,00	3
Dimensão 4 a) O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução, a avaliação do processo de formação.	2	6%	0	0%	18	55%	10	30%	3	9%	3,00	3
Dimensão 4 b) Cada colaborador tem ações de formação profissional por ele solicitadas.	3	9%	2	6%	14	42%	11	33%	3	9%	3,00	3
Dimensão 4 c) As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.	2	6%	4	12%	12	36%	10	30%	5	15%	3,00	3
Dimensão 4 d) É prática corrente da organização realizar ações de formação no posto de trabalho.	4	12%	1	3%	16	48%	9	27%	3	9%	3,00	3



Dimensão 4 e) A organização utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.	3	9%	3	9%	18	55%	8	24%	1	3%	3,00	3
Dimensão 4 f) As ações de formação oferecidas a cada colaborador estão diretamente ligadas com as necessidades detetadas na avaliação de desempenho.	4	12%	2	6%	13	39%	11	33%	3	9%	3,00	3
Dimensão 4 g) A organização realiza ações de formação em sala (dentro e fora) da organização dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.	2	6%	5	15%	14	42%	10	30%	2	6%	3,00	3
Dimensão 4 h) A organização dispõe e já utiliza um sistema de e-learning.	1	3%	4	12%	11	33%	10	30%	7	21%	4,00	3
Dimensão 4 i) O Sistema de Informação de GRH tem um papel fundamental no desenvolvimento da política de formação.]	1	3%	1	3%	17	52%	9	27%	5	15%	3,00	3
Dimensão 4 j) O DRH concebeu um plano de informação e comunicação.]	1	3%	4	12%	13	39%	10	30%	5	15%	3,00	3
Dimensão 4 k) O sistema de comunicação interna é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da organização.	2	6%	2	6%	13	39%	13	39%	3	9%	3,00	3 <sup>a</sup>
Dimensão 4 l) O DRH concebeu um leque diversificado meios e instrumentos comunicação interna.	1	3%	3	9%	16	48%	11	33%	2	6%	3,00	3
Dimensão 4 m) A internet é um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.	1	3%	2	6%	13	39%	10	30%	7	21%	4,00	3

Dimensão 4 n) O Sistema de GRH desempenha um papel decisivo no desenvolvimento do sistema de comunicação interna.	1	3%	3	9%	15	45%	12	36%	2	6%	3,00	3
Dimensão 4 o) Existe uma avaliação sistemática da política de comunicação.	1	3%	2	6%	16	48%	13	39%	1	3%	3,00	3
a) A organização tem um sistema de recompensas composto por diversas componentes (salário base + prémios de produtividade + comissões + ...)	7	21%	5	15%	15	45%	4	12%	2	6%	3,00	3
b) A organização tem um plano de benefícios sociais atrativo e que fideliza os colaboradores.	8	24%	3	9%	12	36%	8	24%	2	6%	3,00	3
c) O plano de regalias sociais aplica-se por igual a todos os membros da organização.	7	21%	3	9%	14	42%	6	18%	3	9%	3,00	3
d) Os salários médios praticados pela organização são acima da média dos praticados pelo sector público.	6	18%	6	18%	17	52%	3	9%	1	3%	3,00	3
e) A organização dispõe de um sistema de prémios de assiduidade.	7	21%	5	15%	12	36%	7	21%	2	6%	3,00	3
f) O Sistema de Informação de GRH tem permitido flexibilizar o sistema de recompensas e incentivos.	6	18%	3	9%	16	48%	8	24%	0	0%	3,00	3
g) Existe um plano de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho (SHST).	3	9%	3	9%	11	33%	9	27%	7	21%	3,00	3
h) A política de SHST reveste-se de uma importância estratégica nesta organização.	5	15%	1	3%	18	55%	5	15%	4	12%	3,00	3
i) Existe uma cultura de SHST na Organização.	5	15%	5	15%	12	36%	7	21%	4	12%	3,00	3

j) A aposta na formação profissional tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.	4	12%	5	15%	15	45%	7	21%	2	6%	3,00	3
k) As comissões de higiene e segurança têm um papel ativo.	5	15%	2	6%	18	55%	6	18%	2	6%	3,00	3
l) O Sistema de Informação de GRH tem tido um papel importante na conceção e implementação da política de SHST.	5	15%	7	21%	12	36%	7	21%	2	6%	3,00	3
m) Incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais.]	6	18%	3	9%	16	48%	7	21%	1	3%	3,00	3
n) A informação médica de cada colaborador é tratada com a máxima confidencialidade preservando a privacidade das pessoas.	5	15%	4	12%	10	30%	5	15%	9	27%	3,00	3
o) A instituição aposta numa política de SHST por uma questão de imagem da Organização.	3	9%	5	15%	16	48%	4	12%	5	15%	3,00	3

## ANEXO 7 – Escala Likert IES Particular/Privada

Frequência da escala likert das IES pública, n.º de resposta x percentagem com mediana e moda.

- DT: Discordo Totalmente
- D: Discordo
- N: Neutro
- C: Concordo
- CT: Concordo Totalmente

ITENS	DT	%	D	%	N	%	C	%	CT	%	Mediana	Moda
Dimensão 1 a) A estratégia de GRH está claramente definida	1	7,1%	2	14,3%	5	35,7%	4	28,6%	2	14,3%	3,00	3
Dimensão 1 b) A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna.	1	7,1%	0	0,0%	7	50,0%	5	35,7%	1	7,1%	3,00	3
Dimensão 1 c) O Diretor de RH é parceiro com um papel pró-ativo na definição da estratégia de GRH.	1	7,7%	0	0,0%	3	23,1%	7	53,8%	2	15,4%	4,00	4
Dimensão 1 d) Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia da instituição.	1	7,1%	1	7,1%	5	35,7%	5	35,7%	2	14,3%	3,50	3
Dimensão 2 a) Na instituição faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de RH]	1	7,1%	3	21,4%	5	35,7%	4	28,6%	1	7,1%	3,00	3
Dimensão 2 b) Existe uma correta definição de perfis profissionais	2	14,3%	1	7,1%	2	14,3%	8	57,1%	1	7,1%	4,00	4
Dimensão 2 c) A instituição procede a uma gestão estratégica de competências.]	1	7,1%	2	14,3%	5	35,7%	6	42,9%	0	0,0%	3,00	4
Dimensão 2 d) Todas as carreiras profissionais são objeto de planeamento.]	2	14,3%	4	28,6%	6	42,9%	2	14,3%	0	0,0%	3,00	3

