

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Sociologia

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

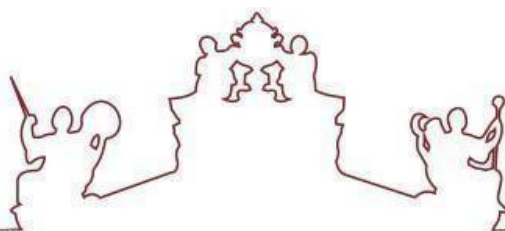
Análise das práticas e motivações dos Recursos Humanos na
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do
Alentejo.

João Pedro Gaió Candeias

Orientadora Professora Doutora Maria Manuel Serrano

Évora 2022





Este relatório de estágio não inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri.

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Sociologia

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

Análise das práticas e motivações dos Recursos Humanos na
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do
Alentejo.

João Pedro Gaio Candeias

Orientadora Professora Doutora Maria Manuel Serrano

Évora 2022

Este relatório de estágio não inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri.



Agradecimentos

Uma palavra de agradecimento não é suficiente para com todas as pessoas que me acompanharam durante todo este processo. Ainda assim, dedico este espaço a todas as pessoas que me acompanharam desde o início até ao fim desta etapa.

Começo por agradecer inevitavelmente há minha família, em particular aos meus pais e há minha avó materna, pois sem todo o esforço, motivação e empenho por parte deles não era possível, hoje, estar numa fase tão avançada da minha formação académica. Obrigado à Vanessa, por toda a motivação, carinho e apoio incansável que demonstrou para que pudesse suportar esta etapa tão importante da minha vida e encará-la como mais um desafio a ser ultrapassado.

Obrigado ao Pedro e ao Diogo, pela amizade demonstrada e por me acompanharem também e por serem aqueles que são para os bons e maus momentos, que me prestaram um apoio incansável nesta etapa.

Obrigado à Prof.^a Doutora Maria Manuel Serrano primeiro, por ter aceitado ser minha orientadora e, em segundo, pela ajuda prestada para a realização de todo o processo. Obrigado também à CCDRA em particular à Dr.^a Rosa Banha pelo auxílio prestado, pela integração que me fez e pela vontade de ensinar a quem quer aprender.

Por último, mas não menos importante, é importante também agradecer a mim mesmo pois esta foi das fases mais stressantes da minha vida mas que, com o seu fim, abre-me as portas em definitivo para o mundo do trabalho e, mais que nunca, sinto-me pronto para encarar esse desafio.

Lista de Siglas e Abreviaturas

- CCDRA – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo
- DGAL – Direcção-Geral das Autarquias Locais
- DRH – Departamento de Recursos Humanos
- DSDR – Direcção de Serviços de Desenvolvimento Regional
- DSF – Direcção de Serviços de Fiscalização
- DSOT – Direcção de Serviços de Ordenamento do Território
- RH – Recursos Humanos

Índice

Commission.....	6
Resumo.....	7
Introdução.....	8
Capítulo I – Enquadramento da Organização.....	10
1.1. A Organização e a sua Missão.....	10
1.2. Âmbito de atuação.....	11
Capítulo II – Enquadramento teórico-conceptual.....	15
2.1. Recursos Humanos: Conceito, definição e evolução	15
2.2. Recrutamento seletivo	20
2.2.1. Tipos de Recrutamento.....	22
2.2.1.1. Recrutamento interno	22
2.2.1.2. Recrutamento externo.....	24
2.3. O processo de seleção.....	25
2.4. Formação profissional nas organizações	26
2.5. A promoção de autonomia e a partilha de informação entre colaboradores: redução das diferenças de <i>status</i> nas organizações	27
Capítulo III – Metodologia.....	28
3.1. Objetivos gerais e específicos	28
3.2. Investigação Científica – Uma abordagem distinta.....	28
3.3. Investigação Sociológica – Abordagens e perspetivas	29
3.4. Metodologia quantitativa – Vantagem e inquérito por questionário	31
3.5. Inquéritos desenvolvidos – Importância, objetivos e vantagens da sua aplicação ...	32
3.6. Constituição dos inquéritos – Divisão, estruturação e justificação das questões	33
3.6.1. Inquérito de satisfação interna.....	33
3.6.2. Inquérito de satisfação externa	36
Capítulo IV – Análise e tratamento dos dados obtidos	38
4.1. Inquérito de Satisfação Interna.....	38
4.1.1. Análise geral dos resultados obtidos	42
4.2. Inquérito de Satisfação Externa – Análise e tratamento dos dados obtidos	43
Capítulo V- Considerações finais.....	49
5.1. Reflexão Crítica.....	49
5.2. Limitações	51
Referências bibliográficas	52

Abstract – Analysis of the profile of the employee in the area of Human Resources at Alentejo's Regional Coordination and Development

Commission

The area of Human Resources has been evolving and gaining extreme importance, ceasing to be a mere personnel department to become a major main component of transformation within an organization/company. It has gone from from a Human Resources department that acted mostly in a mechanistic way, that is, where the employee's vision prevailed over obedience, as well as the execution of the task, and to the boss, the centralized control of the activity.

Today, however, the scenario is different: employees are called collaborators and the bosses as managers. People are actors in organizations. They are the ones who make the decisions on behalf of the organizations themselves, functioning, in a way, as economic agents whose goal is to maximize their satisfaction. All economic and administrative activities are, therefore, conducted by people, who seek to satisfy their needs and desires.

The study of Human Resources is, in a way, the study of those who act in organizations and also of those who benefit from them. Economic activities, ultimately, aim at present or future consumption of people, and this is not only delimited material goods, but also any kind of consumption that can be imagined. The study of Human Resources management leads, therefore, to the way to obtain the maximum results for the organizations, satisfying, in the best way possible, the needs of those who contribute to it.

Keywords: Organization; Human Capital; Strategy; Human Resources; Management.

Resumo

A área de Recursos Humanos tem vindo a evoluir e a ganhar uma extrema importância, deixando de ser um mero departamento de pessoal para se tornar numa componente principal de transformação dentro de uma organização/empresa. Passou-se de um departamento de Recursos Humanos que atuava maioritariamente de forma mecanicista, isto é, onde a visão do empregado prevalecia sobre a obediência, assim como a execução da tarefa, e ao chefe, o controlo centralizado da atividade.

Porém, hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. As pessoas são atores das organizações. São elas que tomam as decisões em nome das mesmas organizações, funcionando, de certa forma, como agentes económicos que têm por objetivo maximizar a sua satisfação. Todas as atividades económicas e administrativas são, por tanto, conduzidas por pessoas, que procuram satisfazer as suas necessidades e desejos.

O estudo dos Recursos Humanos é, de certa forma, o estudo dos que agem nas organizações e também dos que delas beneficiam. As atividades económicas, visam, em última instância, o consumo presente ou futuro das pessoas, sendo ele não apenas delimitado a bens materiais, abrangendo também qualquer tipo de consumo que possa ser imaginado. O Estudo da administração dos Recursos Humanos conduz, portanto, ao modo de se obter o máximo de resultados para as organizações, satisfazendo, da melhor forma possível, as necessidades dos que contribuem para isso.

Palavras-Chave: Organização; Capital Humano; Estratégia; Recursos Humanos; Administração.

Introdução

Com a realização do Estágio, em conjugação com a pesquisa bibliográfica procurou-se, essencialmente, analisar o perfil, as práticas e as motivações dos colaboradores de Recursos Humanos na instituição onde o estágio foi realizado.

Nesse sentido, ao desenvolver o presente documento, teve-se como premissa desenvolver o conceito de RH, visando providenciar ao leitor uma breve noção de, como o conceito tem sido desenvolvido e, ainda, o modo como este se define. Com o desenrolar da pesquisa surgiram algumas das principais práticas e motivações dos colaboradores nas organizações, surgindo em seguida os subtítulos relacionados com o processo de recrutamento seletivo e de seleção, a formação profissional providenciada pelas empresas, bem como os programas de integração e formação e, ainda, a promoção da autonomia, partilha de informação e redução da diferença de *status*.

Através da pesquisa de informação relativa ao recrutamento seletivo e ao processo de seleção visou-se encontrar uma definição capaz de explicar o que é, bem como consolidar as perspetivas de alguns autores relativamente a este subtítulo. A grande maioria aponta este processo como um dos mais importantes para as organizações, uma vez que é através de um desenvolvimento metódico e estratégico deste processo, que se define o sucesso no alcance das metas estabelecidas pela organização.

Com a análise da formação profissional, surgiu como que uma necessidade de integrar também neste subtítulo, a temática relativa aos programas de integração e formação como forma de complemento. Os benefícios da formação profissional que é fornecida pelas empresas, resulta da efetividade dos próprios programas formadores das mesmas, e representa um grande benefício na procura de uma elevada produtividade no desenrolar das tarefas de cada colaborador em determinada organização.

Por último, pretendeu-se conciliar a promoção de autonomia e a partilha de informação entre colaboradores e hierarquias, com a redução da diferença de *status*. Como é desenvolvido nesse subtítulo, numa organização em que vigoram exclusivamente relações de alta formalidade, existe uma tendência para a inibição e para uma maior dificuldade do desenvolvimento da autonomia profissional dos colaboradores. Através da redução das diferenças de *status*, as organizações beneficiam no sentido em que se encontra um consenso interno relativamente aos critérios de *status* existindo, de certa forma, um acordo entre hierarquias organizacionais.

Relativamente à pesquisa em si e, visando uma recolha de informação prudente para o desenvolvimento do documento em questão, procurou-se essencialmente artigos científicos e relatórios de estágio como fonte para selecionar os autores que abordam as temáticas a explorar de uma forma mais coesa procurando, ainda, dividir-se a pesquisa entre artigos de autores nacionais e internacionais para uma melhor perceção de perspetivas temáticas. A principal fonte de pesquisa utilizada foi o *Google Scholar* (Google Académico), o repositório da Universidade de Évora e, ainda, a revista da Associação Portuguesa de Sociologia.

Capítulo I – Enquadramento da Organização¹

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo

1.1. A Organização e a sua Missão

A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo é um serviço periférico da administração direta do Estado, sob a tutoria de direção da Sr.^a Ministra da Coesão Territorial, sendo exercida em coordenação com a Sr.^a Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, relativamente à relação com as autarquias locais, assim como com o Sr. Ministro do Ambiente e da Ação Climática, no que respeita a matérias de ambiente e ordenamento do território, sendo dotada de autonomia administrativa e financeira.

Tem por missão garantir a coordenação e articulação das diversas políticas sectoriais de âmbito regional, assim como executar as políticas de ambiente, de ordenamento do território e cidades, garantido o apoio a autarquias locais e às suas associações, ao nível da respetiva área geográfica de atuação. Procura, ainda, efetuar a política de incentivos do Estado à comunicação social nos termos previstos na lei.

Nos termos de comissões de coordenação e desenvolvimento regional constante do Decreto-Lei n.º 228/2012, de 25 de outubro, as principais ações da CCDRA passam pela contribuição para a definição da política de desenvolvimento regional no quadro da política de desenvolvimento económico e social do País, dinamizando e participando nos processos de planeamento estratégico de base territorial procurando fomentar parcerias entre agentes regionais, desenvolver estudos de articulação de políticas setoriais no espaço regional e elaborar programas integrados visando a coesão e a competitividade territoriais.

Através das suas ações, procura a articulação entre instituições da administração direta do Estado, autarquias locais e entidades equiparadas e a dinamização da cooperação inter-regional transfronteiriça, contribuindo para a integração europeia do espaço regional e para o reforço da sua competitividade, com base em estratégias de desenvolvimento sustentável de níveis regional e local.

Procura promover e garantir uma articulação adequada intersectorial entre os serviços desconcentrados de âmbito regional, em termos de concertação estratégica e de

¹ Informação recolhida a partir da fonte oficial da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (<https://www.ccdr-a.gov.pt/>). Acedido a 27/10/2021.

planeamento das intervenções de natureza ambiental, económica e social numa ótica de desenvolvimento Regional.

A CCDRA procura ainda garantir a coesão entre autarquias locais e as suas associações, bem como executar, avaliar e fiscalizar, ao nível regional, as políticas de ambiente e de ordenamento do território. Assim, atua no sentido de elaborar, acompanhar e avaliar os instrumentos de gestão territorial, assegurando a sua articulação com os instrumentos de gestão territorial de âmbito nacional e regional.

Procura assegurar o cumprimento das responsabilidades de gestão que lhes sejam confiadas no âmbito da política de coesão da União Europeia em Portugal, dinamizando e promovendo políticas públicas com o objetivo de contribuir para a sua competitividade económica e social e, para a sustentabilidade.

Compete ainda à CCDRA a execução das medidas respeitantes à aplicação dos regimes de incentivo do Estado à comunicação social, bem como assegurar a fiscalização do respetivo cumprimento, nos termos da lei.

1.2. Âmbito de atuação

A CCDRA atua em várias áreas de intervenção como o ambiente, o desenvolvimento regional, o ordenamento, a administração local, a fiscalização e a cooperação.

