



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA**  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

## **A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR**

**O Caso da APCC – Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra**

**Tatyane De Agostino Sacilotto**

Estudo de Caso submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Controlo de Gestão

Orientador: Prof. Dr. Wander Carvalho

Supervisor: Dr. Carlos Barata

**COIMBRA**

**Outubro / 2015**

## Agradecimentos

---

Esta é sem dúvida, a realização de uma vontade antiga de dar continuidade aos estudos, o que no Brasil é muito dispendioso e se tornou inviável para mim.

Devo agradecer primeiramente a Deus, pois tenho certeza de que já estava em Seus planos realizar o desejo do meu coração, e sem a Sua ajuda eu não teria conseguido chegar até aqui. Sou grata aos pastores da igreja Água Viva, Norton e Raquel, pelas orações e palavras de encorajamento.

Agradeço ao Milton pelo esforço e ajuda com a rotina diária. Aos meus filhos Theo e Luiza também agradeço pela compreensão com minhas ausências ao longo desses dois anos, mas especialmente ao Theo pelo empréstimo do seu portátil!

Ao meu pai Wanderley (*in memoriam*) agradeço pelo exemplo de dedicação e disciplina nos estudos. À minha mãe Carmem pelo apoio, mesmo à distância, no cuidado e carinho demonstrados pelo Skype, e pessoalmente nessa fase final da redação do relatório.

À APCC agradeço pelas condições que me proporcionou, sem às quais seria impossível concluir a parte letiva do curso, e pela disponibilidade das pessoas envolvidas neste estudo, sendo um agradecimento especial à Catarina Almeida, pela ajuda que, carinhosa e prontamente, me proporcionou, conferindo riqueza léxico-gramatical ao texto.

Agradeço ainda ao meu professor e orientador Wander Carvalho, pela disposição e atenção imprescindíveis para o desenvolvimento e conclusão do trabalho.

## Resumo

---

Numa sociedade cada vez mais exigente e num mundo altamente competitivo, as Organizações Sem Fins Lucrativos exercem funções extremamente importantes, segundo suas missões, mas também são deveras relevantes em termos Económicos, devido ao número expressivo de empregados nestas organizações, e ao valioso trabalho de voluntariado que aí se realiza.

Estas organizações do Terceiro Setor, não lucrativo, não podem estruturar-se e desenvolver-se apenas com base em boas vontades. Torna-se premente contribuir para uma atitude profissional, sublinhando o nexo de causalidade existente entre a capacidade das organizações e o seu respetivo impacto social. É necessário promover o desenvolvimento da capacidade da organização como um todo, assim como a disseminação de boas práticas de gestão de recursos humanos, pois é através do capital humano que as organizações atingem os seus objetivos.

As pessoas são um recurso, porém diferente de qualquer outro (financeiro, material ou técnico). Os trabalhadores, enquanto criadores de valor, devem ser considerados como clientes internos numa lógica de satisfação com o seu trabalho e de fidelização à organização, sendo, portanto, responsabilidade desta última criar condições para satisfazer os colaboradores, a partir de um conjunto de políticas, práticas e instrumentos de gestão de pessoas – das quais este trabalho trata – para que se possa atingir os resultados pretendidos, com eficácia e eficiência, de maneira sustentável.

Em Portugal, a literatura sobre gestão tem sido, em geral, omissa quanto ao setor não lucrativo (Azevedo *et al*, 2012). Com este estudo, procura-se colaborar para a investigação nesta matéria, sobretudo relativamente à maneira como são geridos os recursos humanos nas organizações do Terceiro Setor, e dar ferramentas de apoio à concretização dos seus objetivos, de forma a garantir através da liderança assertiva, que pessoas motivadas colaborem de modo coerente, para o desempenho organizacional de sucesso.

Palavras-chave:

Organizações Sem Fins Lucrativos, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Eficiência, Eficácia, Sustentabilidade, Sucesso Organizacional, Motivação, *Performance*, Valorização do Capital Humano, Valor Acrescentado.

## Abstract

---

In an increasingly demanding society and highly competitive world, Nonprofit Organizations exercise extremely important functions, not only for what they stand for and their goals; they are also important in the weight exerted on the Economy, through the large number of employees in these organizations, as well as its relevant amount volunteer workers.

These Third Sector nonprofit organizations cannot be structured and developed solely based in good will. They must develop a professional attitude, underlining the causal link between their abilities and their respective social impact. It is necessary to promote the development of the organization's capacity as a whole, as well as the dissemination of good human resource management practices, for it is through human capital that organizations reach their goals.

People are a resource, but unlike any other (financial, material or technical). Workers, as value builders, should be seen as the organization's internal customer. Being their responsibility to retain and create conditions that meet workers' expectations through a set of policies, practices and people management – covered by this case study – that achieves these desired results in an effective, efficient and sustainable manner.

In Portugal, management literature has been generally silent when it comes to the non-profit sector (Azevedo *et al*, 2012). This study seeks to contribute to this research field, especially regarding the way human resources are managed in Third Sector organizations, providing support tools that achieves these objectives and assuring, through assertive leadership, that motivated people work together coherently towards the organizational performance success.

Keywords:

Non Profit Organizations, Strategic Human Resource Management, Practices Human Resource Management, Efficiency, Effectiveness, Sustainability, Organizational Success, Motivation, Performance, Enhancement of Human Capital, Value Added.

## Sumário

---

|   |      |
|---|------|
| Resumo .....  | ii   |
| Abstract .....  | iii  |
| Lista de Figuras .....  | vi   |
| Lista de Quadros .....  | vii  |
| Lista de Tabelas .....  | viii |
| Lista de Siglas .....   | ix   |
| Introdução .....  | 1    |
| I – Revisão da Literatura .....                                 | 3    |
| 1. O Terceiro Setor e as Organizações Sem Fins Lucrativos ..... | 3    |
| 1.1. A Importância do Voluntariado nas OSFL .....               | 7    |
| 2. Gestão de Recursos Humanos .....                             | 11   |
| 2.1. Conceitos .....  | 11   |
| 2.2. Evolução Histórica da GRH .....                            | 13   |
| 2.3. Atualidade e Tendências .....                              | 15   |
| 2.3.1. Eficiência e Eficácia na GRH .....                       | 20   |
| 2.3.2. Norma de Sistemas de GRH .....                           | 23   |
| 2.4. A GRH nas OSFL .....                                       | 24   |
| 2.5. Modelos de GRH .....                                       | 26   |
| 3. Práticas de GRH .....  | 29   |
| 3.1. Recrutamento e Seleção .....                               | 29   |
| 3.2. Formação e Desenvolvimento .....                           | 32   |
| 3.3. Avaliação de Desempenho .....                              | 35   |
| 3.4. Sistema de Recompensas .....                               | 38   |
| II – Metodologia .....  | 43   |
| 1. Estudo de Caso .....   | 43   |
| 1.1. Técnicas de Recolha de Dados .....                         | 45   |
| 1.2. Técnicas de Análise de Dados .....                         | 48   |
| 2. Objetivos de Estudo .....                                    | 51   |
| 3. O Caso da Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra .....  | 52   |
| 3.1. Resenha Histórica .....                                    | 52   |
| 3.2. Caracterização dos RH .....                                | 55   |
| 3.3. Política da Qualidade da APCC .....                        | 56   |
| 3.4. Estrutura Organizacional Atual .....                       | 58   |

|  |    |
|--|----|
| III – Resultados do Estudo .....                       | 60 |
| 1. O Departamento de RH .....                          | 60 |
| 2. O Gabinete de Voluntariado .....                    | 63 |
| 3. Práticas de GRH na APCC .....                       | 65 |
| 3.1. Recrutamento e Seleção .....                      | 65 |
| 3.1.1. Recrutamento e Seleção de Voluntários .....     | 66 |
| 3.2. Formação e Desenvolvimento .....                  | 69 |
| 3.2.1. Formação e Desenvolvimento de Voluntários ..... | 70 |
| 3.3. Avaliação de Desempenho .....                     | 71 |
| 3.3.1. Avaliação de Desempenho de Voluntários .....    | 75 |
| 3.4. Sistema de Recompensas .....                      | 77 |
| 3.4.1. Sistema de Recompensas de Voluntários .....     | 78 |
| 4. Modelo de GRH Predominante .....                    | 80 |
| 5. Limitações e Contribuições do Estudo .....          | 82 |
| Conclusão .....  | 84 |
| Referências Bibliográficas .....                       | 86 |
| Anexo – Organograma da APCC                            |    |