Dimensão 2 e) A afetação e desafetação de RH aos postos de trabalho é feita segundo um planeamento prévio.]	2	14,3%	3	21,4%	4	28,6%	4	28,6%	1	7,1%	3,00	3 <sup>a</sup>
Dimensão 2 f) A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e por isso objeto de planeamento em termos dos métodos e técnicas utilizados e a periodicidade com que é realizada.	2	14,3%	1	7,1%	9	64,3%	2	14,3%	0	0,0%	3,00	3
Dimensão 3 a) A Organização conhece e analisa o mercado de trabalho porque utiliza técnicas de pesquisa e análise do mercado.]	2	14,3%	2	14,3%	8	57,1%	1	7,1%	1	7,1%	3,00	3
Dimensão 3 b) A organização utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line.	1	7,1%	0	0,0%	4	28,6%	7	50,0%	2	14,3%	4,00	4
Dimensão 3 c) O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.	3	21,4%	1	7,1%	2	14,3%	5	35,7%	3	21,4%	4,00	4
Dimensão 3 d) É utilizado um conjunto integrado de técnicas de Seleção (testes psicológicos, provas conhecimentos, análise curricular, entrevista).	1	7,1%	1	7,1%	7	50,0%	3	21,4%	2	14,3%	3,00	3
Dimensão 3 e) A organização define e hierarquiza, antes de cada processo de Seleção, critérios de escolha.	2	14,3%	2	14,3%	2	14,3%	5	35,7%	3	21,4%	4,00	4
Dimensão 3 f) Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na organização através de um plano pré-existente.	3	21,4%	2	14,3%	2	14,3%	6	42,9%	1	7,1%	3,50	4
Dimensão 3 g) A organização no processo de recrutamento e Seleção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.	2	14,3%	0	0,0%	3	21,4%	4	28,6%	5	35,7%	4,00	5
Dimensão 3 h) A organização no processo de Seleção tenta aliar a experiência, as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos.	2	14,3%	2	14,3%	0	0,0%	6	42,9%	4	28,6%	4,00	4
Dimensão 3 i) O Sistema de Informação de GRH desempenha um papel fundamental no processo de recrutamento, Seleção e integração.]	2	14,3%	1	7,1%	4	28,6%	6	42,9%	1	7,1%	3,50	4
Dimensão 4 a) O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução, a avaliação do processo de formação.	0	0,0%	0	0,0%	7	50,0%	5	35,7%	2	14,3%	3,50	3

Dimensão 4 b) Cada colaborador tem ações de formação profissional por ele solicitadas.	1	7,1%	0	0,0%	5	35,7%	6	42,9%	2	14,3%	4,00	4
Dimensão 4 c) As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.	0	0,0%	2	14,3%	5	35,7%	5	35,7%	2	14,3%	3,50	3 <sup>a</sup>
Dimensão 4 d) É prática corrente da organização realizar ações de formação no posto de trabalho.	1	7,1%	0	0,0%	6	42,9%	5	35,7%	2	14,3%	3,50	3
Dimensão 4 e) A organização utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.	1	7,1%	2	14,3%	7	50,0%	4	28,6%	0	0,0%	3,00	3
Dimensão 4 f) As ações de formação oferecidas a cada colaborador estão diretamente ligadas com as necessidades detetadas na avaliação de desempenho.	1	7,1%	0	0,0%	5	35,7%	6	42,9%	2	14,3%	4,00	4
Dimensão 4 g) A organização realiza ações de formação em sala (dentro e fora) da organização dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.	1	7,1%	2	14,3%	5	35,7%	4	28,6%	2	14,3%	3,00	3
Dimensão 4 h) A organização dispõe e já utiliza um sistema de e-learning.]	0	0,0%	0	0,0%	3	21,4%	6	42,9%	5	35,7%	4,00	4
Dimensão 4 i) O Sistema de Informação de GRH tem um papel fundamental no desenvolvimento da política de formação.]	0	0,0%	0	0,0%	8	57,1%	3	21,4%	3	21,4%	3,00	3
Dimensão 4 j) O DRH concebeu um plano de informação e comunicação.	1	7,1%	1	7,1%	2	14,3%	6	42,9%	4	28,6%	4,00	4
Dimensão 4 k) O sistema de comunicação interna é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da organização.	1	7,1%	0	0,0%	5	35,7%	7	50,0%	1	7,1%	4,00	4
Dimensão 4 l) O DRH concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.	1	7,1%	1	7,1%	5	35,7%	6	42,9%	1	7,1%	3,50	4
Dimensão 4 m) A internet é um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.	0	0,0%	1	7,1%	4	28,6%	5	35,7%	4	28,6%	4,00	4
Dimensão 4 n) O Sistema de GRH desempenha um papel decisivo no desenvolvimento do sistema de comunicação interna.	0	0,0%	1	7,1%	5	35,7%	8	57,1%	0	0,0%	4,00	4
Dimensão 4 o) Existe uma avaliação sistemática da política de comunicação.	0	0,0%	0	0,0%	8	57,1%	6	42,9%	0	0,0%	3,00	3

a) A organização tem um sistema de recompensas composto por diversas componentes (salário base + prémios de produtividade + comissões + ...)	3	21,4%	2	14,3%	6	42,9%	2	14,3%	1	7,1%	3,00	3
b) A organização tem um plano de benefícios sociais atrativo e que fideliza os colaboradores.	4	28,6%	0	0,0%	5	35,7%	4	28,6%	1	7,1%	3,00	3
c) O plano de regalias sociais aplica-se por igual a todos os membros da organização.	3	21,4%	0	0,0%	6	42,9%	3	21,4%	2	14,3%	3,00	3
d) Os salários médios praticados pela organização são acima da média dos praticados pelo sector público.	2	14,3%	2	14,3%	8	57,1%	1	7,1%	1	7,1%	3,00	3
e) A organização dispõe de um sistema de prémios de assiduidade.	3	21,4%	1	7,1%	5	35,7%	5	35,7%	0	0,0%	3,00	3 <sup>a</sup>
f) O Sistema de Informação de GRH tem permitido flexibilizar o sistema de recompensas e incentivos.	2	14,3%	1	7,1%	7	50,0%	4	28,6%	0	0,0%	3,00	3
g) Existe um plano de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho (SHST).	2	14,3%	0	0,0%	3	21,4%	5	35,7%	4	28,6%	4,00	4
h) A política de SHST reveste-se de uma importância estratégica nesta organização.	2	14,3%	0	0,0%	6	42,9%	4	28,6%	2	14,3%	3,00	3
i) Existe uma cultura de SHST na Organização.	2	14,3%	1	7,1%	3	21,4%	5	35,7%	3	21,4%	4,00	4
j) A aposta na formação profissional tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.	1	7,1%	2	14,3%	5	35,7%	5	35,7%	1	7,1%	3,00	3 <sup>a</sup>
k) As comissões de higiene e segurança têm um papel ativo.	2	14,3%	0	0,0%	6	42,9%	5	35,7%	1	7,1%	3,00	3
l) O Sistema de Informação de GRH tem tido um papel importante na conceção e implementação da política de SHST.	2	14,3%	3	21,4%	4	28,6%	4	28,6%	1	7,1%	3,00	3 <sup>a</sup>
m) Incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais.	2	14,3%	1	7,1%	8	57,1%	3	21,4%	0	0,0%	3,00	3
n) A informação médica de cada colaborador é tratada com a máxima confidencialidade preservando a privacidade das pessoas.	2	14,3%	0	0,0%	3	21,4%	4	28,6%	5	35,7%	4,00	5
o) A instituição aposta numa política de SHST por uma questão de imagem da Organização.	2	14,3%	1	7,1%	4	28,6%	2	14,3%	5	35,7%	3,50	5

## ANEXO 8 – Escala Likert IES Pública

Frequência da escala likert das IES pública, n.º de resposta x percentagem com mediana e moda.