Relativamente ao ambiente, através da Direção de Serviços do Ambiente, assegura a coordenação dos procedimentos de Avaliação de Impacto Ambiental, isto é, uma avaliação que tem por objetivo a recolha de informação, assim como a identificação e previsão dos efeitos ambientais de determinados projetos, bem como a identificação e proposta de medidas que evitem, minimizem ou compensem esses efeitos, tendo em vista uma decisão sobre a viabilidade da execução de tais projetos e respetiva pós-avaliação; de Avaliação de Incidências Ambientais; de Avaliação Ambiental Estratégica, sendo um instrumento de avaliação de impactos a nível estratégico, que prossegue objetivos de sustentabilidade.

Tem como objetivo principal incorporar uma série de valores ambientais no procedimento de tomada de decisão sobre planos e programas, anteriormente à sua elaboração, ou durante esta e, antes da sua aprovação, com o envolvimento do público e das autoridades ambientais. Assegura, portanto, uma visão estratégica e uma perspetiva alargada em relação às questões ambientais, através da integração global das considerações biofísicas, económicas, sociais e políticas relevantes que possam estar em

causa, num quadro de sustentabilidade; e de licenciamento das Operações de Gestão de Resíduos e de Aterros de Resíduos não perigosos ou inertes, enquanto Autoridade Regional de Resíduos e, ainda, de licenciamento das Emissões para o ar.

Destes procedimentos irá resultar um Título Único Ambiental, que reúne toda a informação relativa aos vários atos de licenciamento, ou controlo prévio aplicáveis ao estabelecimento ou atividade em matéria de ambiente, sendo ainda assegurada a monitorização da qualidade do ar ambiente, através de uma rede de estações fixas e de uma estação móvel, encontrando-se esta última igualmente equipada e em funcionamento em conformidade com as normas nacionais e comunitárias.

Relativamente ao desenvolvimento regional, a DSDR tem competências na dinamização do planeamento estratégico bem como na elaboração de propostas para o desenvolvimento regional, em articulação com os parceiros regionais, nomeadamente nos domínios socioeconómico, territorial e ambiental, assegurando a coerência e compatibilização com as orientações nacionais e comunitárias. No âmbito do processo de dinamização, preparação e acompanhamento dos documentos estratégicos regionais, são elaborados estudos de reflexão e prospetiva, na vertente social, económica, territorial, ambiental e institucional, abordando de forma sistemática a sua área de atuação, e identificando as principais oportunidades e fatores críticos do desenvolvimento.

Numa perspetiva de reforço da ação coletiva regional, a DSDR promove e dinamiza projetos e parcerias estratégicas que, em conjunto, capacitam o território e reforçam o desempenho da Região, fomentando e divulgando o conhecimento sobre a evolução regional através de ações de acompanhamento de parâmetros de análise sobre o desenvolvimento da Região.

Relativamente ao Ordenamento, a CCDRA tem por missão executar as políticas de ordenamento do território e cidades ao nível da sua área geográfica de atuação, competindo à DSOT desenvolver as bases técnicas, a nível regional, da política de ordenamento do território, de cidades e de conservação da natureza. As suas funções incluem a garantia da elaboração, acompanhamento e avaliação dos instrumentos de gestão territorial assegurando a sua articulação com (a) a implementação do Programa Regional de Ordenamento do Território (PROT Alentejo), sendo um programa que atua como um instrumento estratégico que estabelece as linhas orientadoras do desenvolvimento, organização e gestão dos territórios regionais, integrando as opções estabelecidas a nível nacional e, considerando as estratégias sub-regionais e municipais de desenvolvimento local, constituindo o quadro de referência para a elaboração dos

programas e dos planos intermunicipais e dos planos municipais; e, ainda com (b) o Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território, constituindo-se como o instrumento de topo do sistema de gestão territorial, que define objetivos e opções estratégicas de desenvolvimento territorial e estabelece o modelo de organização do território nacional.

Ainda no que diz respeito ao Ordenamento, a CCDRA atua na promoção da Estratégia Nacional de Conservação da Natureza e da Biodiversidade, onde a DSOT tem por funções o acompanhamento da delimitação das áreas que compõem estruturas biofísicas que, pela sua sensibilidade, função e valor ecológicos ou, pela exposição e suscetibilidade perante riscos naturais, são objeto de proteção especial.

A Direção de Serviços de Apoio Jurídico e à Administração Local atuam com base (a) na prestação de apoio jurídico aos órgãos e serviços da CCDR, através da elaboração de pareceres e informações, bem como proceder à identificação e análise de questões legais relacionadas com as suas atribuições e competências; (b) na elaboração de projetos de diplomas legais e de normas administrativas e elaborar ou apreciar minutas de contratos, acordos, protocolos ou de quaisquer outros atos jurídicos; (c) na promoção da instrução de processos de contraordenação por infrações à legislação em vigor, nomeadamente em matéria de ambiente, ordenamento do território e conservação da natureza, na respetiva área geográfica; (d) no acompanhamento de processos de contencioso administrativo, contraordenacional e judicial, no âmbito da atividade da CCDR; (e) na colaboração na instrução de procedimentos de natureza disciplinar de acordo com a legislação aplicável; (f) na prestação de apoio jurídico à administração local, através da elaboração de pareceres e informações, solicitados pelos presidentes dos órgãos da administração local direta, e indireta, bem como pela participação em reuniões e ações que visem o esclarecimento de matérias relacionadas com a interpretação do quadro legal aplicável à administração local; (g) na avaliação da evolução do quadro legal e na elaboração de propostas de medidas e projetos legislativos, relativos às temáticas da administração local autárquica; (h) na promoção da elaboração de estudos relativos à temática da administração local que contribuam para a transferência de novas competências para as autarquias locais e para o reforço da descentralização; (i) na colaboração com a administração local na gestão de processos de modernização administrativa, realizar o acompanhamento físico e financeiro da sua execução, e proceder à divulgação e ao intercâmbio de boas práticas de modernização autárquica, em articulação com a DGAL; (j) na promoção da análise e descrição dos conteúdos funcionais das carreiras da administração local e a inventariação das

carências de formação do pessoal, bem como conceber e realizar ou apoiar ações de informação e de formação para os RH da administração local, em articulação com a DGAL; (k) no acompanhamento do processo de normalização contabilística, colaborando com as entidades competentes, garantir o apoio técnico adequado em matéria de contabilidade autárquica junto das autarquias locais e entidades equiparadas.

Relativamente ao processo de fiscalização, a DSF assegura a coordenação e desenvolvimento das ações de fiscalização nas matérias da competência da CCDR, competindo-lhe fiscalizar no domínio do ambiente e do ordenamento do território, mais especificamente, as emissões de poluentes para a atmosfera ou para o solo, a proteção e a melhoria da qualidade do ar e do solo, o licenciamento ambiental, a exposição ao ruído ambiente emitido por atividades ruidosas permanentes e por infraestruturas de transporte, as operações de gestão de resíduos, bem como a exploração de massas minerais.

A DSF visa ainda a conservação da natureza e da biodiversidade, nomeadamente nas áreas da Rede Natura 2000 e o cumprimento, ao nível regional, da legislação em vigor sobre ordenamento do território, nomeadamente no que respeita aos instrumentos de gestão territorial e aos regimes territoriais especiais.

Por fim, quanto ao processo de cooperação, a CCDRA tem por missão promover a Cooperação Territorial Europeia mediante o fomento da cooperação transfronteiriça, transnacional e inter-regional, bem como coordenar o apoio técnico às iniciativas de cooperação com interesse para os atores e agentes locais.

Deve ainda promover a participação da região nos espaços europeus e internacionais, divulgar oportunidades de cooperação por entre os agentes regionais e assegurar a participação regional em instâncias europeias de cooperação transfronteiriça, transnacional e inter-regional, bem como a representação nos órgãos de gestão e o acompanhamento de programas com incidência regional orientadas, naturalmente, para o desenvolvimento socioeconómico do Alentejo e das demais regiões participantes.

Compete à Divisão da Cooperação e Promoção, promover a coordenação e desempenho de atividades que permitam concretizar estas funções. Dentro desta vertente, a cooperação transfronteiriça assume um papel de decisiva relevância no contexto do desenvolvimento regional, correspondendo de modo claro e direto à estratégia europeia de coesão entre as regiões e os povos, reforçando os laços de vizinhança, motivando à realização de projetos conjuntos, favorecendo a obtenção e a partilha de conhecimentos e a divulgação e troca de boas práticas, permitindo ainda o

Universidade de Évora

acesso aos financiamentos comunitários especialmente dedicados ao esbatimento das fronteiras, ao conhecimento mútuo entre os agentes e ao desenvolvimento de projetos que atenuem ou ultrapassem custos de contexto e promovam o progresso social e económico das zonas transfronteiriças. Neste contexto, a atividade de cooperação transfronteiriça desenvolvida pela CCDRA estabelece-se em dois níveis: institucional e de promoção e coordenação.

Capítulo II – Enquadramento teórico-conceitual

2.1. Recursos Humanos: Conceito, definição e evolução

A área de RH tem vindo a evoluir e a ganhar uma extrema importância, deixando de ser um mero departamento de pessoal para se tornar numa componente principal de transformação dentro de uma organização/empresa. Transitou-se de um departamento de RH que atuava maioritariamente de forma mecanicista – onde a visão do empregado prevalecia sobre a obediência, assim como a execução da tarefa, e ao chefe, o controlo centralizado da atividade –, para um cenário diferente, em que presentemente os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores.

Uma sociedade cada vez mais globalizada, resulta em constantes e profundas mudanças nos ambientes empresariais e, conseqüentemente, no aparecimento de novos modelos de administração. Torna-se, então, necessário lançar novos desafios às organizações e estimular as mesmas a desenvolver e utilizar instrumentos de administração, que lhes garantam a sua competitividade presente e futura.

As pessoas são atores das organizações. São essas que tomam as decisões em nome das organizações funcionando, de certa forma, como agentes económicos que têm por objetivo maximizar a sua satisfação. Todas as atividades económicas e administrativas são, portanto, conduzidas por pessoas que procuram satisfazer as suas necessidades, interesses e aspirações.

O estudo dos RH é, de certa forma, o estudo dos que agem nas organizações e também dos que delas beneficiam. As atividades económicas visam, em última instância, o consumo presente ou futuro das pessoas, sendo ele não apenas limitado a bens materiais, abrangendo também qualquer tipo de consumo que possa ser imaginado. O estudo da administração dos RH conduz, assim, ao modo de se obter o máximo de resultados para as organizações satisfazendo, da melhor forma possível, as necessidades dos que contribuem para isso. Trata-se de obter vantagem competitiva para a organização por meio das pessoas que a constituem e, ao mesmo tempo, satisfazer as necessidades dessas pessoas.

A motivação geral dos colaboradores e, a sua conseqüente melhoria, parte essencialmente de políticas desenvolvidas pela Gestão de RH, sendo essencial que as empresas consigam desenvolver estratégias que explorem a relação entre o fator humano e os resultados esperados. Nesse sentido, as empresas têm que repensar as suas políticas, estabelecendo mentalidades voltadas para a melhoria da qualidade dos seus

serviços e da sua produtividade, devendo valorizar, motivar, envolver e comprometer todos dentro da organização, propiciando o desejado desenvolvimento da mesma e, simultaneamente, visar o aumento das competências dos seus colaboradores e a sua integração em carreiras que estimulem a sua implicação com a missão e os objetivos da empresa.

De acordo com Zorrinho e colegas, (2007, p. 46) “as novas formas de pensar a empresa colocam os RH como base de sustentabilidade de desenvolvimento e continuidade da própria empresa”, opinião que reforça a ideia de que a Gestão de RH é, atualmente, um pilar essencial para o futuro das organizações. Neste sentido, Gomes e outros (2008, p. 58) defendem que “uma gestão de RH eficaz é estratégica, pois contribui para a estratégia, participa na sua implementação e reforça-a”.

Atualmente, a competitividade com que as empresas/organizações se deparam, torna cada vez mais marcante perceber quais as componentes das organizações que mais contribuem, não só para a estratégia de sobrevivência como também para o alcance das metas estabelecidas pelas mesmas. Neste sentido, o setor dos RH, bem como a sua gestão e forma de administração, surgem como uma dimensão essencial das organizações que tem evoluído ao longo dos anos (Deadrick & Stone, 2014). É através desta área, que a forma como as empresas se adaptam e respondem aos múltiplos desafios que surgem, se revela eficaz ou não. Para tal, a gestão e a administração de RH requerem especial atenção em todas as suas vertentes. A gestão de pessoal passa agora por discutir, entender e consolidar as diferenças entre técnicas consideradas absolutas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento, visando essencialmente a valorização dos profissionais e do ser humano, passando assim de um setor de RH, que privilegiava a técnica e ao mecanicismo do profissional, para um setor onde se privilegia a valorização profissional do colaborador, bem como a valorização do colaborador enquanto ser humano (Deadrick & Stone, 2014).