## Lista de Figuras

---

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. <i>Stakeholders</i> das organizações sem fins lucrativos .....        | 4  |
| Figura 2. Esboço do terceiro setor em Portugal .....                            | 6  |
| Figura 3. Os componentes do capital humano .....                                | 18 |
| Figura 4. Relações entre eficiência e eficácia .....                            | 20 |
| Figura 5. Modelo de eficácia da equipa .....                                    | 22 |
| Figura 6. Gestão do desempenho no contexto de um sistema integrado de GRH ..... | 37 |
| Figura 7. Características pessoais relacionadas com estados psicológicos .....  | 39 |
| Figura 8. Articulação entre satisfação, motivação e produtividade .....         | 39 |
| Figura 9. Modelo do processo analítico de conteúdo geral .....                  | 49 |
| Figura 10. Evolução dos recursos humanos da APCC desde 2008 .....               | 55 |
| Figura 11. Volume de Horas de Formação da APCC .....                            | 69 |
| Figura 12. Organograma da APCC – em Anexo                                       |    |

## Lista de Quadros

---

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1. Definições de Gestão de Pessoas, Recursos Humanos e Capital Humano ..... | 11 |
| Quadro 2. Possíveis relações entre eficácia e eficiência .....                     | 21 |
| Quadro 3. Orientação estratégica de acordo com práticas de GRH .....               | 27 |
| Quadro 4. Tipos de recompensas .....   | 41 |
| Quadro 5. Seis fontes de evidências, seus pontos fortes e fracos .....             | 47 |
| Quadro 6. Valores da APCC .....  | 57 |
| Quadro 7. Política da Qualidade da APCC .....                                      | 58 |
| Quadro 8. Atividades do departamento de GRH da APCC .....                          | 61 |
| Quadro 9. Erros do sistema de avaliação de desempenho .....                        | 74 |

## **Lista de Tabelas**

---

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas .....            | 3  |
| Tabela 2. Distribuição dos colaboradores por resposta social/serviços, na APCC .....   | 56 |
| Tabela 3. Volume de horas de formação, em 2014, por resposta social/serviços .....     | 70 |
| Tabela 4. Média da avaliação de desempenho por resposta social/serviços, em 2014 ..... | 75 |

## Lista de Siglas

---

AEV – Ano Europeu do Voluntariado  
APCC – Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra  
APCER – Associação Portuguesa de Certificação  
APPC – Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral  
CAARPD – Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação para Pessoas com Deficiência e Incapacidades  
CAO – Centro de Atividades Ocupacionais  
CE – Comissão Europeia  
CRPCC – Centro de Reabilitação de Paralisia Cerebral de Coimbra  
EN – *European Norm*  
EQUASS - *European Quality in Social Services*  
FAPPC – Federação das Associações Portuguesas de Paralisia Cerebral  
GRH – Gestão de Recursos Humanos  
GV – Gabinete de Voluntariado  
ICNPO – *International Classification of Nonprofit Organizations*  
IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional  
INE – Instituto Nacional de Estatística  
IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social  
ISO - *International Organization for Standardization*  
ME – Ministério da Educação  
MSS – Ministério da Segurança Social  
NP – Norma Portuguesa  
NRC – Núcleo Regional do Centro  
OCFL – Organização Com Fins Lucrativos  
ONU – Organização das Nações Unidas  
OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos  
PIB – Produto Interno Bruto  
RH – Recursos Humanos  
SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública  
SS – Segurança Social

## Introdução

---

O Terceiro Setor assume um significado particularmente importante no atual contexto da Economia Portuguesa, evidenciando o insubstituível contributo que a sociedade civil pode dar para a coesão social. A importância do setor ultrapassa a mera dimensão económica, através da geração de empregos: é também muito relevante na congregação de vontades, através do voluntariado.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), fala-se de 55 mil organizações, que empregam (com contrato) cerca de 260 mil pessoas e que têm um contributo para o PIB de 2,8 por cento. Se contabilizarmos o trabalho voluntário, o contributo da Economia Social para o PIB será da ordem dos 3,8 por cento (Costa, 2013). As instituições do Terceiro Setor devem gerar os excedentes necessários ao reforço da sua resiliência e à expansão da sua atividade, pois estes são fatores determinantes para a sua sustentabilidade. Estas instituições têm de ser eficientes, ou seja, devem prosseguir os seus objetivos sem desperdício ou subaproveitamento dos recursos de que dispõem.

Vários autores (Bilhim, 2006; Pina e Cunha *et al.*, 2010; Robbins *et al.*, 2010; Duarte *et al.*, 2006) consideram que as pessoas são o recurso mais importante de qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos. No entanto, as instituições do Terceiro Setor têm de profissionalizar a gestão das suas organizações, porque somente assim serão capazes de garantir eficiência e eficácia, e conseqüentemente sustentabilidade.

Este trabalho preocupa-se em identificar como devem ser geridos os Recursos Humanos (RH) nas organizações, nomeadamente quais as melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), a fim de se obter vantagem competitiva, sobretudo nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL). Adicionalmente, por meio do estudo de caso realizado na Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra (APCC), propõe-se perceber como é gerido o capital humano, de que maneira pode ser melhorado, e qual o impacto nos resultados atingidos.

Optou-se por dividir este estudo em três capítulos principais.

No Capítulo I expõe-se o enquadramento teórico sobre a temática da GRH, sendo que, num primeiro momento, se apresentam as OSFL pertencentes ao Terceiro Setor, e refere-se a importância do voluntariado nestas organizações. Considerou-se pertinente proceder-se a uma breve caracterização deste setor em Portugal, dando-se especial relevância às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Subseqüentemente, efetua-se a revisão

bibliográfica do tema propriamente dito da GRH, apresentando-se alguns conceitos, uma breve evolução histórica e um enquadramento atual, relacionado com algumas tendências. Por fim, descrevem-se as práticas de GRH mais relevantes para o sucesso organizacional, de acordo com a literatura utilizada.

No Capítulo II apresenta-se a metodologia do estudo, com suas especificidades e técnicas, e também se expõem os seus objetivos geral e específicos. Neste capítulo ainda se descreve o caso da APCC, com sua resenha histórica e a caracterização dos seus RH, bem como a sua Política de Qualidade e estrutura organizacional atual.

No Capítulo III procede-se à exibição e discussão dos resultados de investigação, em que se identificam as questões relativas à GRH na prática, mediante a análise dos dados recolhidos, que são apresentados primeiramente através da gestão realizada pelo departamento de RH da instituição, e do gabinete de voluntariado, descrevendo-se, de seguida, as práticas de GRH utilizadas atualmente na APCC, tanto pelas chefias dos departamentos, quanto pelo voluntariado. Para além disso, refere-se o modelo de GRH predominante na instituição, e efetua-se uma síntese do que tem sido o desenvolvimento das práticas de GRH na APCC. Para concluir o capítulo são referidas algumas limitações e contribuições do estudo.

Finalmente, expõe-se a conclusão deste trabalho, com uma síntese dos seus resultados e principais aspetos relevantes.

# I – Revisão da Literatura

---

## 1. O Terceiro Setor e as Organizações Sem Fins Lucrativos

O termo Terceiro Setor é sociológico e confere significado a todas as iniciativas privadas de utilidade pública com origem na sociedade civil. É uma tradução do inglês *Third Sector*, vocabulário muito utilizado originalmente nos Estados Unidos para definir as diversas organizações sem vínculos diretos com o Primeiro Setor (público, o Estado) e o Segundo Setor (privado, o Mercado) (Barros e Santos, 1997).