- DT: Discordo Totalmente
- D: Discordo
- N: Neutro
- C: Concordo
- CT: Concordo Totalmente

ITENS	DT	%	D	%	N	%	C	%	CT	%	Mediana	Moda
Dimensão 1 a) A estratégia de GRH está claramente definida	1	5,3%	1	5,3%	10	52,6%	7	36,8%	0	0,0%	3,00	3
Dimensão 1 b) A estratégia de GRH é revista com a periodicidade que se julga oportuna.	0	0,0%	5	26,3%	8	42,1%	6	31,6%	0	0,0%	3,00	3
Dimensão 1 c) O Diretor de RH é parceiro com um papel pró-ativo na definição da estratégia de GRH.	1	5,3%	1	5,3%	9	47,4%	7	36,8%	1	5,3%	3,00	3
Dimensão 1 d) Existe um nível elevado de integração da estratégia de GRH com a estratégia da instituição.	1	5,6%	2	11,1%	8	44,4%	5	27,8%	2	11,1%	3,00	3
Dimensão 2 a) Na instituição faz-se um planeamento quantitativo e qualitativo de RH	3	15,8%	4	21,1%	5	26,3%	6	31,6%	1	5,3%	3,00	4
Dimensão 2 b) Existe uma correta definição de perfis profissionais	1	5,3%	5	26,3%	7	36,8%	6	31,6%	0	0,0%	3,00	3
Dimensão 2 c) A instituição procede a uma gestão estratégica de competências.]	1	5,3%	2	10,5%	10	52,6%	6	31,6%	0	0,0%	3,00	3
Dimensão 2 d) Todas as carreiras profissionais são objeto de planeamento.	1	5,3%	5	26,3%	8	42,1%	3	15,8%	2	10,5%	3,00	3
Dimensão 2 e) A afetação e desafetação de RH aos postos de trabalho é feita segundo um planeamento prévio.	1	5,3%	3	15,8%	11	57,9%	3	15,8%	1	5,3%	3,00	3



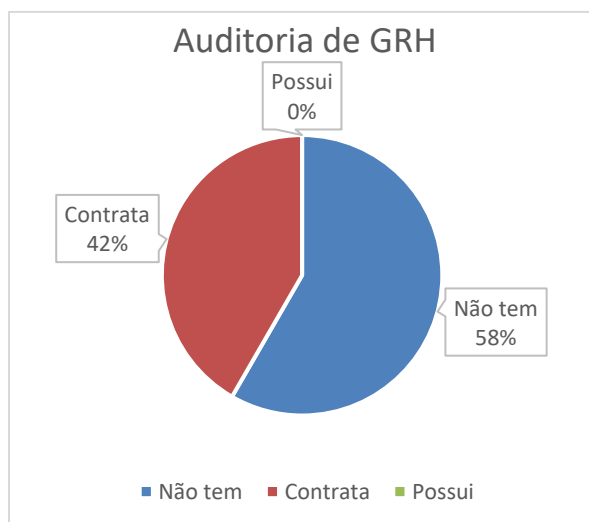
Dimensão 2 f) A avaliação do desempenho é uma política de RH de importância estratégica e por isso objeto de planejamento em termos dos métodos e técnicas utilizados e a periodicidade com que é realizada.	2	10,5%	3	15,8%	7	36,8%	6	31,6%	1	5,3%	3,00	3
Dimensão 3 a) A Organização conhece e analisa o mercado de trabalho porque utiliza técnicas de pesquisa e análise do mercado.	2	10,5%	2	10,5%	11	57,9%	2	10,5%	2	10,5%	3,00	3
Dimensão 3 b) A organização utiliza formas convencionais de recrutamento (p.ex. jornais) e recrutamento on-line.	1	5,3%	1	5,3%	10	52,6%	4	21,1%	3	15,8%	3,00	3
Dimensão 3 c) O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo.	1	5,3%	4	21,1%	9	47,4%	4	21,1%	1	5,3%	3,00	3
Dimensão 3 d) É utilizado um conjunto integrado de técnicas de Seleção (testes psicológicos, provas conhecimentos, análise curricular, entrevista).	0	0,0%	1	5,3%	12	63,2%	4	21,1%	2	10,5%	3,00	3
Dimensão 3 e) A organização define e hierarquiza, antes de cada processo de Seleção, critérios de escolha.	1	5,3%	2	10,5%	7	36,8%	7	36,8%	2	10,5%	3,00	3 <sup>a</sup>
Dimensão 3 f) Os novos colaboradores são verdadeiramente integrados na organização através de um plano pré-existente.	0	0,0%	5	26,3%	9	47,4%	2	10,5%	3	15,8%	3,00	3
Dimensão 3 g) A organização no processo de recrutamento e Seleção tenta ter uma conduta ética não fazendo qualquer discriminação sexual, racial, religiosa ou política.	1	5,3%	0	0,0%	11	57,9%	5	26,3%	2	10,5%	3,00	3
Dimensão 3 h) A organização no processo de Seleção tenta aliar a experiência, as qualificações, mas também as qualidades morais dos indivíduos.	0	0,0%	5	26,3%	10	52,6%	1	5,3%	3	15,8%	3,00	3
Dimensão 3 i) O Sistema de Informação de GRH desempenha um papel fundamental no processo de recrutamento, Seleção e integração.	1	5,3%	2	10,5%	9	47,4%	6	31,6%	1	5,3%	3,00	3
Dimensão 4 a) O plano de formação contempla o diagnóstico, a execução, a avaliação do processo de formação.	2	10,5%	0	0,0%	11	57,9%	5	26,3%	1	5,3%	3,00	3
Dimensão 4 b) Cada colaborador tem ações de formação profissional por ele solicitadas.	2	10,5%	2	10,5%	9	47,4%	5	26,3%	1	5,3%	3,00	3