No paradigma atual, o talento humano e as suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Porém, esse talento e essa capacidade têm que ser vistos como componentes necessárias para o bom funcionamento da organização enquanto todo, não olhando para o prisma individual, mas sim para um prisma coletivo. Por outras palavras, é necessário aliar o talento humano com o espírito coletivo e com o trabalho em equipa. Torna-se necessário libertar o papel do ser humano na organização, a fim de torná-lo competente para atuar e

executar as suas atividades enquanto colaboradores. Através desta perspetiva, as organizações devem ter a visão de que o capital humano será o seu grande diferencial, surgindo assim um novo conceito de gestão de pessoas (Deadrick & Stone, 2014).

As evoluções nas políticas das organizações, têm levado muitas delas a procurarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes sendo que, o sucesso das organizações modernas depende, atualmente, do investimento no capital humano mais especificamente, com a identificação, o aproveitamento e o desenvolvimento do capital intelectual, existindo um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão mais humano e coletivo, passando pela introdução de técnicas orçamentárias, descentralização administrativa, redução de hierarquias e implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional (Deadrick & Stone, 2014).

A grande vantagem competitiva no mercado não surge apenas representada no setor financeiro ou nos altos investimentos em tecnologia, mas sim na diferenciação e satisfação do capital humano, isto é, nas pessoas que compõem a organização e que tornam possível, através do seu trabalho, o desenvolvimento sustentável da organização.

Através de uma análise, torna-se perceptível que o papel do colaborador é, hoje, mais participativo, tendo uma maior autonomia nas suas atividades, cooperação nas decisões com os seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem e conhecimento da organização e das suas missões. Como referido anteriormente, o setor de RH tratava maioritariamente de questões relativas a folhas de pagamento e da contratação do profissional que exigia dele apenas experiência e técnica, não existindo como que um critério rigoroso de seleção, nem um programa de capacitação continuada.

O setor de RH atual é caracterizado pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano tornando, assim, os colaboradores da organização uma mais-valia para as metas traçadas pela mesma. Assim, podemos afirmar que a gestão deste departamento tem como principal objetivo a humanização da mesma. A este “novo” setor, compete essencialmente a promoção, o planeamento, a coordenação e o controlo das atividades desenvolvidas relativas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da organização.

A seleção, a formação, a integração e o aperfeiçoamento de um grupo de indivíduos para trabalhar enquanto grupo numa determinada organização, faz com que cada colaborador conheça o seu papel e as suas funções, mas também leva a que coopere com os restantes colaboradores para que se possam produzir resultados que correspondam às metas e missões da organização. Neste sentido, a responsabilidade é do administrador, uma vez que compete a ele conduzir os colaboradores nesse caminho de aperfeiçoamento. As organizações enquanto todo, atribuem uma importância cada vez maior às pessoas que nelas trabalham, bem como a forma como estas são administradas, onde o foco recai essencialmente no fator humano do colaborador em detrimento do processo produtivo executado pelo mesmo.

A política de RH a adotar pela organização, deve ser clarificada através do esclarecimento do posicionamento e tratamento dos colaboradores da mesma. A sobrevivência da organização depende muito desta escolha e da forma como ela é administrada, devendo haver essencial atenção para a forma como os colaboradores abraçam esta mesma política. Nas organizações em que os principais administradores não priorizam a motivação e a satisfação dos seus colaboradores, os resultados e as metas a alcançar ficam por vezes aquém das expectativas, uma vez que os seus colaboradores não se sentem motivados, nem abraçam a missão da organização no seu todo. O capital humano é, deste modo, maioritariamente responsável pela capacidade de inovação da instituição/empresa, sendo importante que, para que esta inovação contribua para o desenvolvimento, as equipas dos demais departamentos sejam compostas por indivíduos capazes de encaminhar esse crescimento, tendo plena noção de que tudo começa nos indivíduos que constituem a empresa.

Para Santos (2004), o capital humano simboliza o principal aspeto do sucesso das organizações do século XXI, considerando essencial a aposta em condições que, mais e melhor, fomentem as suas competências em proveito da organização, passando essencialmente (a) pelo desenvolvimento do capital humano, mais especificamente, pelo estímulo das competências individuais dos trabalhadores; (b) pelo desenvolvimento do capital estrutural, isto é, da formação de estruturas internas que permitam a troca de conhecimento, a nível formal e informal, estabelecendo assim sólidas redes relacionais entre colaboradores; (c) e, pelo desenvolvimento do capital relacional, uma vez que a troca de conhecimento entre indivíduos de diversas organizações permitirá uma perspetiva mais abrangente e realista, tornando o conhecimento mais valioso e incentivando, assim, ao desenvolvimento de competências como a inovação e criatividade.

Desta perspetiva, podemos afirmar que a gestão e administração dos colaboradores se revela um ato de enorme importância, onde toda e qualquer decisão a tomar deve ser pensada e revista. Para Armstrong (2016), a gestão e administração dos RH define-se como uma estratégia e uma abordagem coerente da gestão dos ativos mais valiosos de uma organização, isto é, das pessoas que trabalham e que, individualmente ou coletivamente, contribuem para a conquista dos seus objetivos. Nesta perspetiva, é importante também introduzir a importância das práticas dos RH, podendo ser definidas como um conjunto de atividades organizacionais que visam gerir um conjunto de capital humano e assegurar que esse capital seja empregado no sentido da realização de objetivos organizacionais. Torna-se assim evidente que, a importância no investimento nas práticas de RH contribui para melhorar a qualidade do capital humano e criar vantagem competitiva sustentável, num mercado altamente competitivo e em rápida mudança. As organizações precisam de garantir a máxima utilização dos seus recursos em prol do seu próprio benefício, enquanto uma necessidade de sobrevivência organizacional.

Atualmente a gestão de RH, detém um caráter estratégico na empresa, tornando-se necessário adequar as práticas da empresa no sentido de facilitar a implementação da estratégia competitiva da mesma. Estas têm como principal finalidade o encorajamento e o apoio dos comportamentos dos trabalhadores para que a estratégia específica da empresa seja implementada com sucesso, sendo importante referir que o modelo atual da estratégia, não só posiciona as práticas de GRH no centro de um conjunto complexo de relações entre as estratégias da empresa, os trabalhadores e os resultados organizacionais, como também tem em conta o ambiente interno e externo da empresa.

Segundo Pfeffer (1998), existem várias práticas de administração dos RH, das quais podemos destacar (i) o recrutamento seletivo, (ii) a promoção da autonomia, (iii) a partilha de informação, (iv) a redução da diferença de *status* e (v) os programas de integração e formação.

2.2. Recrutamento seletivo

O recrutamento seletivo representa uma área do RH responsável pela atração e escolha dos candidatos mais adequados para uma vaga de emprego, sendo dois termos – recrutamento e seleção –, que representam atividades diferentes, mas que são utilizados em conjunto no processo de contratação. Este processo encontra-se presente em diferentes formas da sociedade desde os primórdios do capitalismo, e envolve diferentes

A mudança de ótica que os RH sofreram recentemente, a fim de se tornarem mais estratégicos, obteve um determinado impacto neste processo, tornando-se evidente que encontrar o talento certo é fundamental para construir uma empresa de destaque no mercado. A inovação tecnológica e as novas políticas de inclusão social trouxeram junto uma mudança no perfil dos profissionais de diversos segmentos, mas também no modo de atuação do departamento de RH, que precisou adequar posturas e estratégias para recrutar os perfis de acordo com a cultura das empresas.

Boudreau e Rynes (1985) discutem o efeito do recrutamento na característica dos candidatos. Segundo os autores, as estratégias utilizadas pela empresa no recrutamento podem afetar as características da população dos efetivos candidatos à vaga. Para uma melhor perceção, tornou-se necessária a distinção de quatro conceitos: (1) ‘População’, enquanto todo o grupo de indivíduos disponíveis para seleção, caso fossem utilizadas todas as estratégias de recrutamento; (2) ‘População de Candidatos’, um subgrupo da população disponível para a seleção, caso seja utilizada uma ou algumas estratégias específicas de recrutamento; (3) ‘Grupo de Candidatos’, constituído por todos os indivíduos efetivamente avaliados no processo seletivo; (4) ‘Selecionados’, enquanto o grupo de candidatos que foram efetivamente escolhidos após o processo seletivo. As decisões sobre as estratégias de recrutamento afetam o grupo dos ‘Selecionados’, pois cada grupo é um subgrupo do grupo anterior.

Para Breaugh (2008), o facto de se realizar um recrutamento direcionado para o público-alvo que a empresa pretende atingir, apresenta certos benefícios, sendo o principal das suas vantagens o facto de chamar a atenção de indivíduos que são suscetíveis de ser atraídos para aquilo que a posição oferece e, ao atingir os indivíduos que valorizam o que a posição de trabalho oferece, aumenta a probabilidade do empregador preencher as vagas disponíveis e de reter os trabalhadores.

Este processo é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho, atendendo a que, em períodos de recessão o mercado de trabalho recebe uma maior oferta de mão-de-obra relativamente à oferta de postos de trabalho. Já em períodos de crescimento e de desenvolvimento económico, a disputa pelos candidatos torna-se estimulada.

O processo de recrutamento necessita, assim, de criatividade para poder atrair o máximo de indivíduos que tenham o perfil desejado e que estejam interessados em participar no quotidiano da empresa. Neste processo podemos definir duas vertentes:

uma que atrai pessoas já contratadas pela empresa, mas que desempenham funções em cargos diferentes e, outra, que procura candidatos que não tenham um vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho.

2.2.1. Tipos de Recrutamento

2.2.1.1. Recrutamento interno

O recrutamento interno diz respeito à procura de candidatos para o preenchimento de uma vaga dentro da própria organização onde, ao adotar esta técnica, se estimula o desenvolvimento profissional e se oferece perspectivas de crescimento na carreira aos seus funcionários. Este processo deve ter normas bem definidas, transparentes e do conhecimento de todos os membros. Neste sentido, consiste na movimentação de RH ao nível interno, tendo lugar quando os RH são promovidos – ‘movimentação vertical’ –, transferidos – ‘movimentação horizontal’ –, ou transferidos com promoção – ‘movimentação diagonal’ (Chiavenato, 2004a, p.174). Para que haja um bom funcionamento deste, é necessária uma forte coordenação dos órgãos da empresa com o órgão de RH.

No âmbito do recrutamento interno, são considerados diversos aspetos relevantes, tais como, (a) os resultados dos candidatos internos que foram obtidos nos testes de seleção realizados para a sua admissão na organização; (b) os resultados dos programas de capacitação e aperfeiçoamento nos quais os candidatos internos participaram; (c) os resultados das avaliações do desempenho dos candidatos internos; (d) plano de carreira e planeamento da alocação dos RH, a fim de se aferir do percurso mais apropriado do candidato que ocupará o cargo; (e) requisitos para a substituição e promoção do candidato interno; (f) descrição e análise quanto ao atual cargo do candidato interno, bem como do cargo que está a ser considerado, com o intuito de aferir se são ou não necessários outros requisitos (Chiavenato, 2004a).

O recrutamento interno apresenta vantagens, tais como, o facto de (a) ser mais económico, uma vez que não implica custos ao nível de anúncios de emprego em jornais, honorários de empresas de recrutamento, custos de admissão; (b) ser mais rápido, atendendo a que evita todo o tempo implicado no processo de recrutamento externo, o tempo de espera dos candidatos, bem como o tempo implicado no processo de admissão; (c) ter maior índice de validade e segurança, considerando que o candidato interno já é conhecido pela organização, não necessitando de integração nem de período

experimental, no geral; (d) ser uma fonte de motivação para os funcionários, ao perceberem as oportunidades de crescimento e promoção dentro da organização no futuro; (f) desenvolver um saudável espírito de competitividade entre funcionários, em face da sua percepção relativa a oportunidades que possam ser propostas no futuro (Chiavenato, 2004a).

Por seu turno, este tipo de recrutamento também pode apresentar desvantagens tais como, (a) poder propiciar conflitos de interesse, na medida em que ao possibilitar oportunidades de crescimento gera, naqueles que não alcancem tais oportunidades ou não demonstrem condições, uma atitude negativa; (b) exigir que os novos funcionários revelem potencial para o seu desenvolvimento e promoção futura, para além de uma forte motivação, o que poderá levar a frustrações de ambições dos funcionários caso as oportunidades não se manifestem no tempo adequado, refletindo-se em desinteresse, apatia e segregação da organização (Chiavenato, 2004a).

2.2.1.2. Recrutamento externo

Relativamente à contratação de pessoas sem vínculo à empresa, definimos o recrutamento externo como o tipo de recrutamento que procura candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento de determinado cargo. Esta é uma técnica que, preferencialmente, deve ser feita após uma avaliação das pessoas que já estão empregadas na empresa gerando, por conseguinte, expectativas positivas para a carreira, além do sentido de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos com os objetivos e metas estabelecidas pela empresa.