Apesar de ser um termo internacionalmente utilizado, curto e de fácil memorização, não faz jus a um setor tão ou mais antigo que os outros dois, e é demasiado importante para ser relegado para terceiro plano, de maneira que existem várias nomenclaturas similares, como Organizações da Sociedade Civil, Organizações Sociais, Economia Social, Setor Não Lucrativo, Organizações Sem Fins Lucrativos, dentre outras (Azevedo *et al.*, 2012, p. 18).

As organizações do Terceiro Setor distribuem-se de acordo com um sistema internacional de classificação (*International Classification of Nonprofit Organizations – ICNPO*), que as categoriza segundo as áreas de atuação, conforme a Tabela 1:

| CÓDIGO | ÁREA                                     |
|--------|--|
| 1      | Cultura e Lazer                          |
| 2      | Educação e Investigação                  |
| 3      | Saúde                                    |
| 4      | Serviços Sociais                         |
| 5      | Ambiente                                 |
| 6      | Desenvolvimento Habitação                |
| 7      | Participação Cívica e Defesa de Causas   |
| 8      | Intermediários Filantrópicos             |
| 9      | Internacional                            |
| 10     | Congregações Religiosas                  |
| 11     | Empresariais e Profissionais, Sindicatos |
| 12     | Outros                                   |

Tabela 1: Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas  
Fonte: Franco *et al.*, 2005

Segundo Andrade e Franco (2007) as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) provêm da sociedade civil (privada), prestando serviços e fornecendo bens e/ou ideias, com o objetivo de dar resposta às necessidades clamadas pela sociedade, para melhorarem a sua qualidade de vida.

Assumem o compromisso ético de reinvestir na própria organização todo o excedente gerado, e de nunca remunerar os detentores e fornecedores de capital. Para desenvolver a sua missão, contam com trabalho voluntário (em Silva, 2012).

A Figura 1 indica o meio envolvente (*stakeholders*<sup>1</sup>) a que essas organizações são expostas e a relação de interdependência com o mesmo.



Figura 1: *Stakeholders* das OSFL  
Fonte: Adaptado de Silva, 2012

Ao aprofundarem a temática das OSFL mediante uma análise descritiva e analítica, Salamon e Anheier (1996) definem o Terceiro Setor como um conjunto de entidades que compartilham cinco características cruciais:

1. Organizadas, ou seja, são institucionalizadas até determinado ponto. A sua característica mais importante é que a organização tem alguma realidade institucional e possui uma estrutura organizacional interna, facto que é tipicamente representado mediante o organograma, por exemplo;
2. Privadas, ou seja, institucionalmente separadas do governo. As organizações sem fins lucrativos são não-governamentais, no sentido de serem estruturalmente separadas dos instrumentos do governo. Isso não significa que estas não possam receber apoio significativo do governo, ou mesmo que os funcionários do governo não possam pertencer ao quadro de colaboradores;

---

<sup>1</sup> Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela organização, ou seja, o conjunto dos clientes dos serviços que prestam e das entidades que as financiam (Freeman, 1997, em Silva, 2012).

3. Sem fins lucrativos, de distribuição, ou seja, os lucros gerados não retornam para os seus proprietários ou diretores. As OSFL podem acumular lucros em um determinado ano, mas esses devem ser reinvestidos na missão básica da organização, ao invés de distribuídos aos proprietários, membros fundadores ou ao Conselho Diretivo. As OSFL são organizações particulares que não existem principalmente para gerar lucros, direta ou indiretamente, e que não são essencialmente guiadas por objetivos e considerações comerciais;
4. Autogoverno, ou seja, habilitado para controlar as suas próprias atividades. As OSFL devem autogovernar-se e ter condições para controlar as suas próprias atividades mediante procedimentos de governação interna, e desfrutar de um grau significativo de autonomia;
5. Trabalho de Voluntariado, ou seja, envolve relevante participação voluntária. Para serem incluídas nesse setor, as organizações devem incorporar o conceito de voluntariado de forma significativa.

De um modo mais simplificado, o Terceiro Setor consiste no conjunto de entidades da sociedade civil com fins públicos e não-lucrativos, pautados pela ênfase na participação voluntária, em âmbito não-governamental, sendo por isso constituído maioritariamente pelas OSFL, e por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

De acordo com a Segurança Social, as IPSS são instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, não sendo administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, e prosseguindo, entre outros, os seguintes objetivos:

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- Educação e formação profissional dos cidadãos;
- Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Em Portugal, a crescente necessidade de ajuda à população mais carenciada, prestada por essas entidades, tem vindo a aumentar. De acordo com um estudo realizado nessa temática em 2011, segue um esboço do que tem sido o Terceiro Setor atualmente, conforme a Figura 2. Tendo em conta a diversidade de fontes e datas de referência dos dados utilizados, a informação e os valores resumidos nesta análise devem ser entendidos como indicativos.

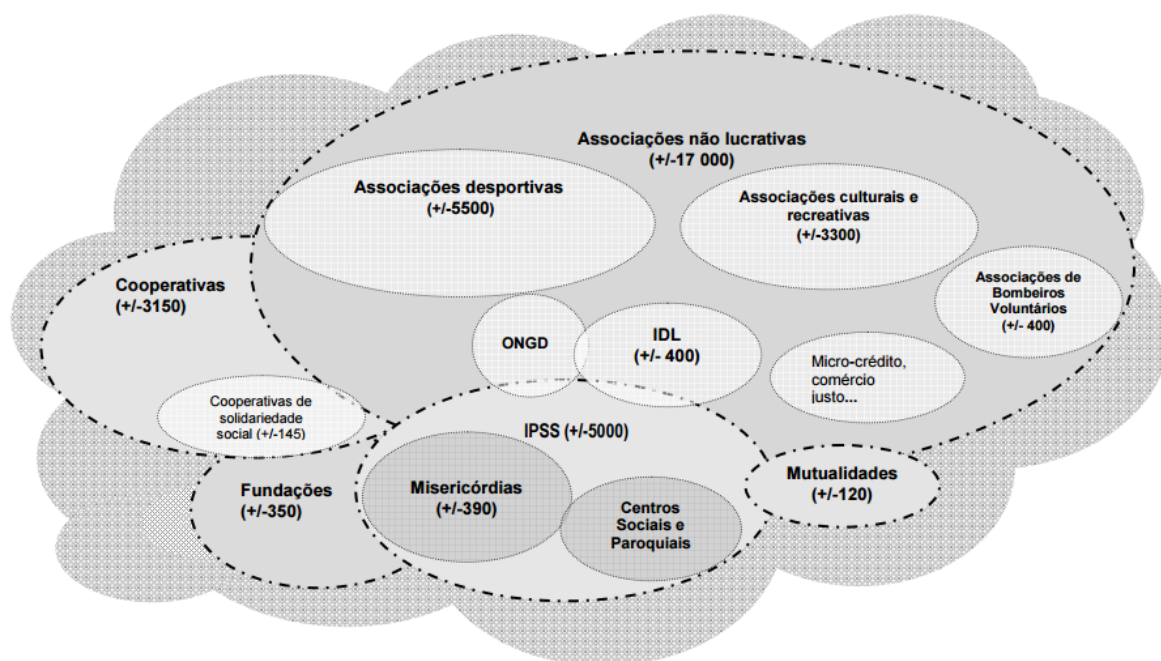


Figura 2: Esboço do Terceiro Setor em Portugal  
Fonte: Quintão (2011)

Herzlinger (1996) insiste nos problemas que são frequentes nas OSFL: ineficácia (não cumprem bem a sua missão); ineficiência (desaproveitamento de recursos); hábitos privados (benefícios excessivos para quem controla as OSFL); e riscos excessivos (fazem investimentos sem deterem o controlo que advém da propriedade, da concorrência e do lucro). Obviamente, uma gestão, que se preocupe com a avaliação contínua e controlo do seu desempenho, tenderá a minorar estes problemas. Uma maior divulgação da informação operacional, uma melhor análise do desempenho do setor e dos dados contabilísticos, e a imposição de sanções a quem persista num comportamento antiético, serão bons antídotos, restaurando a confiança nas OSFL (em Carvalho, s.d.).