Dimensão 4 c) As chefias têm um papel fundamental no diagnóstico das necessidades de formação.	2	10,5%	2	10,5%	7	36,8%	5	26,3%	3	15,8%	3,00	3
Dimensão 4 d) É prática corrente da organização realizar ações de formação no posto de trabalho.	3	15,8%	1	5,3%	10	52,6%	4	21,1%	1	5,3%	3,00	3
Dimensão 4 e) A organização utiliza técnicas, indicadores de avaliação da eficácia da formação.	2	10,5%	1	5,3%	11	57,9%	4	21,1%	1	5,3%	3,00	3
Dimensão 4 f) As ações de formação oferecidas a cada colaborador estão diretamente ligadas com as necessidades detetadas na avaliação de desempenho.	3	15,8%	2	10,5%	8	42,1%	5	26,3%	1	5,3%	3,00	3
Dimensão 4 g) A organização realiza ações de formação em sala (dentro e fora) da organização dirigidas preferencialmente para as chefias e quadros superiores.	1	5,3%	3	15,8%	9	47,4%	6	31,6%	0	0,0%	3,00	3
Dimensão 4 h) A organização dispõe e já utiliza um sistema de e-learning.	1	5,3%	4	21,1%	8	42,1%	4	21,1%	2	10,5%	3,00	3
Dimensão 4 i) O Sistema de Informação de GRH tem um papel fundamental no desenvolvimento da política de formação.	1	5,3%	1	5,3%	9	47,4%	6	31,6%	2	10,5%	3,00	3
Dimensão 4 j) O DRH concebeu um plano de informação e comunicação.]	0	0,0%	3	15,8%	11	57,9%	4	21,1%	1	5,3%	3,00	3
Dimensão 4 k) O sistema de comunicação interna é um veículo de integração de todos os colaboradores na cultura da organização.	1	5,3%	2	10,5%	8	42,1%	6	31,6%	2	10,5%	3,00	3
Dimensão 4 l) O DRH concebeu um leque diversificado de meios e instrumentos de comunicação interna.	0	0,0%	2	10,5%	11	57,9%	5	26,3%	1	5,3%	3,00	3
Dimensão 4 m) A internet é um instrumento privilegiado para agilizar o processo de comunicação interna.	1	5,3%	1	5,3%	9	47,4%	5	26,3%	3	15,8%	3,00	3
Dimensão 4 n) O Sistema de GRH desempenha um papel decisivo no desenvolvimento do sistema de comunicação interna.	1	5,3%	2	10,5%	10	52,6%	4	21,1%	2	10,5%	3,00	3
Dimensão 4 o) Existe uma avaliação sistemática da política de comunicação.	1	5,3%	2	10,5%	8	42,1%	7	36,8%	1	5,3%	3,00	3
a) A organização tem um sistema de recompensas composto por diversas componentes	4	21,1%	3	15,8%	9	47,4%	2	10,5%	1	5,3%	3,00	3

(salário base + prémios de produtividade + comissões + ...)]												
b) A organização tem um plano de benefícios sociais atrativo e que fideliza os colaboradores.]	4	21,1%	3	15,8%	7	36,8%	4	21,1%	1	5,3%	3,00	3
c) O plano de regalias sociais aplica-se por igual a todos os membros da organização.	4	21,1%	3	15,8%	8	42,1%	3	15,8%	1	5,3%	3,00	3
d) Os salários médios praticados pela organização são acima da média dos praticados pelo sector público.	4	21,1%	4	21,1%	9	47,4%	2	10,5%	0	0,0%	3,00	3
e) A organização dispõe de um sistema de prémios de assiduidade.]	4	21,1%	4	21,1%	7	36,8%	2	10,5%	2	10,5%	3,00	3
f) O Sistema de Informação de GRH tem permitido flexibilizar o sistema de recompensas e incentivos.	4	21,1%	2	10,5%	9	47,4%	4	21,1%	0	0,0%	3,00	3
g) Existe um plano de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho (SHST).]	1	5,3%	3	15,8%	8	42,1%	4	21,1%	3	15,8%	3,00	3
h) A política de SHST reveste-se de uma importância estratégica nesta organização.	3	15,8%	1	5,3%	12	63,2%	1	5,3%	2	10,5%	3,00	3
i) Existe uma cultura de SHST na Organização.	3	15,8%	4	21,1%	9	47,4%	2	10,5%	1	5,3%	3,00	3
j) A aposta na formação profissional tem tido um papel preponderante na redução de acidentes de trabalho.	3	15,8%	3	15,8%	10	52,6%	2	10,5%	1	5,3%	3,00	3
k) As comissões de higiene e segurança têm um papel ativo.]	3	15,8%	2	10,5%	12	63,2%	1	5,3%	1	5,3%	3,00	3
l) O Sistema de Informação de GRH tem tido um papel importante na conceção e implementação da política de SHST.	3	15,8%	4	21,1%	8	42,1%	3	15,8%	1	5,3%	3,00	3
m) Incentiva-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões operacionais.]	4	21,1%	2	10,5%	8	42,1%	4	21,1%	1	5,3%	3,00	3
n) A informação médica de cada colaborador é tratada com a máxima confidencialidade preservando a privacidade das pessoas.	3	15,8%	4	21,1%	7	36,8%	1	5,3%	4	21,1%	3,00	3
o) A instituição aposta numa política de SHST por uma questão de imagem da Organização.	1	5,3%	4	21,1%	12	63,2%	2	10,5%	0	0,0%	3,00	3

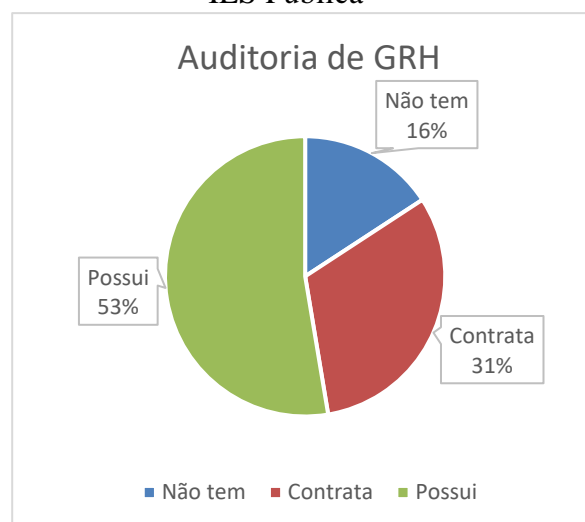
## Anexo n.º 9 – Serviços da GRH no Exterior

**Gráfico n.º 1.** Auditoria de GRH -  
IES Particular/Privada



Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 2.** Auditoria de GRH -  
IES Pública



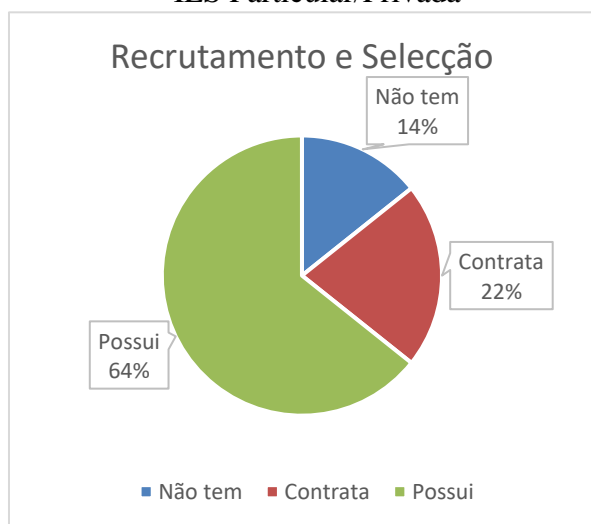
Fonte: Elaboração própria (2021).