Este tipo de recrutamento incide sobre talentos externos que são cativados através das técnicas de recrutamento aplicadas. Existe um conjunto de técnicas de recrutamento, que se configuram simultaneamente como métodos de divulgação – ‘veículos de recrutamento’ – pela organização, através dos quais são divulgadas oportunidades de trabalho nas fontes de RH mais apropriadas, tais como: agências de recrutamento, recrutamento *online* (Internet), anúncios em jornais, apresentação de candidatos por meio de funcionários internos à empresa, palestras e conferências em escolas e universidades, arquivos de candidatos que formalizaram a sua candidatura em recrutamentos prévios ou que se apresentaram espontaneamente, contactos estabelecidos com outras empresas que têm atuação no mesmo âmbito (Chiavenato, 2004a).

O recrutamento externo apresenta vantagens salientando (a) a importação de novas conceções, novas abordagens relativas aos problemas internos da organização,

salientando a atualização face ao contexto externo; (b) a rentabilização do investimento no desenvolvimento e nas aptidões, pelos candidatos ou por outras organizações; (c) o enriquecimento dos RH da organização (Chiavenato, 2004a).

Conquanto, este tipo de recrutamento também apresenta desvantagens, destacando (a) o maior período de tempo despendido no processo de recrutamento, por comparação ao recrutamento interno; (b) os maiores custos e despesas no que respeita às técnicas de recrutamento aplicadas; (c) a menor segurança por comparação ao recrutamento interno, na medida em que os candidatos externos não são conhecidos pela organização; (d) a perceção do recrutamento externo como monopolizador de oportunidades de promoção profissional dentro da organização, pode levar à perceção de deslealdade da empresa por parte dos funcionários (Chiavenato, 2004a).

De salientar que, fatores como o tempo e o custo associados são determinantes no que respeita à escolha da técnica de recrutamento mais conveniente ao recrutamento externo. Grosso modo, quanto maior a urgência de recrutamento de um candidato e, portanto, a maior limitação de tempo, mais elevado será o custo a pagar pela técnica (Chiavenato, 2004a).

2.3. O processo de seleção

Para Santos (1973), a definição de seleção é um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional, não significando escolher candidatos que revelam aptidões ou capacidades em índices elevados. É a escolha de candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e as necessidades previstas para o cargo que definem a efetividade deste processo, uma vez que é necessária uma escolha ponderada para o plano de ação, pois em muitos casos os selecionados não são os mais talentosos, mas sim os mais adequados a uma determinada função.

Antes do processo seletivo ser iniciado, há uma necessidade de obter informações sobre as atividades a serem desenvolvidas e as habilidades indispensáveis para a sua execução. Em muitas organizações, existem descrições específicas e análises de competências necessárias e, a juntar a este padrão, existe ainda a necessidade indispensável de realização de entrevistas com a pessoa em questão para a vaga, com o principal objetivo de conhecer as suas perspetivas e de certa forma confirmar o seu perfil com aquele que é desejado pela organização.

O processo de seleção é importante, pois a adequação do candidato não é apenas ao cargo, mas à organização também, o que implica incluir não apenas critérios baseados em habilidades e capacidade de realização de tarefas e atividades específicas, mas também critérios relacionados à congruência de valores entre a organização e o indivíduo. Nesse sentido, o processo de seleção precisa ser complementado pelo processo de socialização do indivíduo na organização (Chatman, 1991).

2.4. Formação profissional nas organizações

A formação profissional nas organizações ocorre em diversos momentos e de diversas formas. Caetano (2000, p.295) considera que as empresas procuram na formação o “(...) aumento das competências, que correspondem às suas necessidades a curto prazo, e não tanto com o desenvolvimento das capacidades e o aumento das qualificações dos empregados enquanto profissionais”.

Para Bernardes (2011), torna-se essencial a entender a forma como o trabalho pode ser educativo no sentido da formação da mente e do caráter, mais especificamente, pelo sistema de valores nos quais os trabalhadores de uma empresa estão imersos e se movem e que os vão moldando, através das metodologias e conteúdos de trabalho que levam ao gosto por aprender, que apelam à inovação e iniciativa, a um espírito crítico e empreendedor, à apetência pela cultura e ao multiculturalismo.

A Formação Profissional é definida como a formação que visa dotar os indivíduos de competências – capacidades para mobilizar conhecimentos, aptidões e atitudes –, para o exercício de uma ou mais atividades profissionais. Através destes programas de formação e integração profissional, procura-se essencialmente assegurar a formação contínua dos trabalhadores da organização, bem como a integração socioprofissional do colaborador num determinado grupo de trabalho. Atualmente a formação dos trabalhadores é uma preocupação de qualquer organização, considerando os avanços intrínsecos à tecnologia e à procura da melhoria contínua com repercussões no desempenho dos trabalhadores.

O investimento de uma empresa em tecnologia vem acompanhado de uma necessidade de investimento nos colaboradores tentando, através das ações de formação, enquadrar e conciliar a tecnologia com a mão-de-obra. Assim, a formação deve funcionar nas empresas como um instrumento que leva à concretização das orientações estratégicas que procuram dotar a empresa de elevados níveis de competitividade.

2.5. A promoção de autonomia e a partilha de informação entre colaboradores: redução das diferenças de *status* nas organizações

O conteúdo do trabalho e o grau de autonomia no trabalho são muito diferenciados em função de diversos fatores. Entre eles, o tipo de divisão de trabalho entre organizações numa perspetiva de uma economia cada vez mais globalizada, as lógicas organizacionais seguidas pelas empresas e as opções a tomar em termos do tipo de organização do trabalho, bem como as situações de trabalho concretas de acordo com os níveis de formação/qualificação exigidos e o grau de estabilidade do emprego. Os contextos institucionais e a natureza das relações laborais constituem fatores de diferenciação.

A autonomia no trabalho, em sentido restrito, refere-se à liberdade no exercício das funções e na realização das tarefas. Entende-se este conceito como um espaço de decisão e intervenção nos processos de trabalho, abrangendo o autocontrolo e a autoavaliação, bem como o grau de participação na organização e no funcionamento da mesma, assim como a oportunidade de influenciar as decisões sobre mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho em geral.

As desigualdades referentes à autonomia no trabalho tendem a agravar-se com a expansão de formas flexíveis e, sobretudo, com as formas precárias de emprego, com a diversificação e a individualização das relações laborais

A comunicação revela-se como uma das principais variáveis que precedem a um compromisso/empenho dos trabalhadores, sendo essencial para um bom funcionamento de qualquer tipo de instituição, uma vez que, uma organização relaciona-se com o meio ambiente e as suas partes, e a sua eficácia decorre do modo como funciona a comunicação entre hierarquias e membros dos respetivos departamentos. Porém, a organização quando comunica deve ter em conta os meios mais eficazes.

De acordo com Chiavenato (2009), torna-se essencial que os trabalhadores sintam que possuem a informação necessária para realizar o seu trabalho, de modo a sentirem-se comprometidos com a empresa e com as metas e missões estabelecidas.

Para Robbins (2005), a interação entre os membros dos grupos é influenciada pelo *status*. Por outras palavras, as pessoas com alto *status* tendem a ser mais assertivas, expressando-se mais frequentemente, fazem mais críticas e impõem mais ordens. As pessoas com menor *status* profissional, tendem a ser menos participativas nas discussões. Estas diferenças inibem a diversidade de ideias e a criatividade dos grupos reduzindo, de certa forma, o desempenho geral do grupo, indo ao encontro da perspetiva da empresa. Porém, a diferenciação de *status* é um aspeto importante nas empresas.

Universidade de Évora

Os grupos geralmente têm um consenso interno quanto aos critérios de *status*, existindo assim um vasto acordo sobre a hierarquia dos seus membros. Entretanto, as pessoas podem enfrentar situações de conflito quando se movimentam de um grupo para outro, em que os critérios de *status* são diferentes ou quando se juntam a grupos cujos membros têm históricos heterogéneos (Robbins, 2005).

3.1. Objetivos gerais e específicos

Como definido inicialmente, o objetivo geral do presente documento passaria por analisar o perfil, práticas e motivações do trabalhador na área de RH da CCDRA. Como principais tarefas desenvolvidas durante o período de estágio, desenvolvi dois inquéritos de satisfação, interno e externo, e após a sua aplicação, procedi à respetiva análise e tratamento dos dados.

Como objetivos gerais, no caso do inquérito interno, pretendi verificar o nível de satisfação dos inquiridos, neste caso dos colaboradores da CCDRA e, no caso do inquérito externo, o nível de satisfação das entidades que colaboram com a CCDRA.

Como objetivo específico, procurei realizar uma análise detalhada dos resultados obtidos para poder perceber quais as áreas em que o nível de satisfação é maior e menor, para a organização poder abordar esses mesmos resultados e melhorar nas devidas áreas.

3.2. Investigação Científica – Uma abordagem distinta

O trabalho científico possui uma natureza própria, sendo o método de abordagem a sua principal distinção relativamente a outros tipos de trabalho. Em contexto de pesquisa científica, não existem opiniões, mas apenas factos, sendo que o investigador responsável deve ser imparcial e objetivo, procurando seguir um protocolo lógico que seja espelho da realidade social a estudar. Neste sentido, a investigação científica assume-me como um processo de inquérito sistemático com o principal objetivo de fornecer informação para a resolução de uma questão complexa que se encontre em estudo. A investigação em ciências sociais segue um procedimento de cariz sociológico que passa pela compreensão do fenómeno a estudar e pela decisão sobre a escolha da metodologia a utilizar, que se assume como sendo de máxima importância.

A maioria das investigações sociais têm como pilar o registo descritivo e interpretativo da realidade em estudo, uma vez que têm como objetivo dar a conhecer a realidade social de forma detalhada aproximando-se, por vezes, do estabelecimento de relações entre fenómenos e características desta realidade. O rigor – indissociável da investigação científica –, permite assegurar que a representação que é dada da realidade, é fiel aos factos ou aos fenómenos.

3.3. Investigação Sociológica – Abordagens e perspetivas:

Numa investigação de cariz sociológico, o investigador assume uma postura de rigor teórico-metodológico e de assunção de uma postura regulada por princípios de deontologia profissional procurando, assim, acionar mecanismos de reflexão e de definição de pressupostos de partida, de modo a salvaguardar todo o processo de investigação e a enfatizar as práticas de investigação utilizadas. Por outras palavras, na investigação sociológica segue-se, metodologicamente, um processo de apuramento de conclusões de uma investigação através de uma formulação cuidadosa de um contrato de pesquisa entre quem avalia e quem é avaliado de forma a se estabelecer uma concessão de um projeto de investigação sociológica. É também de extrema importância a clareza e a explicitação do objeto, bem como dos objetivos do estudo e da estratégia metodológica a utilizar. Dependendo da posição do investigador, do problema em estudo e dos objetivos a atingir, existem várias abordagens sociológicas, dando origem a diferentes perspetivas de conceção da investigação. Há potencialidades e limitações nas abordagens metodológicas qualitativas e quantitativas, porém, se utilizadas dentro dos limites das suas especificidades, podem contribuir para a procura de construção de teorias, formulação de hipóteses e, conseqüentemente, para um maior e melhor conhecimento da realidade. Ao debruçarmo-nos sobre as etapas da investigação social verifica-se que os métodos qualitativos e quantitativos podem coexistir em cada processo de investigação. Assim, numa primeira fase temos a preparação da investigação, onde se ressaltam o estabelecimento do objeto a estudar, a teoria e sentido da investigação e a estruturação da própria investigação. Á posteriori, ocorre a implementação da investigação e, em última linha, o tratamento e a análise dos dados. De um modo geral, os métodos quantitativos são bastante úteis no âmbito da Sociologia, com especial ênfase na Sociologia quantitativa. Em qualquer investigação que decorre no espectro das Ciências Sociais, esta deve contemplar uma abordagem de cariz quantitativo, sendo que essa abordagem varia desde a desconfiança na informação numérica e nos métodos estatísticos associados, até à ignorância acerca da investigação quantitativa contemporânea.

3.4. Metodologia quantitativa – Vantagem e inquérito por questionário

Construir um questionário depende, não só do conhecimento de técnicas, mas também da experiência de quem o constrói. Porém, seguir um método de elaboração é essencial, uma vez que engloba as etapas básicas envolvidas na construção de um instrumento eficaz. A escolha do formato das respostas mais adequado deve ter em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo para o objetivo da pesquisa. Nesse

sentido, as questões podem ser abertas, de escolha múltipla ou de natureza dicotómica.

O Inquérito por questionário define-se como uma técnica de investigação que, através de um conjunto de perguntas, visa originar uma série de discursos individuais, interpretá-los e depois generalizá-los a conjuntos mais vastos. Trata-se de uma técnica de observação não participante, uma vez que não exige a integração do investigador no meio, no grupo ou nos processos sociais estudados. Através da aplicação do inquérito torna-se possível avaliar a intensidade com que se dá uma determinada opinião, sendo que as respostas obtidas conduzem à produção de interpretações e, conseqüentemente, permitem chegar a conceptualizações.