Há vinte anos, gestão era um termo complicado para as pessoas envolvidas em OSFL – significava negócio, e elas orgulhavam-se de estar isentas do pecado do comercialismo e acima de considerações tão sórdidas como o lucro mínimo – mas hoje em dia, a maioria aprendeu que

essas organizações precisam de gestão, ainda mais do que uma empresa, precisamente porque têm falta de disciplina do lucro mínimo. Ainda estão, é claro, dedicadas a “fazer o bem”, mas também compreenderam que as boas intenções não substituem a liderança, a responsabilização, a *performance*<sup>2</sup> e os resultados, que tudo isto requer gestão e esta, por seu turno, começa com a missão a que se dedicam (Drucker, 1993, p. 192).

Para Leonor Rodrigues (2015) fala-se em Gestão de Pessoas no Terceiro Setor em Portugal porque:

“Acreditamos que só faz sentido querermos contribuir para a qualidade de vida daqueles que nos propomos a servir se tivermos o cuidado e a preocupação de contribuir para a felicidade daqueles que trabalham connosco. Independentemente de sermos grandes ou pequenas organizações. Isso só será possível se oferecermos condições de trabalho dignas, procurarmos formas de liderar inspiradoras, se soubermos se todos estão satisfeitos ou não, empenhados na causa ou não, com ou sem dificuldades em desempenhar as suas tarefas”.

Atualmente as OSFL submetem os seus Conselhos Diretivos a revisões de *performances* anuais em relação a objetivos predefinidos – algo praticamente inédito em Organizações Com Fins Lucrativos (OCFL). Adicionalmente, as OSFL sujeitam todos os colaboradores a formação contínua, sendo cada colaborador professor numa matéria e aluno noutra (Drucker, 2005).

Consequentemente, pode-se afirmar que as OSFL estão a procurar obter sucesso e a acompanhar a evolução da gestão feita nas OCFL, a fim de conseguirem cumprir com a sua missão e visão, e assim, perpetuar os seus valores. Através dos colaboradores e de sua gestão, as OSFL vão tentar atingir os resultados pretendidos, sendo daí que decorre a importância da maneira como são geridos os seus recursos humanos, que, no caso das OSFL contam com a colaboração de voluntários, os quais são um recurso de valor acrescentado e de grande relevância.

### **1.1. A Importância do Voluntariado nas OSFL**

Segundo Handy e Hustinx (em Sampaio, 2012) o voluntariado é um fenómeno que assume diferentes formas e ocorre em diversos contextos, constatando-se até ao momento que este tipo

---

<sup>2</sup> Origem na língua inglesa que significa realização, feito ou desempenho. Vem do verbo em inglês "*to perform*" que significa realizar, completar, executar ou efetivar (Bilhim, 2007).

de trabalho predomina nas OSFL. Tendo-se tornado um instrumento importante de concretização da política pública em muitos países do Ocidente, muitas OSFL e agências governamentais recorrem a esta força de trabalho substancial para alcançar os seus objetivos.

O voluntariado, não sendo uma prática recente, assume crescentemente um papel preponderante no debate sobre o desenvolvimento sustentável que caracteriza as sociedades contemporâneas. Em 2011, a instituição do Ano Europeu do Voluntariado (2011), por parte da Comissão Europeia (CE), é indicativa desta tendência. No entanto, o conceito de voluntariado caracteriza-se por uma forte fluidez, divergindo consoante a configuração histórica e diversos contextos espaço-temporais. Com efeito, para a CE “cada país tem diferentes noções, definições e tradições” (Amador *et al*, 2013, p.5).

De entre as várias interpretações, destaca-se a definição assumida pela ONU - Organização das Nações Unidas (Amador *et al*, 2013) que remete para as ações realizadas em benefício da sociedade como um todo, de forma voluntária e sem recompensa monetária. Na mesma lógica de pensamento, a CE assume o voluntariado como:

“Todas as formas de atividade voluntária, formal ou informal. Os voluntários agem de sua livre vontade, segundo as suas próprias escolhas e motivações, não procurando obter qualquer ganho financeiro. O voluntariado é uma viagem de solidariedade e um meio de os indivíduos e as associações identificarem necessidades e problemas humanos, sociais ou ambientais e lhes darem resposta” (Comissão Europeia, 2011, p. 2).

Uma definição de voluntariado em Portugal:

“É o conjunto de ações de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas” (art.º 2.º da Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro).

De acordo com o artigo 3.º da lei previamente referida voluntário é:

“O indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora”.

Rojão e Araújo (2010) referem que a função do voluntário implica muito mais do que o desempenho de umas quantas tarefas, sendo um meio de reflexão, de desenvolvimento e

intervenção social, de implementação de várias ações e de compromisso para com uma equipa e organização (Costa, 2012).

Para Drucker (1993, p.198,199), nas OSFL os voluntários devem retirar uma muito maior satisfação das suas realizações, e dar uma contribuição muito mais significativa, precisamente porque não recebem ordenado. A progressiva transformação do voluntário amador bem-intencionado em membro de *staff*<sup>3</sup> habilitado, profissional, não remunerado, constitui um desenvolvimento significativo do setor não lucrativo.

Graça Rojão e Patrícia Araújo referem que o impacto do voluntariado vai muito além da realização de uma tarefa concreta: constitui um espaço de possibilidades de reflexão, de identificação de causalidades, de implementação de ações e de pertença a um coletivo. Embora o voluntariado possa ter um papel muito ativo na criação de respostas e na implementação de soluções e contribuir fortemente para a melhoria da qualidade dos serviços das OSFL, é sobretudo uma forma de exercício da cidadania, através do qual as pessoas mostram o seu compromisso com o bem estar coletivo e uma oportunidade de reforço da participação democrática (Azevedo *et al.*, 2012).

Para o Conselho Nacional Para a Promoção do Voluntariado existem, na prática, alguns deveres do voluntário para com os profissionais da organização promotora do trabalho voluntário, considerando-se uma mais valia a colaboração para potenciar a sua atuação no âmbito de partilha de informação e em função das orientações técnicas inerentes ao respectivo domínio de atividade. Para além disso, relativamente aos deveres para com a sociedade, o voluntário fomenta uma cultura de solidariedade, complementa a ação social das entidades em que se integra e transmite, mediante a sua atuação, os valores e os ideais do trabalho voluntário.

A Comissão Europeia (2011) refere que:

- O voluntariado constitui um importante gerador de capital humano e social, uma via para a integração e o emprego, bem como um fator essencial de melhoria da coesão social. É uma expressão bem visível da cidadania europeia, na medida em que os voluntários contribuem para modelar a sociedade e ajudar as populações necessitadas.
- O potencial do voluntariado pode ser mais explorado no âmbito da estratégia Europa 2020 para o crescimento. Os voluntários são um recurso importante na nossa economia

---

<sup>3</sup> *Staff* é um termo inglês que significa "pessoal", no sentido de equipa ou funcionários. O termo é utilizado para designar as pessoas que pertencem ao grupo de trabalho de uma organização (Dicionário Virtual).

e na nossa sociedade, mas não devem ser considerados como uma alternativa a uma força de trabalho regular.

- Promovendo atividades de voluntariado transfronteiras em cooperação com os Estados-Membros e utilizando programas de financiamento da UE, a União contribui para a mobilidade e a aprendizagem intercultural dos seus cidadãos e reforça a identidade europeia destes últimos.

No final de 2014, foi realizado um estudo a todas as organizações participantes do Programa de Gestão e Qualidade, da Academia de Gestão Social, e 89% das organizações consideraram que a participação no Programa teve um impacto bom ou excelente na sua gestão. Isto é fruto do excelente trabalho dos voluntários em conjunto com as organizações, o que comprova a importância desse tipo de trabalho nas OSFL (Frisch, 2015).

## 2. Gestão de Recursos Humanos

A mudança é uma certeza. As constantes mutações do meio envolvente levam a que aquilo que hoje é sucesso organizacional se possa tornar, a curto ou médio prazo, em insucesso. É pois exigida uma flexibilidade interna nas organizações perante a flexibilidade e mudanças externas. O contexto de mudança acelerada, aliada à grande concorrência, leva as organizações a adaptarem-se com enorme agilidade face às alterações do meio turbulento. Estas respostas exigem Recursos Humanos (RH) preparados para atuar em situações inesperadas (Camara *et al*, 2007).