Consegue-se perceber através do gráfico n.º 1 que as IES particulares/privadas em maior escala não possuem os serviços de auditoria no serviço e segundo as respostas 42% de percentagem das IES particulares contratam este serviço, no entanto, o gráfico n.º 2 demonstram que as IES públicas possuem o serviço no exterior com 53%, e apenas 16% não tem o serviço, entretanto, 31% das IES quando não tem, contratam o serviço.

Conseguimos compreender que as IES particulares/privadas apenas contratam este serviço, enquanto as IES públicas possuem.

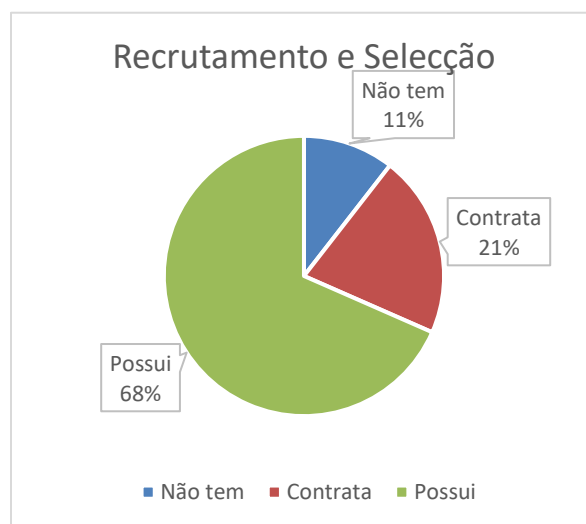
O ponto estudado no próximo quesito será, os serviços especializados de GRH que a organização possui ou contrata no exterior, em destaque a “Recrutamento e Seleção”, segue abaixo os gráficos.

**Gráfico n.º 3. Recrutamento e Selecção -  
IES Particular/Privada**



Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 4. Recrutamento e Selecção -  
IES Pública**



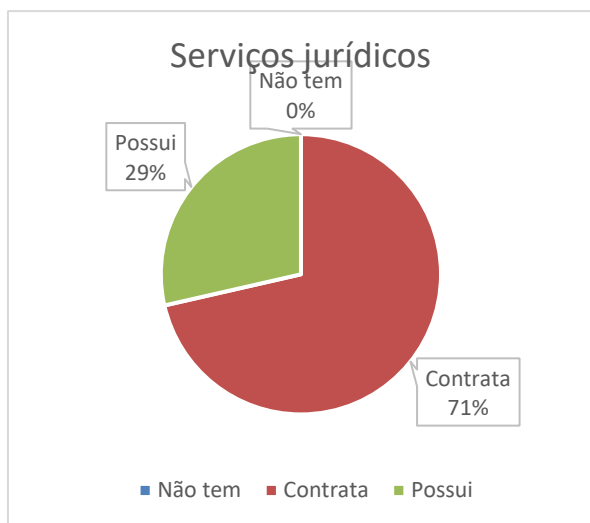
Fonte: Elaboração própria (2021).

Através do gráfico n.º 3 consegue-se perceber que as IES particulares/privadas possuem o serviço de recrutamento e seleção com 64% de escolha, entretanto, há 22% das IES particulares que contratam este serviço.

Nas IES públicas também se percebe através do gráfico n.º 4 que teve um número considerável na opção “possui” com 68% das escolhas, e 21% na opção “contrata”, sendo assim, conseguimos concluir que as IES portuguesas em geral possuem o serviço de recrutamento e seleção no exterior.

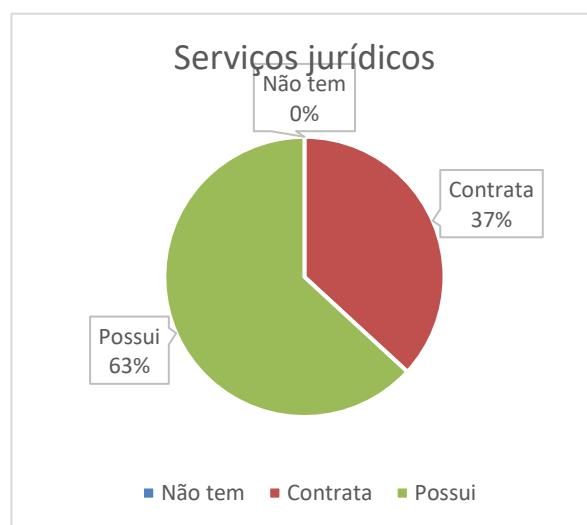
O seguinte serviço que será analisado será, os serviços jurídicos que a organização possui ou contrata no exterior, segue abaixo os gráficos das IES particulares/privadas e IES públicas.

**Gráfico n.º 5. Serviços Jurídicos - IES Particular/Privada**



Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 6. Serviços Jurídicos - IES Pública**



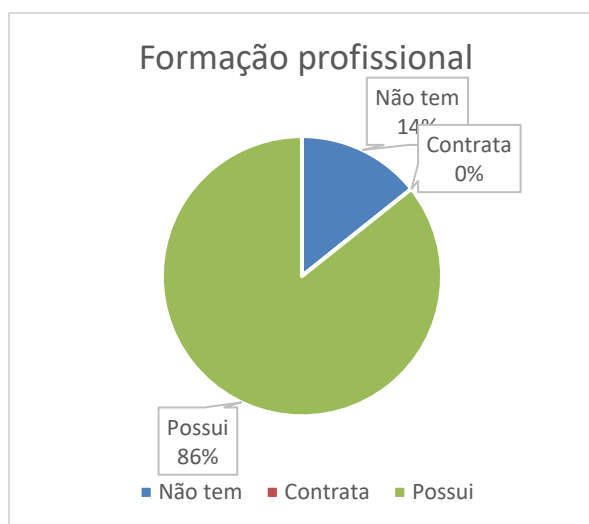
Fonte: Elaboração própria (2021).

través dos dois gráficos conseguimos verificar que as IES portuguesas possuem este serviço jurídico no exterior, e quando não possuem contratam, no entanto, conseguimos compreender no gráfico n.º 5 que as IES particular contratam na sua maioria este serviço com 71% das escolhas.