Através do inquérito por questionário, temos acesso a informação atualizada permitindo estudar um fenómeno tal como ele ocorre. Ao colocarmos um elevado número de questões, podemos obter informações mais ricas sobre os indivíduos e estabelecer relações entre eles. O grande objetivo subjacente à aplicação do inquérito por questionário, e a todas as técnicas de investigação em geral, reside na necessidade de verificação ou não, das hipóteses teóricas orientadoras de toda a pesquisa. Com efeito, esta técnica possui uma função importante de administração da prova e, daí, surge a importância das análises comparativas, bem como do estabelecimento de relações entre variáveis que permite (Ghiglione & Matalon 1992).

3.5. Inquéritos desenvolvidos – Importância, objetivos e vantagens da sua aplicação

Tendo em conta o objetivo dos inquéritos realizados – medir qual o grau de satisfação interno dos colaboradores da CCDR Alentejo (inquérito interno) e, medir o grau de satisfação das entidades que operam em conjunto com a organização (inquérito externo) –, optou-se por construir ambos os inquéritos com base nas questões de escolha múltipla e, ainda, um espaço dedicado a sugestões a propostas de melhoria. Para a seleção da resposta mais adequada, na perspetiva do inquirido, foram atribuídas pontuações numa escala de 1 (“nada satisfeito”) a 5 (“totalmente satisfeito”) em cada questão apresentada.

Neste sentido, optou-se por realizar inquéritos com resposta de escolha múltipla, uma vez que este tipo de resposta traz imensos benefícios a quem o constrói. Segundo Mattar e outros (1994), as principais vantagens da construção de um inquérito com respostas de escolha múltipla são a (a) facilidade de aplicação, processo e análise; (b) facilidade e rapidez no ato de responder; (c) pouca possibilidade de erros; (d) trabalha

com diversas alternativas de resposta.

Relativamente à disponibilização do inquérito, a partir de 2019 a CCDRA, passou a aplicar os seus inquéritos de satisfação de forma *online* com o principal objetivo de poder obter mais respostas, a fim de proceder a uma análise mais detalhada e, para que os resultados obtidos possam ser mais representativos do estudo efetuado, assim como para poder debruçar-se sobre as principais questões que apresentem um nível de satisfação não muito elevado.

3.6. Constituição dos inquéritos – Divisão, estruturação e justificação das questões

A principal motivação para a alteração de ambos os questionários, passou pela sua desatualização atendendo ao facto de os questionários anteriormente implementados não terem sofrido, desde 2016, quaisquer alterações, o que impactaria nas respostas obtidas. Neste sentido, a instituição pretendeu aplicar inquéritos que pudessem ser mais complexos, dinâmicos e que pudessem explorar de forma mais profunda, a questão da satisfação para, após a sua aplicação, poder analisar os seus dados e perceber quais as áreas que apresentam os maiores défices e quais as áreas que apresentam resultados mais positivos. De uma outra perspetiva, através das questões e respostas específicas que compõe o inquérito, a instituição procura melhorar em determinados aspetos que revelem um menor grau de satisfação.

Neste sentido e, em primeira linha, foram analisadas as questões que compunham cada inquérito, quer a nível de construção da questão em si, quer ao nível das opções dadas para resposta, tendo-se procurado identificar quais as melhores questões relativas aos procedimentos da organização para com os seus colaboradores (inquérito interno) e, ainda, nos procedimentos e envolvimento da organização para com entidades que colaborem no trabalho desenvolvido pela mesma (inquérito externo).

3.6.1. Inquérito de satisfação interna

Para uma melhor interpretação por parte dos inquiridos, desenvolvi um inquérito com base na avaliação da situação profissional, avaliação do funcionamento do departamento, avaliação da política de RH, avaliação do envolvimento com a organização e, por fim, a avaliação global da organização. Dentro destes cinco pilares do inquérito, para além da adição das questões por mim consideradas como estando atualizadas e que são importantes para identificar o grau de satisfação do colaborador, procurei adicionar também questões relativas a áreas de maior importância como, a

remuneração face ao trabalho/tarefas desenvolvido/as, as promoções e o progresso na carreira profissional, a fixação de metas/objetivos e a flexibilidade de horários no meio profissional e, ainda, o envolvimento com a missão da organização. Por outras palavras, procedi à identificação das áreas consideradas como de elevado grau de importância, na medida em que, para além de se tratarem de áreas cada vez mais atuais e importantes no seio de qualquer organização, ajudam a entender qual o grau de satisfação do inquirido no meio profissional.

Relativamente à Avaliação da Situação Profissional procurei, com a construção deste pilar, procurei introduzir questões que pudessem informar relativamente à realização/satisfação dos inquiridos relativamente às funções desempenhadas no meio profissional, por considerar que é importante um colaborador de uma instituição se sentir realizado com as suas tarefas, assim como perceber qual o nível de satisfação dos mesmos relativamente à forma como a organização potencia e faz o devido aproveitamento das competências dos colaboradores, na medida em que é importante perceber se o colaborador sente que a organização é capaz de extrair o melhor de si na vertente profissional.

Ademais, procurei também introduzir questões para complementar as questões já existentes em torno do meio onde os colaboradores desenvolvem as suas tarefas, por considerar que é importante que sejam dadas aos mesmos todas as condições, indo para além das condições materiais. Por fim, procurei ainda introduzir uma questão relativa à flexibilidade de horários, não só em termos de conciliação com a vida profissional e familiar, mas também com o desenvolvimento de outras tarefas que sejam importantes para o colaborador.

Quanto à Avaliação do Funcionamento do Departamento, considerei ser importante dedicar algumas questões a esta área, na medida em que é importante que os colaboradores se sintam bem no departamento onde trabalham e, para tal, procurei perceber qual o nível de satisfação dos colaboradores relativamente à gestão organizacional do departamento, mais especificamente a sua eficácia, se o trabalho desenvolvido era com base no trabalho em equipa (salvo o trabalho que necessita ser desenvolvido individualmente). Ainda nesta área desenvolvi um conjunto de questões no sentido de perceber se a comunicação entre colaboradores e responsáveis do departamento é feita de forma eficaz, por exemplo, através de reuniões.

Relativamente à Avaliação da Política de RH, procurei essencialmente verificar qual o grau de satisfação dos colaboradores relativamente à política de RH da organização, mais especificamente, construí questões que possam dar informação

relativamente aos processos, competências e políticas que visassem gerir e administrar os colaboradores.

Procurei, ainda nesta área, definir algumas questões relativas ao sistema de avaliação organizacional, isto é, se a forma como a instituição lida com a avaliação dos seus colaboradores gira em torno de valores que recompensem o trabalho e que reconhecem o devido mérito, na medida em que é importante que os colaboradores sintam que a organização recompensa e atribui o devido mérito aos mesmos. Por último, construí duas questões que pudessem elucidar relativamente à promoção do desenvolvimento profissional e de competências e também relativas às condições fornecidas pela organização para o desenvolvimento de competências.

Na parte relativa à Avaliação do Envolvimento com a Organização, área que considero das mais importantes, na medida em que é importante que o colaborador se sinta envolvido com a própria organização e que se identifique com a missão da mesma, procurei construir questões relativas à experiência profissional do colaborador e, à forma como essa experiência ajuda a aumentar/perspetivar eventuais progressões na carreira profissional.

Procurei ainda tentar perceber qual o grau de autonomia do colaborador, isto é, a se a organização promove a autonomia e iniciativa dos colaboradores e se essa autonomia é desenvolvida. Ademais, construí questões que pudessem dar a entender se os colaboradores se sentem motivados para encarar novos desafios profissionais e também relativamente ao clima de transparência promovido pela organização, primeiro, em relação à estratégia da mesma e segundo relativamente ao que se passa em torno da mesma. Nesta área desenvolvi ainda duas questões relativas à adequação da fixação de metas e objetivos por parte da organização, quer a nível pessoal, quer a nível coletivo. Ainda, na última área que compõe o inquérito, na Avaliação Global da Organização, procurei essencialmente desenvolver questões em torno da articulação entre departamentos da organização, se é eficaz, assim como perceber se a comunicação dentro da organização é fluente e se permite que os colaboradores estejam informados. Nesta área, desenvolvi ainda questões que pudessem elucidar relativamente ao envolvimento dos colaboradores com a organização, na medida em que é importante que estes “abracem” a missão da organização, trabalhando sempre em prol da mesma para que se mantenham os valores base da mesma, e para que o seu trabalho desenvolvido seja com o objetivo de atingir as metas/objetivos definidos.

Por fim, considerei também importante nesta área, tentar perceber se os colaboradores sentem que o trabalho desenvolvido pela organização se contribui, nas

devidas proporções, para o desenvolvimento da sociedade nas áreas de intervenção da organização, por considerar também ser importante que os colaboradores sintam que estão a desenvolver tarefas que visam a melhoria e a prestação de algum tipo de benefício para a sociedade em si.

3.6.2. Inquérito de satisfação externa

A avaliação da qualidade dos serviços prestados às entidades e aos cidadãos, é um instrumento fundamental que reflete de forma bastante apurada como os *stakeholders* percecionam o desempenho da CCDRA constituindo-se como um importante elemento de avaliação interna – ainda que se trate de um inquérito de satisfação externa –, e como principal meio para identificar oportunidades de melhoria.

A CCDRA tem implementada e consolidada uma metodologia de recolha e tratamento de dados dos seus principais *stakeholders*, cujos resultados incorpora nos seus principais instrumentos de avaliação, designadamente no Relatório de Atividades Anual. Por determinação da lei do orçamento de Estado para 2020, acresceu uma preocupação adicional relativamente aos cidadãos e às empresas que trabalham, direta ou indiretamente com a organização, sendo promovida a avaliação da qualidade dos serviços prestados e do atendimento.

À semelhança do inquérito interno, este encontra-se dividido em pilares base sendo que cada pilar incorpora um conjunto específico de questões. Com o principal objetivo de perceber o nível de satisfação dos *stakeholders* que atuam em conjunto com a CCDRA, procurou-se construir um inquérito que comportasse não só questões relativas á imagem global da organização, como também aos produtos e serviços desenvolvidos e fornecidos pela mesma.

Em primeiro lugar, no pilar relativo à Imagem Global da Organização, procurou-se incluir questões que pudessem medir o desempenho organizacional da perspetiva dos inquiridos, assim como a cortesia por parte dos utentes da CCDRA e, também, a flexibilidade e autonomia dos utentes na resolução de situações que possam surgir. Ainda dentro deste pilar, e tendo em conta as diretrizes que foram seguidas, destacou-se também uma questão relativa à utilidade da informação disponível no site da

organização, indo em seguida especificamente às de intervenção da organização e ainda a programas e serviços via online que se encontrem disponíveis.

Em seguida, inclui-se a qualidade dos serviços prestados, mais especificamente a satisfação com os próprios serviços, o rigor e qualidade da informação prestada, a qualidade na execução de processos e o tempo de resposta face às solicitações apresentadas. Aqui, colocou-se ainda um espaço que visassem sugestões de melhoria no âmbito deste pilar “Imagem global da organização”.

No segundo pilar, Envolvimento e Participação, procurou-se incluir questões relativas à utilização de múltiplos meios de comunicação, isto é, a forma como se contacta entre organização e entidades, a existência de interlocutores responsáveis pelas relações entre organização e as entidades, na medida em que é importante perceber se a comunicação entre organização e as entidades colaboradores flui de forma saudável para que possa sempre ser feito o melhor de ambas as partes. Em seguida, incluiu-se ainda uma questão, procurando medir o nível de satisfação das entidades face à eficiência na resolução de eventuais problemas e, ainda, à semelhança do primeiro pilar e dos seguintes, um espaço dedicado a sugestões de melhoria neste âmbito.

No terceiro pilar, o da Acessibilidade, procurou-se compreender a forma como funcionam os serviços de atendimento da organização, assim como a informação disponível na plataforma da organização. Relativamente aos serviços de atendimento, procurou-se perceber qual a qualidade do atendimento pessoal e presencial, via contacto telefónico, via *e-mail* e, ainda, uma questão dedicada ao horário disponível para atendimento ao público em geral.

Por último, no pilar relativo aos Produtos e Serviços fornecidos, procurou-se perceber qual o nível de satisfação por parte dos inquiridos, indo em específico às áreas de atuação da CCDRA e focando também a análise na satisfação relativamente ao ‘Programa Alentejo 2020’ e também quanto aos serviços sub-regionais de Portalegre, Beja e Litoral.

Capítulo IV – Análise e tratamento dos dados obtidos

4.1. Inquérito de Satisfação Interna

Com o principal objetivo de avaliar o nível de satisfação interna dos seus colaboradores, elaborou-se um inquérito composto por 25 questões, divididas por seis pilares fundamentais: (1) ‘Avaliação da Situação Profissional’, (2) ‘Avaliação do Funcionamento do Serviço/Unidade Orgânica’, (3) ‘Avaliação da Política de Recursos Humanos’, (4) ‘Avaliação do Envolvimento com a Organização’, (5) ‘Avaliação Global da Organização’ e, por fim, (6) ‘Propostas/Sugestões de melhoria’.