Beaumont (1993) refere que a resposta aos desafios colocados pela mudança do mercado de trabalho conduz as organizações a uma modificação acelerada das suas estruturas e dos modelos de organização do trabalho. As mudanças que se processam a ritmo crescente trouxeram os RH para o centro das preocupações dos gestores.

O impacto do meio envolvente com que a organização interage traduz-se no tipo de estratégia que esta adota para abordar o seu setor, e nele se afirmar com sucesso. Para Pina e Cunha e Rego (2013) o sucesso requer trabalho continuado, perseverança e uma argamassa resiliente que congrega os membros das equipas em torno de uma missão valiosa. Equipas competentes requerem algo mais do que pessoas competentes, e o trabalho realizado deve conduzir a uma organização positiva, e isto através de uma liderança capaz de motivar.

### 2.1. Conceitos

Como a literatura define a Gestão dos Recursos Humanos (GRH) e conceitos afins, eis uma amostra de possibilidades no seguinte quadro:

- “O conjunto de políticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos empregados.”
- “Políticas e práticas relacionadas com o fornecimento e utilização do recurso laboral requerido para que a empresa alcance os seus objetivos comerciais.”
- “Um conjunto de práticas e processos que incluem, de forma não exclusiva, os seguintes: atração e seleção de empregados de forma alinhada com a direção e a intenção estratégica de organização; gestão e facilitação do avanço e desenvolvimento de carreira dos empregados; estar a par ou além das regras e legislação de relações industriais e outras áreas de política laboral como a saúde

e segurança ocupacionais, equidade, diversidade e não-discriminação; assegurar procedimentos uniformes e informação sobre as diversas dimensões do emprego e das políticas de recursos humanos disponíveis para os empregados que as queiram consultar.”

- “Uma extensão dos requisitos tradicionais da gestão de pessoal, que reconhece a interação dinâmica das atividades de pessoal entre si e com os objetivos e o planeamento estratégico da organização.”
- O sistema de GRH é “uma abordagem global de gestão que inclui os aspetos de recrutamento/seleção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança”.
- “A gestão de recursos humanos é o processo global de gestão das pessoas nas organizações.”
- A estratégia de RH “é usada deliberadamente por uma organização para adquirir ou manter uma vantagem face aos seus concorrentes no mercado. Trata-se do grande plano ou abordagem global que a organização adota para assegurar o uso efetivo das pessoas que a compõe para cumprir a sua missão”.
- A gestão do capital humano é “uma abordagem estratégica da gestão das pessoas, centrada nas questões críticas para o sucesso da organização”.
- Capital humano: “O *know how*<sup>4</sup>, as destrezas e as capacidades dos indivíduos de uma organização. Reflete as competências que as pessoas trazem para o trabalho”.
- Capital humano: “A soma das competências, conhecimentos e experiências da força de trabalho de uma organização”.

Quadro 1: Definições de Gestão de Pessoas, Recursos Humanos e Capital Humano  
Fonte: Pina e Cunha *et al.* (2010, p.59)

Para Bilhim (2006), é desejável que a GRH se apresente como abordagem coerente e estratégica para a gestão do ativo mais importante da organização – as pessoas que lá trabalham – e que individual e coletivamente contribuem para a realização dos seus objetivos e para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

---

<sup>4</sup> Termo em inglês que significa literalmente "saber como". É o conjunto de conhecimentos práticos (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas (Ivancevich,2008).

O capital humano é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo e, embora este não seja um património da organização, pode ser utilizado por esta para criar valor. O capital humano consiste em todos os colaboradores da organização que produzem lucros, e refere-se a toda capacidade, habilidade e experiências individuais dos mesmos, bem como ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agrega valor a uma organização. Inclui a criatividade e a inovação organizacionais. Estas componentes, aliadas ao talento – capacidade inata para realizar uma tarefa – assumem relevada importância na valorização do capital humano, pois o talento confere um papel estratégico e singular nessa matéria (Robbins *et al.*, 2010).

Duarte *et al.* (2006, p.8) referem que a GRH se baseia, atualmente, no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas, e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.

Para Moura (1999), na prática, a GRH pode contribuir para o aumento da produtividade de dois modos: de forma indireta, contribuindo para a qualidade de vida no trabalho; de forma direta, com a aplicação de métodos, técnicas e instrumentos que assegurem a aplicação e o desenvolvimento das competências individuais e grupais, dirijam os comportamentos para os objetivos da organização e reforcem o envolvimento nos resultados. Mas o papel da GRH, que, em última análise, é gerir competências, não pode reduzir-se a objetivos de melhoria da produtividade.

“Estamos hoje perante desafios bem mais complexos do que o desafio “processual” da produtividade: a construção dos cenários do futuro desejável e a formulação dos objetivos, planos e instrumentos, capazes de apoiar o posicionamento competitivo nas organizações, em mercados globalizados” (Luís Caeiro, professor na Universidade Católica Portuguesa, Camara *et al.*, 2007).

## **2.2. Evolução Histórica da GRH**

A GRH evoluiu um pouco à sombra das teorias organizacionais (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, etc.) e das teorias comportamentais (motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa e participação, equidade e implicação, etc.). Não admira por isso que a evolução da problemática de GRH partilhe as insuficiências e os aspectos positivos inerentes às teorias que lhe serviram de apoio (Gonçalves e Neves, 2009).

Bilhim (2007) afirma que durante o século XX a função RH passou por quatro grandes fases de transformações, que não se excluem, mas coexistem e complementam-se:

- Até 1945: fase administrativa, contabilista ou pré-histórica;
- De 1945 a 1973: fase das relações humanas, legal ou fase técnica;
- De 1973 a 1985: fase da gestão integrada;
- A partir de 1985: fase da gestão estratégica.

Existem diferentes tipos de orientação, em termos de gestão, como por exemplo as organizações fortemente hierarquizadas, ou as muito burocratizadas, e ainda as familiares, sendo que todas partem de pressupostos e concepções distintas do que é uma gestão eficaz. Ou seja, baseiam-se em diferentes paradigmas de como atingir a eficácia organizacional. Para uns, a gestão eficaz é aquela em que se desenvolve um elevado controlo e supervisão. Para outros, passa pela necessidade de definir regras, normalizar procedimentos para, de uma forma racional, se poder encontrar uma organização perfeita. Outros gestores partem do pressuposto de que uma gestão adequada é aquela que se preocupa com o bem-estar e o relacionamento entre e com os seus colaboradores (Camara *et al*, 2007).

Duarte *et al*. (2006) referem que a GRH tem vindo a evoluir, não só na forma de designação mas também ao nível da importância e intervenção na gestão das organizações. Para eles, a GRH evoluiu de uma perspectiva de Gestão de Pessoal (com uma concepção de atividade operacional, com enfoque administrativo, legal e de relações individuais e coletivas de trabalho), passando por uma GRH como uma função de suporte à estratégia económica da organização (em que alinha as pessoas com os outros fatores de produção como recursos materiais, financeiros, tecnológicos, entre outros) chegando à GRH como uma atividade estratégica, na qual a estratégia económica não é independente da GRH, podendo esta ser, inclusivamente, facilmente ajustada à estratégia.

Para Caetano e Vala (2002), o que a designação do conceito de GRH revela é uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva, têm sido progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa. Mostra a importância de se considerar os recursos humanos sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais, como fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações. Assim, compreende-se a cada vez maior flexibilidade dos recursos tecnológicos e organizacionais, e a crescente pressão sobre as barreiras da herança cultural e legal do passado, no sentido da renovação das

práticas de GRH, capazes de tornarem motivados e adequados os comportamentos de trabalho, os quais garantem a concretização da filosofia de gestão assente na satisfação das necessidades do cliente.

O sucesso organizacional depende da capacidade que a organização possui para se adaptar ao meio envolvente. Esse raciocínio contempla o conceito de que a organização é um sistema vivo que se adapta à complexidade do meio. É preciso rever a adequação de práticas e procedimentos, a fim de se conseguir permanecer atualizado, algo fundamental para a sobrevivência das organizações (Beh e Loo, 2013).