Enquanto algumas IES particulares possuem o serviço com apenas 29%. No entanto, no gráfico n.º 6 demonstram que IES públicas possuem o serviço com 63% e apenas 37% contratam o serviço jurídico,

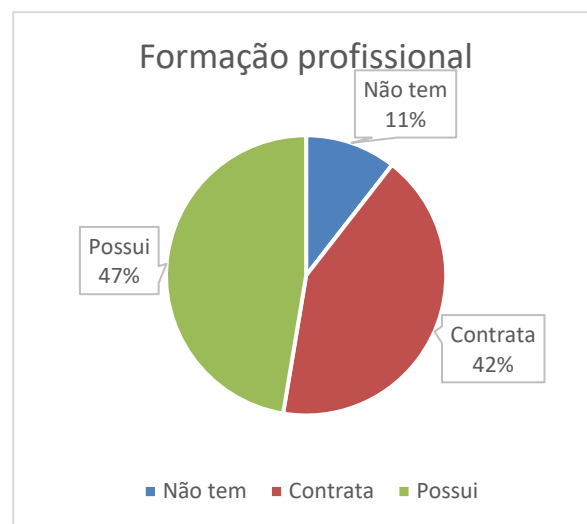
Conseguimos concluir, que as IES particulares na sua maioria contratam o serviço jurídico, enquanto as IES públicas já possuem o serviço jurídico. O seguinte serviço que será analisado será, a formação profissional que a organização possui ou contrata no exterior, segue abaixo os gráficos das IES particulares/privadas e IES públicas.

**Gráfico n.º 7. Formação Profissional - IES Particular/Privada**



Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 8. Formação Profissional - IES Pública**



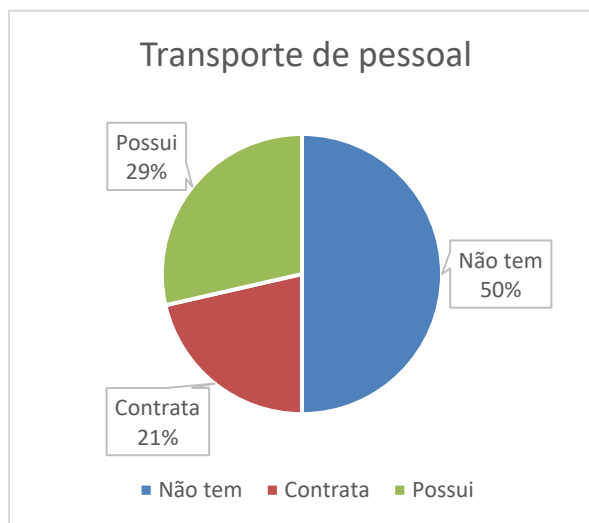
Fonte: Elaboração própria (2021).

Através do gráfico, n.º 7 verifica-se que as IES particulares/privadas possuem a formação profissional com 86% dos respondentes, enquanto nas IES públicas esta divide-se entre possuir e contratar com 47% dos respondentes em “possui” e 42% dos respondentes em “contrata”.

Concluímos que as IES particulares, não contratam este serviço, no entanto, as IES públicas, “possui” o serviço e quando não possuem a formação profissional contrata o serviço.

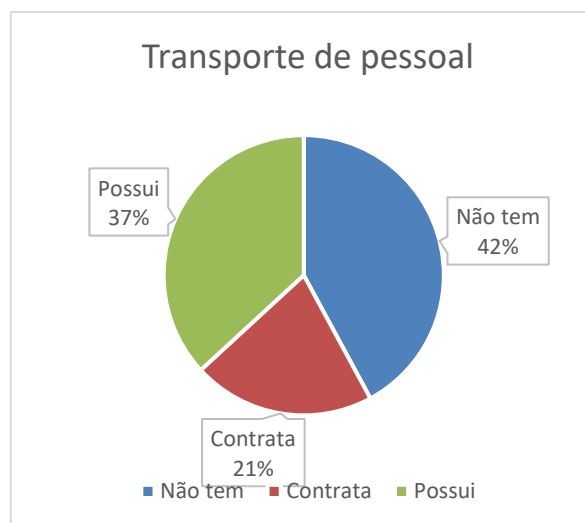
O próximo serviço que será analisado será, o transporte de pessoal, verificaremos se a organização possui ou contrata no exterior, segue abaixo os gráficos das IES particulares/privadas e IES públicas.

**Gráfico n.º 9** Transporte de Pessoal -  
IES Particular/Privada



Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 10** Transporte de Pessoal -  
IES Pública



Fonte: Elaboração própria (2021).

Através dos gráficos, consegue-se perceber que ambas as IES particular/privada e pública não têm o serviço de transporte de pessoal, conforme gráfico n.º 9 as IES particulares não têm o serviço com 50% das opções, entretanto, 29% das IES particulares/privadas “possui” e 21% “contrata” este serviço.

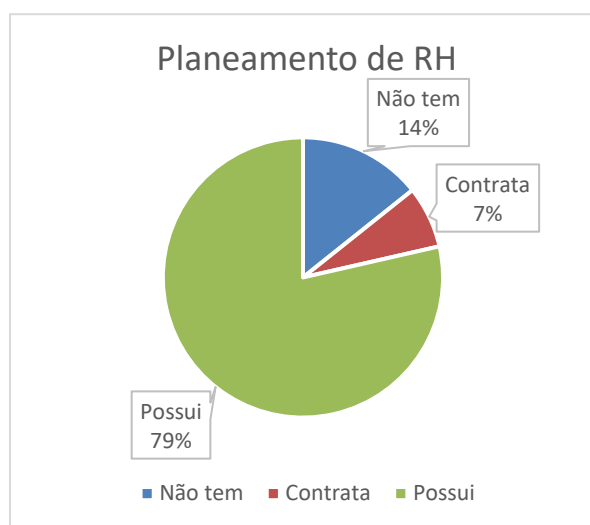
Verifica-se no gráfico n.º 10 que as IES públicas “não têm” o serviço de transporte de pessoal com 42% dos respondentes, entretanto, com 37% dos respondentes há uma demanda maior de IES públicas do que as IES particulares que possuem este serviço, e apenas 21% contratam este serviço.

Conseguimos concluir que a maioria dos respondentes tanto nas IES particulares, tanto nas públicas foram em “não tem” o serviço do transporte de pessoal, com apenas alguns respondentes em “possui” o serviço, portanto, se verifica que as IES portuguesas não têm este serviço na sua maioria.

O próximo serviço que será analisado será, o planeamento de RH, verificamos se a organização possui ou contrata no exterior, segue abaixo os gráficos das IES particulares/privadas e IES públicas.