Através da aplicação do inquérito e dos resultados obtidos, foi possível analisar não só o ambiente organizacional, mas também a avaliação por parte dos profissionais relativamente a questões relacionadas com (i) os meios fornecidos pela organização para desempenho de funções; (ii) a progressão de carreira, igualdade de oportunidades de trabalho entre géneros; (iii) o funcionamento e desempenho da unidade orgânica em que se encontram; (iv) a forma como atuam os RH no desempenho das suas funções, o envolvimento entre o profissional e a organização, mais especificamente a promoção de autonomia dos trabalhadores, o respeito profissional e pessoal, assim como a fixação de metas e objetivos; (v) uma visão global da organização enquanto um todo face às suas áreas de intervenção.

O inquérito elaborado dispõe de uma estrutura consolidada, pressupondo um esquema misto de respostas possibilitando, selecionar uma resposta pontuando a questão numa de escala de 1 a 5 consoante o grau de satisfação.

Relativamente ao inquérito, num universo de 170 inquiridos, dirigentes e não dirigentes, obteve-se um total de 70 respostas correspondendo a 41,2% face ao total de inquéritos enviados. Num total de 29 dirigentes, obteve-se uma taxa de resposta de 31% correspondendo a 9 respostas obtidas, sendo que, de 141 não dirigentes obteve-se um total 61 respostas, correspondendo a uma taxa de resposta de 43,3%. A análise e tratamento dos dados obtidos é feita tendo em conta o estatuto, dirigente ou não dirigente, facilitando a sua leitura e interpretação.

O tratamento e análise de dados ocorre, primeiramente com a observação das tabelas colocadas em cada pilar do inquérito. Em seguida, a análise é efetuada tendo em conta a média de resposta entre não dirigentes e dirigentes, fazendo referência aos pontos mais significativos de cada pilar. Após a análise de cada pilar, foi feito um olhar

geral sobre as médias gerais das respostas e as médias gerais de cada pilar, podendo realizar comparações.

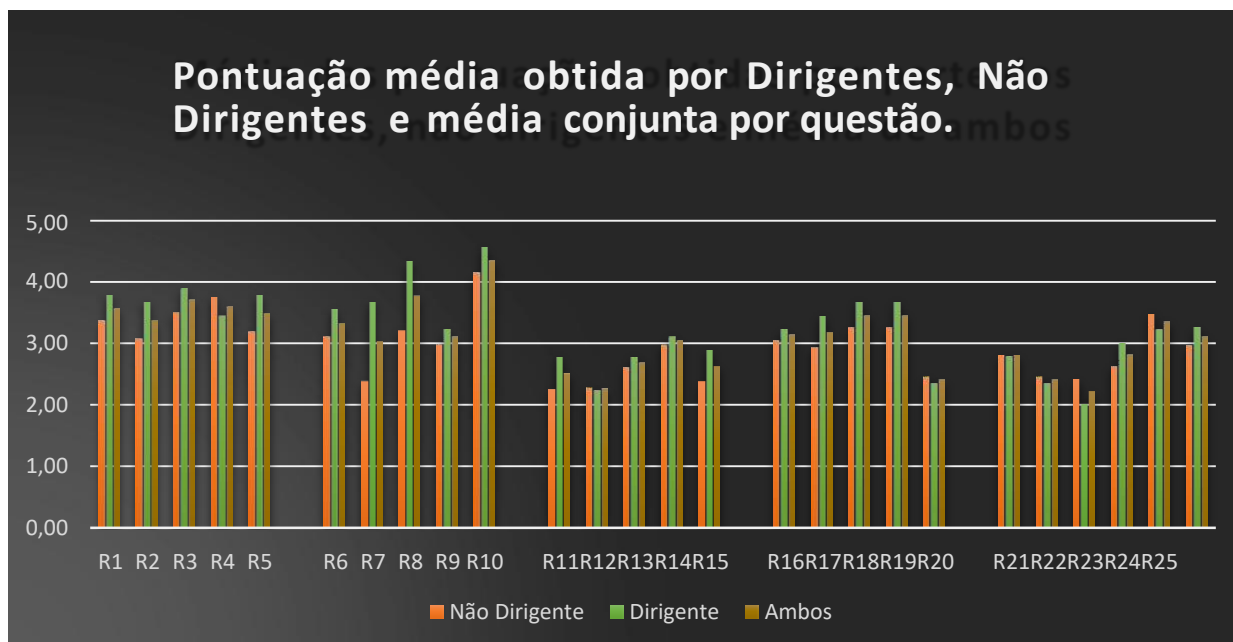


Gráfico 1 (G1) – Elaboração própria com base nos resultados obtidos no inquérito de satisfação interna.

(1) Avaliação da Situação Profissional

Relativamente ao primeiro pilar do inquérito, a média de respostas por parte dos não dirigentes é de 3,37 face aos 3,71 dos dirigentes. Neste primeiro ponto do inquérito, registam-se médias de resposta superior por parte dos dirigentes, destacando-se essencialmente a maior satisfação face às condições materiais fornecidas para exercer as respetivas funções, com uma média de resposta de 3,89, um maior grau de satisfação por parte dos dirigentes face à sua realização com as funções que exercem, com uma média de resposta de 3,78, bem como uma média de resposta de 3,78, indicativa de um maior grau de satisfação, face àquilo que a organização espera da pessoa.

Por parte dos não dirigentes, destaca-se essencialmente uma média superior nas questões relativas à flexibilidade entre a vida profissional e a vida familiar, que com uma média de 3,75 representam um maior grau de satisfação, assim como uma média de resposta elevada (3,50) relativamente às condições materiais fornecidas pela organização para a execução de tarefas.

Neste primeiro pilar, a média de resposta por parte dos não dirigentes é inferior à dos dirigentes. Nas primeiras cinco questões do inquérito, registam-se médias de resposta superiores por parte dos dirigentes, representando um maior grau de satisfação,

com exceção da questão relativa à flexibilidade entre vida profissional e vida familiar, em que a média de resposta é superior por parte dos não dirigentes.

(2) Avaliação do Funcionamento do Serviço/Departamento

Relativamente ao segundo pilar do inquérito, a média de respostas por parte dos não dirigentes é de 3,15 face aos 3,87 dos dirigentes. Face às médias de resposta obtidas, podemos verificar que os não dirigentes encontram-se bastante satisfeitos relativamente ao seu relacionamento profissional com os colegas, com uma média de 4,12. É importante também destacar a média de resposta obtida relativamente à organização do serviço/departamento (3,08) que representa um maior grau de satisfação assim como a média obtida (3,20) relativamente ao trabalho que é desenvolvido em equipa.

Por parte dos dirigentes, destaca-se essencialmente o elevado grau de satisfação face relacionamento profissional com os colegas, registando uma média de resposta de 4,56, assim como na questão relativa ao trabalho desenvolvido em equipa, com uma média de resposta de 4,33.

Neste segundo pilar do inquérito, regista-se uma elevada discrepância nas médias de resposta entre não dirigentes e dirigentes, sendo que as médias de resposta nas questões que compõem este segundo pilar são superiores em todas as questões.

(3) Avaliação da Política de Recursos Humanos

Relativamente ao terceiro pilar do inquérito, a média de resposta por parte dos não dirigentes é de 2,49 face aos 2,76 por parte dos dirigentes. Face às médias de resposta obtidas, é possível verificar que é neste pilar que se encontram as médias de resposta mais baixas, simbolizando um menor grau de satisfação por parte dos inquiridos. Neste terceiro pilar, relativamente aos não dirigentes, verifica-se uma maior média de resposta (2,97) na questão relativa à qualidade de vida fornecida pela organização, assim como uma média de resposta de 2,61 relativamente à afetação por parte dos RH face às competências individuais. Nos dirigentes, verifica-se que a maior média de resposta registada é de 3,11 na questão relativa à qualidade de vida fornecida pela organização, bem como a média de 2,89 na questão relativa às oportunidades proporcionadas para adquirir novas competências.

À semelhança do que foi registado no segundo pilar do inquérito, existe uma elevada discrepância nas médias de resposta entre não dirigentes e dirigentes, sendo que

os dirigentes apresentam médias de resposta superiores às dos não dirigentes, simbolizando um maior grau de satisfação por parte dos dirigentes face aos não dirigentes.

(4) Avaliação do Envolvimento com a Organização

Relativamente ao quarto pilar do inquérito, a média de resposta por parte dos não dirigentes é de 2,98 face aos 3,27 por parte dos dirigentes. Neste quarto pilar, é possível verificar que, as maiores médias de resposta por parte dos não dirigentes são nas questões relativas ao respeito enquanto pessoa e profissional e na motivação para encarar novos desafios profissionais, apresentando médias de 3,25 em ambas as vertentes, simbolizando um favorável grau de satisfação em componentes de maior importância para a vida organizacional. É ainda importante destacar a média de resposta de 3,03 na questão relativa à experiência profissional e à forma como esta aumenta as perspetivas dos inquiridos.

Quanto aos dirigentes, à semelhança do que se observa nas médias de resposta dos não dirigentes, as questões relativas ao respeito enquanto pessoa e profissional e a motivação para encarar novos desafios profissionais são as que registam médias maiores (ambas com média de 3,67). Destaca-se ainda a média de resposta de 3,44 na questão relativa à autonomia para a tomada de decisões.

Ao analisar as médias de resposta de não dirigentes e dirigentes verificamos que as médias de resposta dos dirigentes são superiores às registadas nos não dirigentes, com exceção da questão relativa ao quão informados se sentem os inquiridos relativamente à estratégia da organização, registando uma média de 2,46 por parte dos inquiridos face aos 2,33 dos dirigentes.

(5) Avaliação Global da Organização

Relativamente ao quinto pilar do inquérito, a média de resposta por parte dos não dirigentes é de 2,75 face aos 2,67 por parte dos dirigentes. Neste quinto pilar, verifica-se que a maior média de resposta por parte dos não dirigentes é de 3,47 e é relativa à questão “Orgulho-me de fazer parte da organização”, o que demonstra um favorável grau de satisfação bem como o facto de demonstrar que os inquiridos têm orgulho em pertencer à organização. Relativamente aos dirigentes, esta é também a questão que regista uma maior média de resposta (3,22) sendo, à semelhança dos não dirigentes, um indicador favorável de satisfação.

Neste pilar, verifica-se a segunda média mais baixa tendo em conta os 6 pilares

que constituem o inquérito, podendo representar um menor grau de satisfação num âmbito geral. Registam-se média de resposta abaixo dos 3, por parte dos não dirigentes com exceção à questão anteriormente referida e, no caso dos dirigentes, apenas se regista uma média de 3 ou mais, primeiro, na questão anteriormente referida e, segundo, na questão relativa à satisfação geral dos utentes da organização (3,00 de média de resposta).

(6) Propostas/Sugestões de melhorias

Por último, colocou-se uma questão de resposta aberta, com um limite de 500 caracteres, onde convidamos os inquiridos a deixar as suas propostas e sugestões de melhorias, com o principal objetivo de os inquiridos serem mais concretos naquilo que consideram como sugestão de melhoria.

Após analisar as sugestões apresentadas, procedeu-se a uma tipificação das propostas sugeridas, obteve-se um total de sete respostas, entre elas, “Melhorar a articulação entre direções de serviços”, “Cuidar mais da afetação de recursos humanos com base nas suas competências”, “Investir mais em formação”, “Mudança em algumas chefias e coordenadores”, “Modernizar a administração pública para que todos tenham as mesmas oportunidades”, “Receber formação para a área de trabalho desenvolvida”, “Celeridade no envio das comunicações para o exterior”, “Realização de ensaios acústicos” e, “Capacitação dos Colaboradores”.

4.1.1. Análise geral dos resultados obtidos

Como referido anteriormente, após a análise pormenorizada de cada pilar que compõem o presente inquérito, procedeu-se a uma análise no âmbito mais geral dos resultados obtidos.

No primeiro pilar, as respostas de não dirigentes e dirigentes registaram médias de respostas superiores a 3,00, registando uma média de respostas combinado de 3,54 de avaliação relativamente à situação profissional, concluindo que de um modo geral, dirigentes e não dirigentes, encontram-se satisfeitos.

No segundo, as respostas de não dirigentes e dirigentes registaram médias de respostas, à semelhança do primeiro, superiores a 3,00, registando uma média de respostas combinado de 3,51 de avaliação do funcionamento do serviço/departamento, concluindo que de um modo geral, dirigentes e não dirigentes, encontram-se satisfeitos.

No terceiro, as respostas de não dirigentes e dirigentes registaram médias de respostas inferiores a 3,00, ao contrário de nos pilares anteriores, registando uma média de respostas combinado de 2,62 de avaliação da política de RH, concluindo que de um

modo geral, dirigentes e não dirigentes, se encontram menos satisfeitos comparando com anteriores dados.

Ao analisar o quarto pilar, verificamos que as respostas de não dirigentes e dirigentes registaram médias de respostas superiores a 3,00, porém, no caso dos não dirigentes essa média de respostas é de 2,97, sendo a dos dirigentes 3,23. Tendo em conta estes dois dados, conclui-se que apesar de, no geral, ambos se encontrarem satisfeitos com a avaliação do envolvimento com a organização, os não dirigentes encontram-se menos satisfeitos face aos dirigentes.