### **2.3. Atualidade e Tendências**

Camara *et al.* (2007) referem que a missão e os objetivos da função RH têm evoluído com as alterações sucessivas do meio envolvente e da estrutura das próprias organizações. Hoje em dia, centra-se no apoio prestado aos seus clientes internos (os gestores de linha), quer como facilitadora, quer como repositório de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliem a obter elevados índices de motivação e satisfação na força de trabalho.

Produtos e serviços são produzidos com capital, materiais, tecnologia, pessoas e conhecimento. Desses cinco componentes apenas pessoas e conhecimento criam vantagem competitiva duradoura. O conhecimento é um ativo intangível e invisível que as pessoas possuem dentro de si mesmas, e que as organizações detêm mediante os seus RH. As pessoas trazem para as organizações as suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, perceções, etc. Sejam diretores, gestores, funcionários, operários ou técnicos, as pessoas desempenham papéis altamente diferentes – funções – dentro da hierarquia de autoridade e de responsabilidade existente na organização. Para além disso, as pessoas são extremamente diferentes entre si, constituindo um recurso altamente diversificado face a diferenças individuais de personalidade, experiência, motivação, etc. Na realidade, a palavra recurso representa um conceito muito estreito para abranger pessoas. Mais do que recursos, elas são participantes da organização (Chiavenato, 2006).

Para Duarte *et al.* (2006) as organizações possuem, atualmente, uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra: com valores, crenças, aspirações e objetivos individuais.

Mais do que cumprir as funções administrativas tradicionais, cuja importância de resto não se discute, a GRH consiste cada vez mais no aproveitamento estratégico do talento humano, aos vários níveis da organização, para criar e sustentar vantagens competitivas. As funções administrativas vão sendo tornadas mais eficientes graças ao uso de ferramentas eletrónicas. A função da GRH passa a assumir a responsabilidade de criar parcerias estratégicas entre a organização e os seus membros, por via do acompanhamento, escuta, desenvolvimento e tratamento digno dos membros da organização (Pina e Cunha *et al*, 2007).

As práticas de GRH e a cultura organizacional, segundo Caetano e Vala (2002), encontram-se intimamente ligadas. A relação entre elas tem sido alvo de discussões entre analistas dessas temáticas, porém, pode-se dizer que a literatura, ora enfatiza o facto de as práticas de GRH poderem ser consideradas manifestações culturais, tal como outros domínios possíveis de expressão da cultura, ora acentua o papel das práticas de GRH na criação, reforço ou mudança da cultura organizacional, dado que induzem comportamentos e transportam informação, parâmetros que se refletirão na cognição e cultura organizacional.

De acordo com Chiavenato (1995), basicamente a tarefa da GRH consiste em aplicar os seus recursos humanos da melhor maneira possível a fim de atingir a eficiência e a eficácia desses recursos, por meio de processos complexos nos quais as pessoas sejam mantidas, desenvolvidas e controladas, para que o sistema seja eficiente e eficaz. Assim, são definidos como objetivos da GRH:

1. Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização;
2. Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais;
3. Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

A GRH, para Peter Drucker (2005), tem como objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico, integrando a estratégia de RH na estratégia global da organização.

Segue-se uma síntese do que já é o quotidiano de alguns gestores responsáveis pelos RH e do que será o futuro mais ou menos próximo, segundo Alis *et al*. (2001), para os que quiserem ser portadores de modernidade nas organizações e trazer valor acrescentado ao seu funcionamento:

- Preservar valores e princípios;
- Serviços de pessoal;

- Acompanhamento (*Coaching*<sup>5</sup>);
- Gestão da mudança.

Estes desafios, para Camara *et al.* (2007), incluem as atividades mais tradicionais de identificar, recrutar e reter pessoas com o perfil comportamental adequado e com um conjunto de aptidões que sirvam hoje e a médio prazo para a organização. Mas para além disso, ainda devem implementar formas de organização do trabalho que permitam o aumento da produtividade, mediante:

- ✓ Trabalho em equipas multidisciplinares;
- ✓ Polivalência para assegurar a máxima flexibilidade na repartição do trabalho dentro da equipa;
- ✓ Transferência do poder de decisão para as equipas (*empowerment*<sup>6</sup>) que disporão da necessária autonomia para organizar e determinar o seu trabalho.

Duarte *et al.* (2006) referem que a GRH tem também vindo a mudar a sua posição tradicional de reatividade para uma posição de parceiro, de pleno direito, na gestão das organizações, com a resolução dos problemas humanos e organizacionais que afetam os indivíduos e as organizações, e o futuro de ambos.

A GRH depara-se com novos desafios, em que, para além da globalização da economia (gestão intercultural, europeização e iberização), terá de gerir os novos modelos de relação do trabalho e funcionar como um elemento dinamizador do Desenvolvimento Organizacional e da apetência para a mudança nas organizações. Neste contexto, considera-se claramente que a responsabilidade primária pela formação e pelo desenvolvimento profissional do colaborador, bem como pela respetiva atualização, cabe a ele mesmo, e que as organizações contratarão aqueles que, tanto do ponto de vista técnico, como em termos comportamentais, melhor se enquadrem no seu projeto de negócios (Ivancevich, 2008).

Nessa ótica, Pina e Cunha *et al.* (2010) referem que as organizações em transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento, muito menos hierarquizadas e mais baseadas na lógica do trabalho em equipa, recrutarão os seus colaboradores privilegiando:

---

<sup>5</sup> Palavra em inglês que indica uma atividade de formação pessoal em que um instrutor (*coach*) ajuda o seu cliente (*coachee*) a desenvolver-se nalguma área (Camara *et al.*, 2007).

<sup>6</sup> Conceito de Administração de Empresas que significa "descentralização de poderes", ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades. É ainda uma técnica de gestão baseada na descentralização de poder e autonomia de tomada de decisões, que visa maior participação da equipa em atividades organizacionais (Dicionário Virtual).

- A motivação para fazer o trabalho;
- A capacidade de integração no grupo;
- O temperamento exigido pelo tipo de trabalho (facilidade de relacionamento, liderança, tenacidade, sentido de humor, etc.);
- Os conhecimentos técnicos (*know-how*) exigidos pelo tipo de trabalho a desenvolver.

Pode-se dizer que o grande desafio da GRH nas próximas décadas é o de atrair, reter e desenvolver o talento nas organizações, sendo imprescindível gerir os três grandes componentes de recursos dos RH, conforme se verifica na Figura 3, os quais são atributos pessoais e podem ser melhorados com algum empenho.

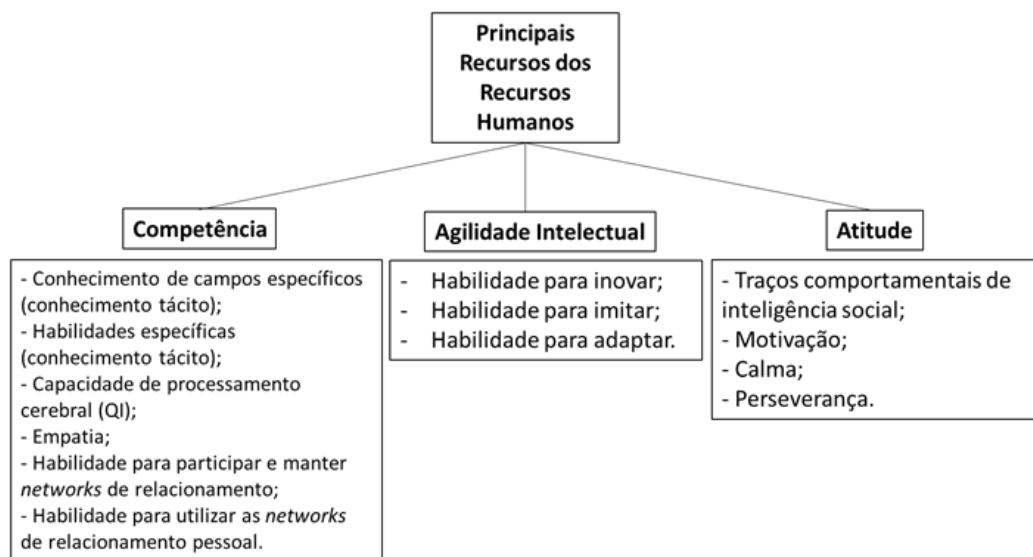


Figura 3: Os componentes do capital humano  
 Fonte: Camara *et al.* (2007, p. 699)