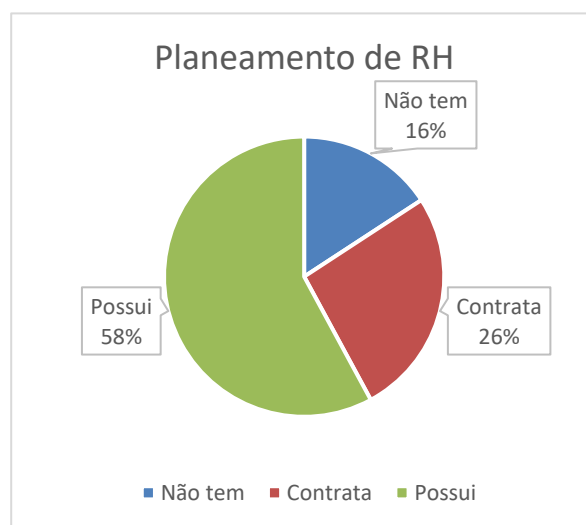


**Gráfico n.º 11. Planeamento de RH - IES Particular/Privada**



Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 12. Planeamento de RH - IES Pública**



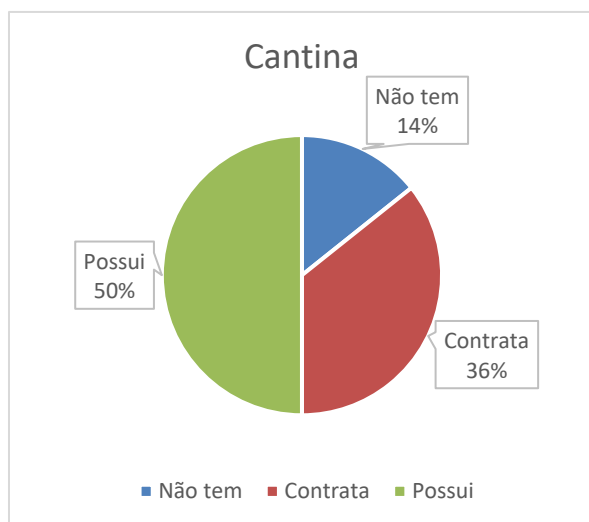
Fonte: Elaboração própria (2021).

Através dos dois gráficos consegue-se concluir nitidamente que as ambas IES particulares e públicas possuem o serviço de planeamento de RH, no gráfico n.º 11 percebe-se que as IES particular/privada possuem o serviço com 79% dos respondentes, tendo a maioria dos respondentes nesse quesito, com apenas 14% de “não tem” e 7% de “contrata”.

Já no gráfico n.º 12 verifica-se que as IES públicas também “possui” este serviço com 58% dos respondentes, no entanto, existe uma percentagem de 26% em “contrata” percebemos, que com 16% algumas IES não este serviço, e quando não possuem contrataram.

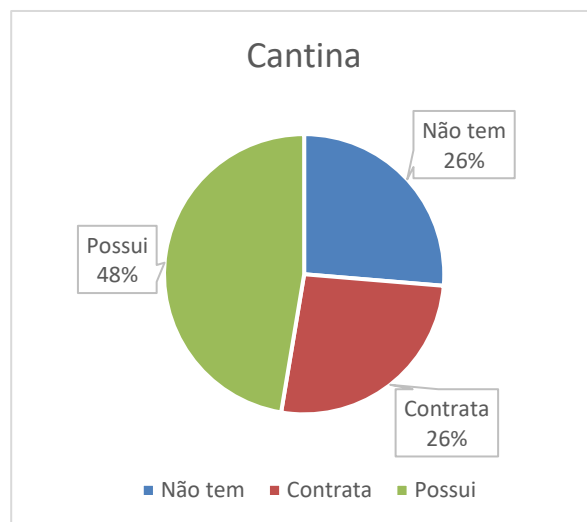
Concluimos que as IES particulares possuem o serviço de planeamento de RH na organização, não necessitando de contratar, já as IES públicas possuem, mas algumas contratam o serviço a parte. O seguinte serviço que será analisado será, a cantina, verificaremos se a organização possui ou contrata no exterior, segue abaixo os gráficos das IES particulares/privadas e IES públicas.

**Gráfico n.º 13. Cantina - IES Particular/Privada**



Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 14. Cantina - IES Pública**



Fonte: Elaboração própria (2021).

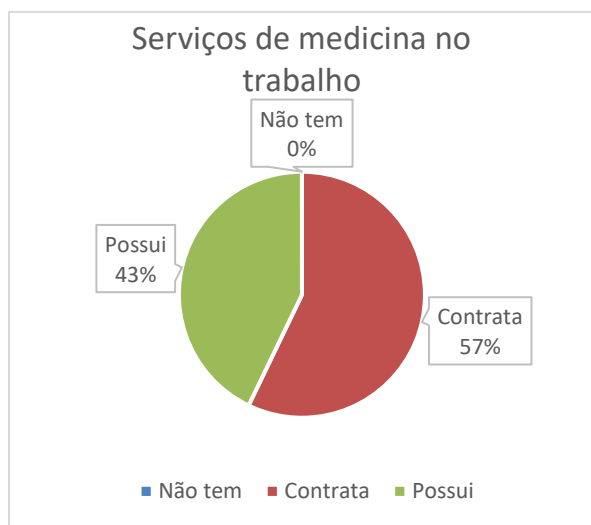
No gráfico do n.º 13 é possível verificar que as IES particular/privada na sua maioria “possui” Com 50% dos respondentes o serviço de cantina no exterior, sendo, algumas que “contrata” com 36% dos respondentes esse serviço.

Conseguimos perceber também no gráfico n.º 14 que as IES públicas também “possui” em maior escala com 48% o serviço de cantina, no entanto, existe uma divisão entre “não tem” com 26% dos respondentes e “contrata” com 26%.

Conseguimos concluir que as IES portuguesas possuem o serviço de cantina no exterior, com a maioria dos respondentes, e percebemos que quando não possuem o serviço contrata com o segundo maior voto entre elas.

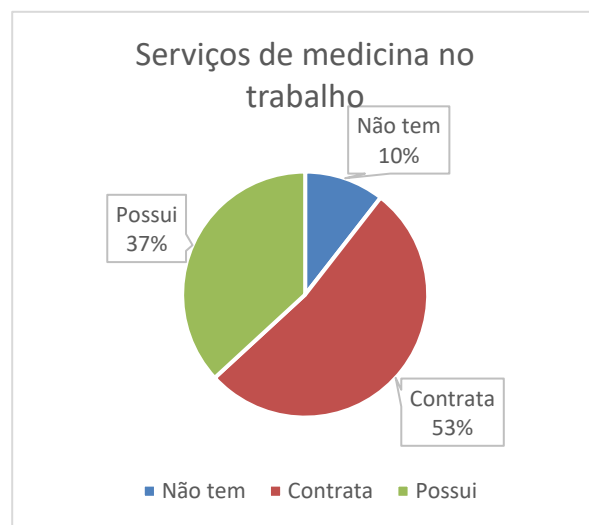
O seguinte serviço que será analisado será, medicina no trabalho, verificaremos se a organização possui ou contrata no exterior, segue abaixo os gráficos das IES particulares/privadas e IES públicas.