No quinto pilar, o da avaliação global da organização, verifica-se que as médias das respostas de não dirigentes e dirigentes encontram-se abaixo de 3,00, mais especificamente, 2,75 e 2,67, respetivamente. No total, a média de respostas é de 2,71.

Este, à semelhança do terceiro ponto, são aqueles que apresentam médias mais baixas podendo concluir-se que os inquiridos se encontram menos satisfeitos em relação a outros pontos anteriores.

4.2. Inquérito de Satisfação Externa – Análise e tratamento dos dados obtidos

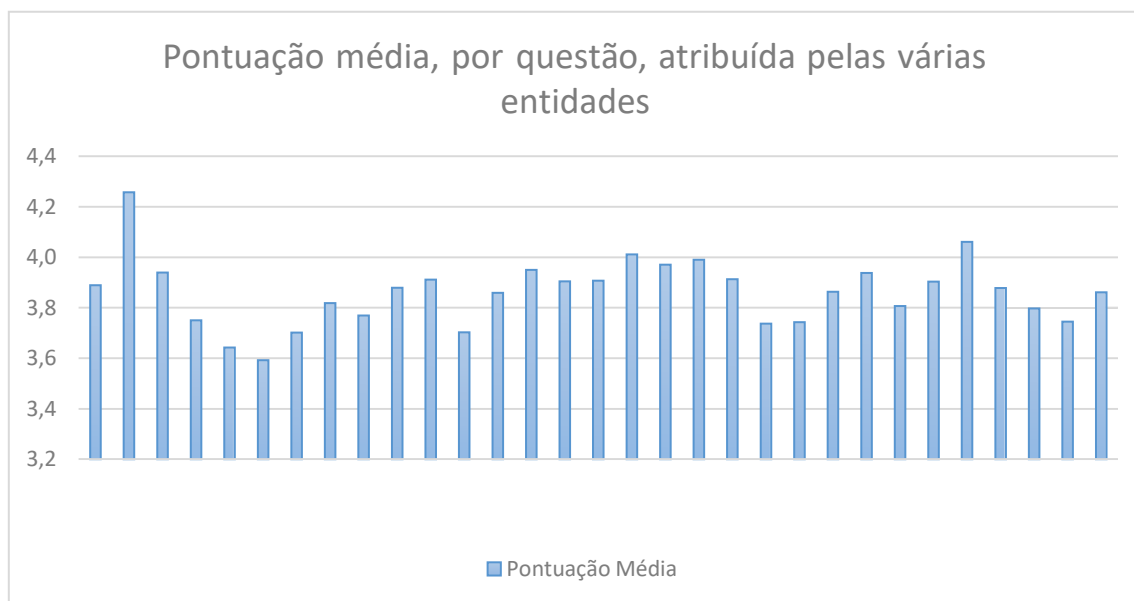


Gráfico 3 (G3) – Elaboração própria com base nos resultados obtidos no inquérito de satisfação externa.

Como referido anteriormente no presente capítulo, para além de desenvolver um inquérito de avaliação interna, foi também desenvolvido um inquérito de satisfação externa com o principal objetivo de avaliar o nível de satisfação externa dos cidadãos e empresas que colaboram com a organização. Neste sentido, elaborou-se um inquérito composto por 32 questões, sendo, algumas questões, complementadas com alíneas e ainda um espaço dedicado a sugestões de melhoria.

O inquérito elaborado dispõe de uma estrutura consolidada, pressupondo um esquema misto de respostas, possibilitando, não só, selecionar uma resposta pontuando a questão numa de escala de 1 a 5 consoante o grau de satisfação.

As entidades inquiridas encontram-se divididas por: Administração Local, administração central, administração pública regional, associações/agências, cidadãos, empresas e fornecedores.

Relativamente ao inquérito, numa amostra de 1035 entidades, obteve-se um total de 105 respostas, correspondendo a 10,1% face ao total de inquéritos enviados. De 112 inquéritos enviados a entidades da administração local, obteve-se um total de 15 respostas, correspondendo a 13,4% face ao total de inquéritos enviados para este tipo de entidade. Quanto à administração pública central, de um total de 108 inquéritos enviados obtiveram-se 4 respostas, correspondendo a 3,7% face ao total de inquéritos enviados para este tipo de entidade. Também na administração pública regional se obtiveram 4 respostas, sendo que foram enviados 115 inquéritos, sendo a taxa de resposta de 3,5%.

Para associações/agências foram enviados 141 inquéritos, sendo que se obtiveram 24 respostas correspondendo a uma taxa de resposta de 17,0%. No caso dos cidadãos, de um total de 173 inquéritos enviados, obteve-se um total de 11 respostas o que corresponde a uma taxa de resposta de 6,4%. Nas empresas, categoria de entidade onde se enviou um maior número de inquéritos, obteve-se um total de 38 respostas, correspondendo a 11,3% face ao total dos inquéritos enviados. Por fim, na categoria dos fornecedores, de um total de 50 inquéritos enviados, obtiveram-se 9 respostas, correspondendo a 18,0% face ao número de inquéritos enviados para fornecedores.

Ao contrário da análise realizada para os resultados obtidos através da aplicação do inquérito interno, a presente análise foca-se essencialmente na observação e interpretação dos gráficos e tabelas apresentados, focando a análise no grau geral de satisfação por entidades.

a. Administração Central

Relativamente às entidades da Administração Central, verificamos que a média total das respostas é de 4,18 pontos, evidenciando um nível de satisfação elevado, sendo que a destacar está o elevado nível de satisfação das entidades da Administração Central face ao desempenho global da organização (4,25 pontos), à flexibilidade e autonomia dos colaboradores da CCDRA para resolver situações (4,50 pontos), à cortesia dos colaboradores para com os utentes da organização (4,25 pontos), ao atendimento presencial (4,25 pontos), telefónico (4,50 pontos) e por via de correio eletrónico (4,00).

Face ao desempenho global dos serviços prestados, optou-se por dividir essa avaliação consoante as áreas de intervenção da CCDRA, identificadas no capítulo dedicado à organização incluindo ainda os incentivos à comunicação social, o programa “Alentejo 2020”, os serviços via online e o serviços sub-regionais de Portalegre, Beja ou Litoral. Nesse sentido, face ao nível de satisfação global com os serviços prestados pela organização, para as entidades inquiridas da Administração Central, obteve-se uma média de 4,22 pontos, representando um elevado nível de satisfação.

Ainda relativamente à Administração Central, destacam-se, as seguintes respostas que apresentam uma média não tão elevada comparativamente à primeira parte da análise: utilidade da informação disponível no site – Ambiente e utilidade da informação disponível no site – Fiscalização, ambos com média de 3,75 pontos.

b. Administração Pública

Quanto às entidades da Administração Pública verificamos que a média total das respostas é de 3,42 pontos, evidenciando um menor nível de satisfação porém, é importante referir que algumas das questões do inquérito não obtiveram qualquer pontuação afetando assim a representatividade da amostra e das médias de resposta obtidas. Para esta categoria de entidade, verificam-se níveis de satisfação mais elevados, à semelhança das entidades da Administração Central, nas questões relacionadas com o desempenho global da organização (4,00 pontos), à flexibilidade e autonomia dos colaboradores da CCDRA para resolver situações (4,00 pontos), à cortesia dos colaboradores para com os utentes da organização (4,33 pontos).

Face ao desempenho global dos serviços prestados, obteve-se uma média de 2,9 pontos, representando um menor nível de satisfação. É importante referir que, nesta categoria de entidade, mais especificamente no grupo relativo ao desempenho global dos serviços prestados, se registaram respostas sem qualquer ponto, influenciando assim

a representatividade dos dados obtidos. Ainda relativamente à Administração Pública, destacam-se, as seguintes respostas que apresentam uma média não tão elevada comparativamente à primeira parte da análise: tempo de resposta às solicitações (3,50 pontos), utilidade da informação disponível no site – serviços *online* (3,67 pontos), satisfação global com serviços prestados – Desenvolvimento Regional (3,33 pontos) e também no atendimento telefónico (3,50 pontos).

c. Administração Local

Relativamente às entidades da Administração Local, verificamos que a média total das respostas é de 4,18 pontos, evidenciando um nível de satisfação elevado, sendo que a destacar está o elevado nível de satisfação das entidades da Administração Local face ao desempenho global da organização (4,27 pontos), à flexibilidade e autonomia dos colaboradores da CCDR Alentejo para resolver situações (4,27 pontos), à cortesia dos colaboradores para com os utentes da organização (4,53 pontos), à existência de interlocutores responsáveis pelas relações com os clientes (4,53) e à participação dos agentes em processos de interesse regional (4,25 pontos).

Face ao desempenho global dos serviços prestados a entidades inquiridas da Administração Local, obteve-se uma média de 4,20 pontos, representando um elevado nível de satisfação.

Relativamente às questões com médias de resposta com valores mais baixos, destacam-se: satisfação global com os serviços prestados – Ambiente (4,00 pontos) e satisfação global com os serviços prestados – Fiscalização (4,00 pontos). É importante referir que, à semelhança das entidades da Administração Pública, nestas questões, algumas das entidades inquiridas não colocaram qualquer pontuação, afetando assim a representatividade das médias.

d. Associações/Agências

No que diz respeito às entidades “Associações/Agências”, verificamos que a média total das respostas é de 4,16 pontos, evidenciando um nível de satisfação elevado, sendo que estas entidades se encontram mais satisfeitas relativamente à cortesia dos colaboradores para com os utentes da organização (4,57 pontos), ao atendimento telefónico (4,29), à satisfação global com os serviços prestados – ‘Programa Alentejo 2020’ (4,36 pontos e à utilidade da informação disponível no site – Incentivos à comunicação Social (4,12 pontos).

Face ao desempenho global dos serviços prestados a associações/empresas

obteve-se uma média de 4,13 pontos, representando um elevado nível de satisfação. Quanto às questões com médias de resposta com valores mais baixos, destacam-se: a participação dos agentes em processos de interesse regional (4,16 pontos), a satisfação global com os serviços prestados – Ambiente (4,00 pontos), a satisfação global com os serviços prestados – Fiscalização (4,00 pontos) e o tempo de resposta às solicitações (4,09 pontos). Apesar de destacar estes como os valores mais baixos, é importante referir que estes são valores que representam um elevado nível de satisfação por parte da categoria “Associações/Agências”.

e. Cidadãos

Quanto à categoria “Cidadãos”, verificamos que a média total das respostas é de 3,64 pontos, evidenciando um menor nível de satisfação porém, é importante referir que esta é, a par da categoria “Administração Pública”, uma das categorias que registam um maior número de respostas sem qualquer pontuação, influenciando assim a representatividade da amostra e das médias de resposta obtidas. Assim, destaca-se o maior nível de satisfação da categoria “Cidadãos” face à satisfação global com os serviços prestados – ‘Programa Alentejo 2020’ (3,86 pontos), satisfação global com os serviços prestados – incentivos à comunicação social (3,83 pontos), satisfação global com os serviços prestados – Serviços via *online* (3,89 pontos) e o desempenho da organização (3,82 pontos).

Face ao desempenho global dos serviços prestados a cidadãos, obteve-se uma média de 3,8 pontos representando um bom nível de satisfação. À semelhança do que aconteceu na análise de algumas categorias anteriores, no desempenho global dos serviços prestados, obtiveram-se respostas sem qualquer pontuação pelo que a representatividade da média se encontra afetada.

Nesta categoria, as respostas que registam médias inferiores e consecutivamente menores níveis de satisfação são: utilidade da informação disponível no site – ‘Programa Operacional Regional Alentejo 2020’ (3,13 pontos), utilidade da informação disponível no site – Ambiente, utilidade da informação disponível no site – Fiscalização, ambos com 3,40 pontos respetivamente.

f. Empresas

Quanto à categoria “empresas”, verificamos que a média total das respostas é de 3,57 pontos, evidenciando um menor nível de satisfação, porém esta é a categoria em que se registam um maior número de respostas sem qualquer pontuação, influenciando

assim a representatividade da amostra e das médias de resposta obtidas, por um lado, por ser a categoria com mais inquéritos enviados e, por outro, pelo número de respostas obtidas.

Assim, destaca-se o maior nível de satisfação da categoria “empresas” face à cortesia dos colaboradores para com os utentes da CCDRA (4,05 pontos), utilidade da informação disponível no site – Incentivos à comunicação Social (3,69 pontos), utilidade da informação disponível no site – Cooperação inter-regional (3,70 pontos) e a flexibilidade e autonomia dos colaboradores da CCDRA para resolver situações (3,64 pontos).