Desafios do futuro das organizações também são referidos por Alis *et al.* (2001), entre os quais se destacam:

1. O desenvolvimento de novas mentalidades e comportamentos: o novo tipo de organização necessitará da instituição de um processo de descentralização a nível da organização, mas com sistemas de coordenação aperfeiçoados;
2. A aceleração da criação de práticas eficazes de GRH: todas as pessoas interessadas devem ser consultadas e largamente abrangidas, uma vez que devem ser cumpridos objetivos comuns;
3. O acolhimento e cooperação com outras organizações e outras culturas: os responsáveis de GRH e todos os outros responsáveis hierárquicos das organizações devem aprender

a viver com as diferenças culturais que surgem no seu meio laboral e nos seus contatos com outros meios;

4. O encorajamento da cultura da liberdade, de abertura e de iniciativa: para tal, é necessário assumir uma linha de conduta que ajude a evitar problemas aliada a uma grande disciplina.
5. A gestão das pessoas: uma das mudanças mais profundas que a GRH deverá ter em conta é a individualização que progressivamente se vai disseminando nas organizações. Não apenas no que diz respeito às remunerações, aos programas de formação e planeamento de carreiras, mas também, e principalmente, à resposta face às atitudes e aos comportamentos no trabalho. Mais do que de RH, agora trata-se da gestão de pessoas;
6. A retenção dos trabalhadores mais competentes: num mercado de emprego envelhecido, em que faz falta a renovação dos efetivos, há várias organizações que já sentem problemas de contratação. A concorrência entre empregadores, ansiosos por cativar bons candidatos só tende a aumentar. Tal concorrência, a chamada “guerra de talentos” elegerá o recrutamento como uma prioridade do futuro. Manter ao seu serviço as “pérolas raras” passará a ser uma grande aposta, o que proporcionará novos desafios aos profissionais de RH.

Pina e Cunha e Rego (2013) referem que o sucesso das organizações depende da maneira como as equipas são lideradas, e sugerem 14 atitudes que os gestores devem ter em conta no sentido de criar equipas de elevado desempenho:

- \* Criar os melhores, mas desenvolvê-los também;
- \* Definir uma fasquia ambiciosa;
- \* Inovar, ousar promover a diferença;
- \* Estar onde está a ação;
- \* Ser empenhado, promover o empenhamento;
- \* Cultivar a disciplina em si e nos outros;
- \* Criar um todo superior à soma das partes;
- \* Viver e promover uma visão mobilizadora;
- \* Assumir falhas, partilhar sucessos;
- \* Recompensar devidamente;
- \* Desenvolver o espírito de equipa;
- \* Não desistir;
- \* Atuar – ao invés de simplesmente falar.

No caso específico das OSFL, Cristina Parente refere que a GRH não deve ser secundária. Pelo contrário, é um subsistema de gestão de importância estratégica, pois dele depende o bom funcionamento de todo sistema. Esta conceção e as suas repercussões, em termos de quotidiano

organizacional, constituem um dos desafios colocados à capacidade de inovação social dos líderes na gestão das pessoas das OSFL: “trabalhar com” os colaboradores ou voluntários das OSFL, adotando metodologias participativas, profissionalizando a gestão, recompensando desempenhos individuais e coletivos (da equipa ou da organização) e agindo de acordo com métodos de planeamento prospetivo (Azevedo *et al*, 2012, p. 311).

A vasta literatura nesta matéria de GRH, quer em OCFL, quer em OSFL, refere que o sucesso organizacional está cada vez mais dependente da eficácia e da eficiência na GRH, e apesar de ser um tema discutido há alguns anos, é muito atual e pertinente, pelo que isso merece destaque a seguir.

### 2.3.1. Eficiência e Eficácia na GRH

Gomes *et al.* (2008) acreditam que cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Para eles, eficácia é uma medida normativa do alcance de resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. Ou seja, a eficácia consiste em atingir os objetivos através dos recursos disponíveis, e eficiência consiste na otimização dos recursos disponíveis para atingir os objetivos organizacionais, conforme ilustra a Figura 4.



Figura 4. Relações entre eficiência e eficácia  
Fonte: Chivenato (1995)

Duarte *et al.* (2006) referem que, em termos económicos, a eficácia de uma organização está ligada à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de

seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nesses termos, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados da forma mais racional possível.

A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados, a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis. A eficiência não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios. O alcance dos objetivos visados é um assunto ligado à eficácia (Chiavenato, 2006). Pode-se verificar as possíveis relações entre eficiência e eficácia no Quadro 2:

|  |   | <b>Eficiência</b>   |  |
|--|---|---|--|
|  |   | (otimização na utilização dos recursos disponíveis)   |  |
| <b>Eficácia</b><br>(alcance dos objetivos organizacionais) |   | <b>Baixa</b>  | <b>Elevada</b>   |
|  |   | <b>Baixa</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Baixo retorno de investimento, pois os recursos são precariamente utilizados (desperdício de materiais, de equipamentos, de mão-de-obra e de tempo, com elevados custos operacionais).</li> <li>Dificuldade no alcance dos objetivos organizacionais (redundando em perda de mercado, baixo volume de vendas, reclamações dos consumidores, prejuízos elevados).</li> </ul> |
| <b>Elevada</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>A atividade operacional é deficiente e os recursos são precariamente utilizados. Os métodos e procedimentos conduzem a um desempenho inadequado e insatisfatório.</li> <li>Apesar disso, os objetivos organizacionais são alcançados, embora o desempenho e os resultados pudessem ser melhores. A organização obtém vantagens no seu ambiente (mediante a manutenção ou ampliação do mercado, do volume de vendas pretendido, da satisfação do consumidor, da lucratividade pretendida).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A atividade é bem executada e o desempenho individual e departamental é bom, pois os métodos e procedimentos são racionais. As coisas são bem feitas, executadas da melhor maneira, com o menor custo e ao menor tempo e esforço.</li> <li>A atividade produz resultados vantajosos para a organização, pois ela é estratégica ou tática para a obtenção dos objetivos que a organização se propõe a alcançar. As coisas são bem feitas para alcançar resultados visados pela organização e lhe asseguram sobrevivência, estabilidade ou crescimento.</li> </ul> |  |

Quadro 2: Possíveis relações entre eficácia e eficiência  
Fonte: Chiavenato (2006)

O ideal seria a organização ser igualmente eficiente e eficaz, mas nem sempre funciona assim.

“Utilizando a conhecida distinção de Peter Drucker, é preciso fazer bem apenas aquilo que deve ser feito. Por outras palavras, a eficiência deve estar subordinada a critérios de eficácia” (Luís Caeiro, professor na Universidade Católica Portuguesa, Camara *et al.*, 2007).

Para Robbins *et al.* (2011), muitos têm tentado identificar os fatores relacionados com a eficácia das equipas. A Figura 5 resume aquilo que se sabe atualmente sobre o que torna as equipas mais eficazes, porém, deve ser usado como um roteiro, pois busca uma generalização dos diversos tipos de equipa, não levando em consideração a sua composição, influências contextuais, ou as variáveis do processo. Em geral, a eficácia da equipa nesse modelo engloba medidas da produtividade da equipa, a avaliação dos gestores com relação ao desempenho da equipa e medidas agregadas da satisfação dos seus membros.