**Gráfico n.º 15. Medicina no Trabalho - IES Particular/Privada**



Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 16. Medicina no Trabalho - IES Pública**



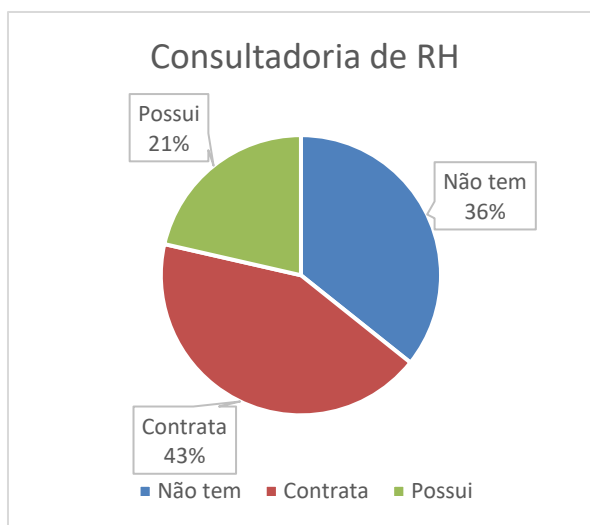
Fonte: Elaboração própria (2021).

Através dos gráficos, n.º 15 e 16 consegue-se perceber que as IES na sua maioria “contrata” o serviço de medicina no trabalho, nas IES particulares/privadas “contratam” os serviços com 57%, no entanto, 43% dessas IES “possui” este serviço, ao analisar o gráfico n.º 36 percebemos também, que as IES públicas contratam o serviço com 53% dos respondentes, entretanto, algumas dessas IES possuem o serviço com 37% dos respondentes, no entanto, 10% não tem o serviço.

Conseguimos concluir que as IES portuguesas na sua maioria “contrata” o serviço de medicina no trabalho, e percebemos que quando não possuem o serviço contrata sendo o maior voto entre elas.

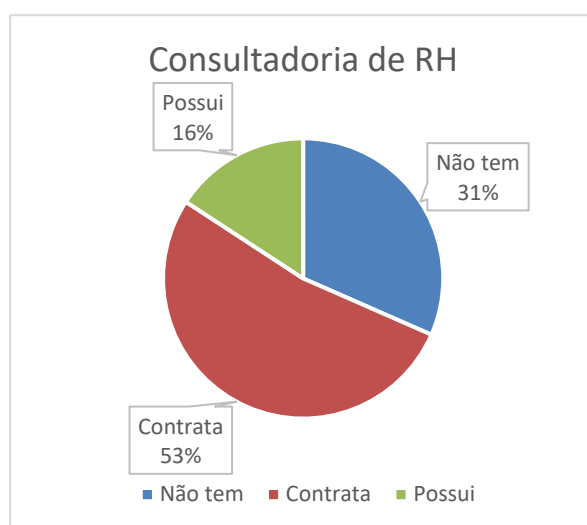
O próximo e último serviço que será analisado será, consultoria de RH, verificaremos se a organização possui ou contrata no exterior, segue abaixo os gráficos das IES particulares/privadas e IES públicas.

**Gráfico n.º 17.** Consultoria de RH -  
IES Particular/Privada



Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 18.** Consultoria de RH -  
IES Pública



Fonte: Elaboração própria (2021).

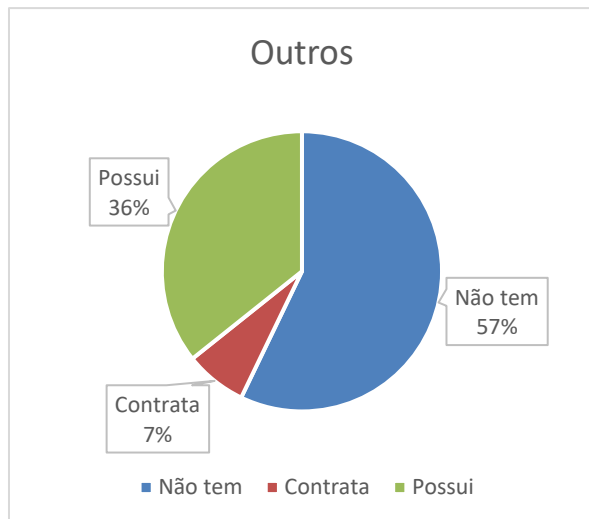
Através dos dois gráficos, n.º 17 e 18 percebem-se uma semelhança entre as IES no quesito “contrata” a consultoria de RH no exterior, no gráfico n.º 37 verifica-se que as IES particulares contratam a consultoria de RH com 43% dos respondentes, entretanto, verifica-se que 36% das IES não tem este serviço, e em minoria 21% “possui” o serviço.

No gráfico n.º 38 verifica-se que as IES públicas na sua maioria também contratam o serviço com 53% dos respondentes, enquanto, 31% dessas IES não tem o serviço.

Portanto, percebe-se que é similar entre as IES portuguesas quando não tem o serviço de consultoria de RH contratar o mesmo, de acordo a maioria das percentagens tanto nas IES particulares, quanto nas públicas.

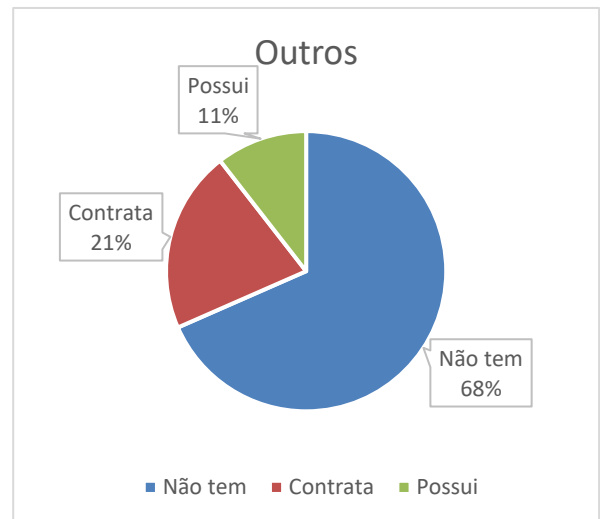
A seguir, verificamos se há algum outro serviço, que as IES portuguesas, “possui”, “contrata” ou “não tem” no exterior.

**Gráfico n.º 19. Outros -  
IES Particular/Privada**



Fonte: Elaboração própria (2021).

**Gráfico n.º 20. Outros -  
IES Pública**



Fonte: Elaboração própria (2021).

Nesta questão, argumentamos se as IES portuguesas têm outros serviços que não foram descritos na pesquisa, conseguimos perceber que através do gráfico n.º 19 que 57% das IES particular/privada “não tem” outros serviços, e também com 68% verificamos que as IES públicas “não têm” outros serviços.