Face ao desempenho global dos serviços prestados às empresas, obteve-se uma média de 3,4 pontos representando um nível de satisfação mais baixo. Como tem sido comum na análise efetuada no capítulo, mais especificamente na análise dos resultados obtidos através do inquérito externo, obtiveram-se respostas sem qualquer pontuação pelo que a representatividade da média se encontra afetada. Registam-se níveis de satisfação mais baixos nas questões: utilidade da informação disponível no site – Serviços via *online* (3,21 pontos), utilidade da informação disponível no site – Ordenamento do território (3,36 pontos), flexibilidade e autonomia dos colaboradores da CCDRA para resolver situações (3,56 pontos) e satisfação global com os serviços prestados – Fiscalização (3,23 pontos).

g. Fornecedores

Por último, na categoria “Fornecedores”, verificamos que a média total das respostas é de 4,09 pontos, evidenciando um nível de satisfação elevado, sendo que a destacar está o elevado nível de satisfação dos fornecedores relativamente à utilidade da informação disponível no site – Serviços via *online* (4,29 pontos), à satisfação global com os serviços prestados – ‘Programa Alentejo 2020’ (4,29 pontos), à satisfação global com os serviços prestados – Serviços via *online* (4,29 pontos) e à satisfação global com os serviços prestados – Serviços sub-regionais de Portalegre, Beja ou Litoral (4,33 pontos).

Face ao desempenho global dos serviços prestados aos fornecedores, obteve-se uma média de 4,13 pontos, representando um elevado nível de satisfação.

Ainda relativamente à categoria “Fornecedores” destacam-se, as seguintes questões que apresentam uma média de resposta mais baixa comparativamente às médias apresentadas na primeira parte da análise desta categoria, mas que representam elevados níveis de satisfação: desempenho da organização (3,88 pontos), cortesia dos

colaboradores para com os utentes da CCDRA (4,00 pontos), flexibilidade e autonomia dos colaboradores da CCDRA para resolver situações (4,00 pontos) e utilização de vários canais de comunicação (3,88 pontos).

h. Sugestões apresentadas e propostas de melhoria

Por último, à semelhança do inquérito interno anteriormente referido, colocou-se uma caixa aberta, com um limite de 500 caracteres, onde convidamos os inquiridos a deixar as suas propostas e sugestões de melhorias, com o principal objetivo de os inquiridos serem mais concretos naquilo que consideram como sugestão de melhoria.

Após analisar as sugestões apresentadas, procedeu-se a uma tipificação das propostas sugeridas, obteve-se um total de 19 respostas, entre elas, “Melhorar o apoio aos promotores de projetos”, “Maior autonomia e centralização dos processos”, “Maior flexibilidade e rapidez nas respostas”, “Serviços *online* mais autónomos”, “Mais apoios aos beneficiários no âmbito do Alentejo 2020”, “Agilizar processos”, “Mais apoio por parte dos responsáveis de projeto”, e “Pouco envolvimento dos stakeholders nos instrumentos de política regional”.

GRAU DE SATISFAÇÃO POR TIPO DE ENTIDADE

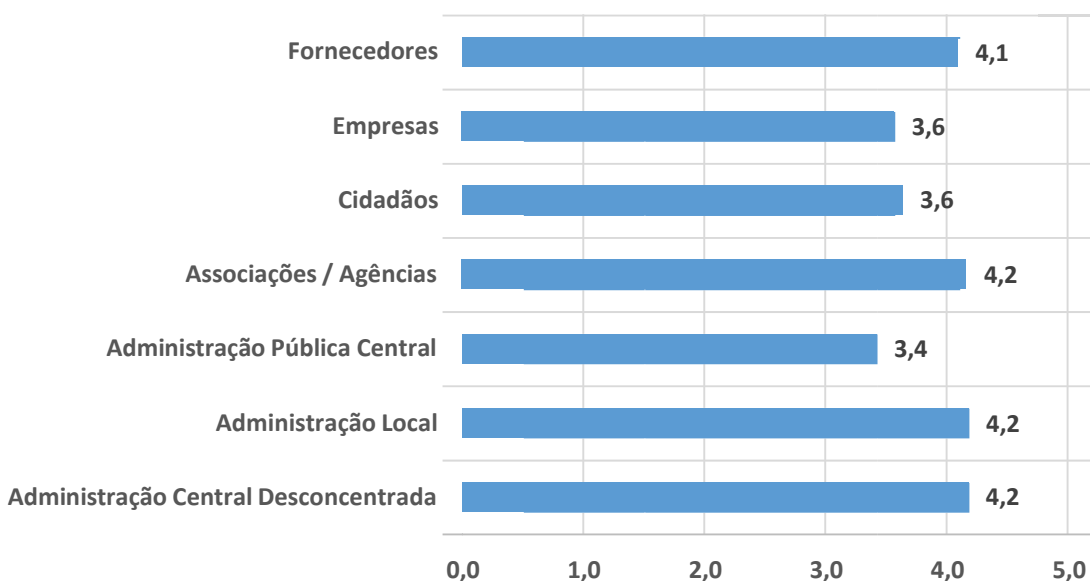


Gráfico 4 (G4) – Elaboração própria com base nos resultados obtidos no inquérito de satisfação externa.

Capítulo V- Considerações finais

5.1. Reflexão Crítica

Com a realização deste estágio pretendeu-se, para além da análise do perfil, motivações e práticas dos colaboradores de RH, evidenciar a importância do departamento de RH da CCDRA, mais especificamente na estratégia organizacional adotada e na informação com que esta presenteia os seus *stakeholders*. A CCDRA, em específico a divisão de RH, embora seja um pequeno departamento e com apenas cinco colaboradores responsáveis pelo mesmo, é dos setores mais importantes da organização, estando a seu cargo toda a administração de pessoal e todas as suas componentes. Como referido anteriormente, devido às dificuldades impostas pela pandemia de COVID-19 durante o período de estágio, não foi possível cumprir alguns dos objetivos propostos, porém através das reuniões ocasionais que ocorriam entre o mestrando e a sua orientadora institucional, foi possível constatar que, tendo em conta todas as tarefas designadas ao departamento de RH, o não investimento nos RH ou o não aumento do número de colaboradores no departamento leva a que se verifique uma subcarga laboral do grupo de trabalho do DRH, devido também às inúmeras áreas de intervenção da organização e do papel do DRH no cumprimentos e funcionamento das mesmas.

Como referido no capítulo da análise de dados a política de RH apresenta um nível de satisfação menos elevado comparando com os restantes, sendo por isso necessário rever algumas das práticas adotadas pelo departamento, mais especificamente nos processos formação profissional e no sistema de avaliação. Contudo, é importante referir que, embora apresente estes constrangimentos, o DRH pretende alcançar todos os objetivos previamente estabelecidos e continua a fornecer um atendimento de excelência e uma excelente capacidade de resposta face aos desafios organizacionais que surgem no quotidiano.

Com base nesta visão global do estágio, é possível reconhecer que esta experiência se revelou marcante do início ao fim do mestrado mas que não satisfaz totalmente o mestrando na medida em que, por um lado, não experienciou o que é estar num departamento de RH nem o trabalho em primeira mão do colaborador da área e, por outro, não pôde cumprir na totalidade os objetivos a que se propôs inicialmente nem analisar de uma forma mais meticulosa e contínua o perfil, práticas e motivações dos trabalhadores de RH da CCDRA.

Como aspetos mais positivos e que vão de encontro a um dos objetivos específicos

definidos, através das tarefas desenvolvidas por parte do mestrando, mais especificamente a reconstrução e remodelação dos inquéritos de satisfação interna e externa, foi possível poder experienciar o que é desenvolver tarefas de cariz profissional num meio profissional. Por outro lado, ao desenvolver ambos os inquéritos e ao proceder à análise de dados, foi também bastante positivo poder aplicar todo o conteúdo adquirido durante a licenciatura em sociologia e durante o primeiro ano de mestrado, através das unidades curriculares e dos conteúdos educacionais instruídos.

Desenvolver ambos os inquéritos de satisfação despertou em mim um nível diferente de responsabilidade, uma vez que todo o processo e todo o trabalho depositado nestas tarefas revela-se bastante importante pois, e com fundamento na teoria desenvolvida no capítulo do enquadramento teórico, a satisfação não só dos colaboradores internos da organização e das entidades que operam em conjunto com a organização é dos principais fatores impulsionadores de uma organização e, ao conseguir identificar as áreas de maior satisfação e as áreas de menor satisfação é possível conseguir melhorar nesse sentido para que as metas e objetivos estabelecidos pela organização possam ser cumpridos com a maior das qualidades.

Numa perspetiva de balanço geral, o estágio fica aquém das expectativas, embora tenha sido feito tudo ao alcance de ambas as partes para providenciar o melhor da experiência não só para o mestrando como para a organização mas, apesar das reduzidas tarefas que foram designadas, estas foram de enorme importância, tendo por isso permitido colocar em prática toda a teoria aprendida durante a Licenciatura e sobretudo durante o Mestrado, obtendo um primeiro contacto mais direto com a área dos RH. Esta experiência revelou-se um grande impulsor de aprendizagens tanto a nível profissional, como a nível pessoal.

5.2. Limitações

Relativamente à integração na CCDRA, pude sentir reconhecimento por parte da organização e como tal, pretendi desde sempre desempenhar um excelente trabalho, procurando sempre poder melhorar e aprender nas mais variadas vertentes.

Embora não tenha decorrido de forma convencional, uma vez que acabou por não se realizar um estágio efetivamente presencial, as atividades desenvolvidas revelaram ser um enorme desafio visto que, para além de não querer deixar uma impressão negativa na CCDRA, também teria que adotar uma metodologia mais administrativa e profissional. Neste sentido, após os primeiros contactos com a organização, foi concedida a supervisão de uma responsável superior que permitiu ao mestrando ter

acesso a alguns dados relativos à organização e relevantes para a elaboração do presente relatório. É de reconhecer e valorizar o processo de integração e toda a valorização por parte da responsável.

As atividades realizadas nos seis meses de estágio não foram totalmente de acordo com o expectável, devido às limitações anteriormente referidas, embora tenham sido cumpridos alguns dos objetivos traçados. Duma perspetiva pessoal senti que, por vezes, era necessária mais objetividade nas tarefas designadas e, de certa forma, mais algumas tarefas complementares, de maior ou menor importância. Nas tarefas desenvolvidas, creio que todo o processo de alastrou durante um maior período de tempo por não haver um total explicitação daquilo que era pretendido. Por um lado, era necessário reconstruir ambos os inquéritos mas, por outro, faltou alguma objetividade naquilo que a organização realmente pretendia do inquérito apesar de, ambas as partes terem ficado satisfeitas com o trabalho desenvolvido.

Outra das maiores limitações verificadas – sendo esta algo comum ao tipo de trabalho desenvolvido –, a taxa de resposta obtida em algumas questões, particularmente no inquérito de satisfação externa foi baixa pelo que, aquando da análise e tratamento de dados, se revelou como um desafio maior na medida em que todo o processo de análise se dificultou e foi preciso ter uma especial prudência na análise em si. Estas são limitações características do tipo de inquérito realizado e da forma como este foi aplicado.

Para além da anterior, outra grande dificuldade que se verificou, foi a política de privacidade da própria organização, tendo sido necessárias várias autorizações e cuidados especiais com a recolha, análise e tratamentos dos dados obtidos. Para além destas limitações, inicialmente, senti alguma dificuldade na compreensão da componente legislativa, mais especificamente, a conjugação das componentes políticas e territoriais com as áreas de intervenção da organização.

Universidade de Évora
Referências bibliográficas

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: developing effective people skills for better leadership and management (3^aed.)*. London: Kogan Page.
- Bernardes, A. C. (2011). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas: Situação actual e perspectivas futuras*. Lisboa: IEUL.
- Boudreau, J.; Rynes, S. 1985. *Role of recruitment in staffing utility analysis*. Journal of Applied Psychology, 70 (2). 354-366.
- Breaugh, J. A. (2008). “*Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research*”, Human Resource Management Review, 18 (3). 103-118.
- Cabral Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo. 1^a edição.
- Caetano, A. (Coord.) (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de RH. Estudos e Análises*, 20, Lisboa: OEFP.
- Cardim, J. (1998). *Práticas de Formação Profissional*. Lisboa: ISCSP.
- Chatman, J. 1991. *Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms*. Administrative Science Quarterly, 36. 459-484.
- Chiavenato, I. (2004a). *Recrutamento de Pessoas in. Chiavenato, I. Recursos Humanos: o capital humano nas organizações*. São Paulo. pp. 164-183.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas. (3^a Ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). *Human resource management: Past, present, and future*. Human Resource Management Review. 3(24). 193-195.
- Ghiglione, R.; Matalon, B. *O Inquérito - Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora, 1992.
- Gomes, J. F. S., Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo

Mattar, S., Scharf, B., Kent, S. B., Rodewald, K., Oesterhelt, D., & Engelhard, M. (1994). *The primary structure of halocyanin, an archaeal blue copper protein, predicts a lipid anchor for membrane fixation. Journal of Biological Chemistry*, 269 (21),14939-14945

Pfeffer J. (1998). *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional (11ª ed.)*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Santos, O. D. B. (1980). *Psicologia aplicada à orientação e seleção profissional*. Pioneira.

Zorrinho, C., Serrano, A., Lacerda, P. (2007) *Gerir em Complexidade – Um Novo Paradigma da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo (2ª Ed.)

Recursos eletrónicos

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo. Acedido a 27 de outubro de 2021, em: <https://www.ccdr-a.gov.pt/>