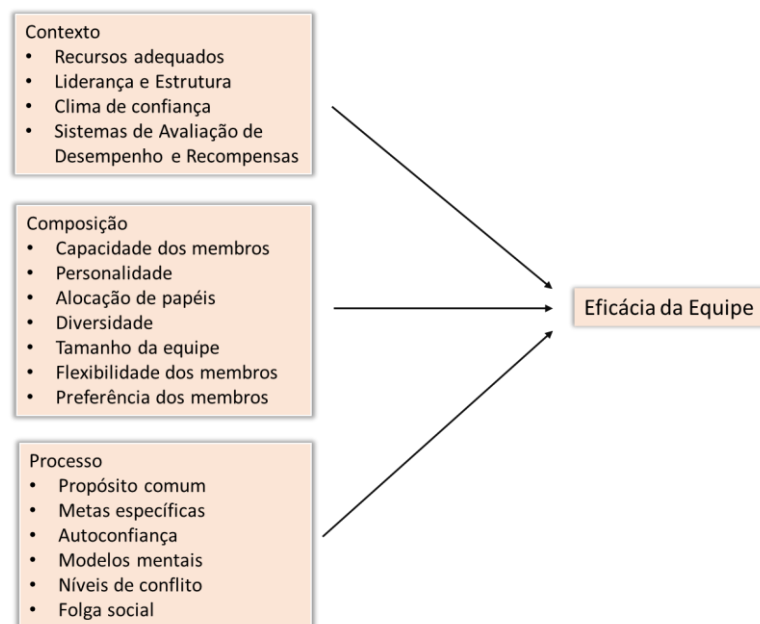


Figura 5: Modelo de Eficácia da Equipe  
Fonte: Robbins *et al.* (2011, p. 303)

Portanto, o papel do chefe/coordenador de equipa é fundamental relativamente ao seu desempenho. Os recursos utilizados para alcançar objetivos definidos, num determinado contexto, e a composição dos grupos de trabalho são determinantes para a eficácia da equipa.

A liderança é uma questão muito complexa, e de enorme responsabilidade para a eficácia e eficiência das equipas (Hooper e Potter, 2005), e consequentemente, da GRH das organizações, sendo que este tema não será pormenorizado neste estudo.

Porém, verifica-se a necessidade de abordagem de outra questão relevante na atualidade, por ser uma consequência da exigência de acompanhar tendências, nomeadamente normas e

procedimentos, e que praticamente obrigam as organizações a adequarem-se a certos padrões, a fim de continuarem a cumprir com suas missões, permanecerem ativas, e mais do que isso, obterem vantagem competitiva para garantir sucesso de maneira sustentável.

### **2.3.2. Norma de Sistemas de GRH**

Os Recursos Humanos são um fator decisivo no sucesso das organizações, independentemente do seu setor de atividade. Uma organização capaz de atrair, manter e desenvolver as pessoas sob parâmetros de excelência e igualdade, é aquela que consegue maiores níveis de qualidade pelo empenho e envolvimento da sua equipa para com os objetivos gerais definidos pela sua estratégia (Alis *et al.*, 2001).

Desde 2004, existe em Portugal uma Norma Portuguesa para o Sistema de Gestão de Recursos Humanos – a NP 4427:2004, cujos princípios e procedimentos são exatamente os mesmos do Sistema de Gestão da Qualidade da ISO 9001:2000 (Azevedo *et al.*, 2012, p. 316).

Esta Norma foi desenvolvida para ser compatível com outras já existentes em Portugal, a fim de facilitar a gestão das organizações, permitindo integrar quatro sistemas: Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho – NP 4397:2001, Gestão Ambiental – NP EN ISO 14001:1999, Gestão da Qualidade – NP EN ISO 9001:2000 e Gestão dos Recursos Humanos NP 4427:2004 – caso as organizações pretendam fazer.

A NP 4427 vem responder a duas necessidades centrais das Organizações:

- Internamente: desenvolver os RH de forma a satisfazerem, continuamente, todas as necessidades das organizações decorrentes da sua atividade e do meio envolvente;
- Externamente: reconhecer as boas práticas no âmbito dos RH exercidas pelos mais variados tipos de organizações.

A norma especifica os requisitos de um sistema de GRH, que abranja todos os níveis hierárquicos e áreas de atividade de uma organização, como veículo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência desta (NP 4427).

De acordo com a APCER - Associação Portuguesa de Certificação, as vantagens da implementação e posterior certificação são:

- Estimular a atribuição de valor ao cliente interno (colaborador);
- Estabelecer uma comunicação efetiva entre as diversas áreas da empresa;

- Participar na criação de mecanismos que permitam traçar estratégias e aplicar táticas de Excelência, orientadas para o reconhecimento, desenvolvimento e fidelização do cliente interno;
- Induzir uma renovada dose de criatividade, inovação e espírito de equipa;
- Potenciar as capacidades individuais e coletivas para a solução de problemas;
- Gerar ambientes de trabalho mais integrados, com reflexo visível na qualidade do serviço prestado interna e externamente;
- Assegurar o cumprimento da legislação aplicável sobre a GRH.

Muitas vezes, por questões financeiras, as organizações optam por não se certificarem, porém, a norma pode servir de guião para implementar novos procedimentos que lhes possibilitem atingir os seus objetivos com mais eficácia e maior eficiência dos seus RH.

#### **2.4. A GRH nas OSFL**

Ao gestor de uma organização não lucrativa, nos dias de hoje, é-lhe exigido que realize um planeamento estratégico a médio e longo prazo – não se esquecendo, no entanto, de adequar e enquadrar os inúmeros “fogos” que surgem a curto ou a curtíssimo prazo; que promova uma equilibrada, mobilizadora e justa gestão e avaliação de RH – quando a legislação é cada vez mais complexa, os custos de formação elevados e a pressão individual aumenta; que desenvolva processos para alcançar elevados padrões de Qualidade – cuja gestão e acreditação se encontra submetida a Normas, Manuais, Procedimentos e outros constrangimentos; que domine a arte de bem comunicar – de forma eficiente e eficaz para que a promoção dos seus programas e projetos, ou a captação de fundos e parceiros seja bem-sucedida nesta sociedade fortemente marcada pelo poder implacável da comunicação; e claro, que realize uma gestão económica e financeira equilibrada e sustentada, apresente e acompanhe a execução de projetos, estabeleça Acordos e Protocolos, entre outros (Sim-Sim, 2012).

Frisch (2015) refere que as IPSS têm de se profissionalizar, pois só assim podem aumentar a sua autonomia financeira e ajudar mais portugueses. No início do Programa Gestão e Qualidade, da Fundação Manuel Violante, realizaram-se os primeiros diagnósticos às organizações em que se percebeu que muitas delas não tinham noção das limitações que tinham em gestão, e que essas limitações as restringiam na sua atuação. Com a implementação de boas

práticas de gestão, puderam aumentar o impacto nas comunidades em que estão inseridas e, portanto, comprovou-se que o processo de mudança vale a pena.

Para Drucker (1993), o número crescente de OSFL que conseguiu uma estrutura diretiva efetiva, e as lições que elas oferecem, deviam constituir um alívio para as muitas pessoas dedicadas que se queixam – algumas até ao desespero – do abismo entre as boas intenções e a *performance* da sua instituição, quer seja uma igreja, uma universidade, um hospital, ou um serviço comunitário. É, na verdade, bastante simples tornar as OSFL eficazes – não são precisos milagres, mas apenas força de vontade e trabalho.

João Meneses refere que, da sua experiência como diretor financeiro da OSFL Chapitô, para uma gestão eficaz é preciso saber liderar, e aprendeu duas competências-chave para uma liderança bem sucedida: sedução – uma forte capacidade de comunicação, envolvimento e mobilização dos outros; e inteligência analítica e relacional – uma forte capacidade para compreender uma envolvente em constante mudança, detetando oportunidades e concretizando-as com eficácia e criatividade em cada momento. Devido a comportamentos e atitudes de difícil compreensão e com consequências nefastas para a motivação dos colaboradores, juntou uma terceira competência-chave para uma liderança bem sucedida: a ética. Sem ética não há legitimidade, nem coerência, nem a confiança de ninguém (Azevedo *et al.*, 2012, p. 135).

Cristina Parente, (Azevedo *et al.*, 2012, p. 313) acredita que as pessoas são não um custo, mas um investimento a potenciar. Pessoas motivadas e competentes condicionam o desempenho organizacional. Partindo desse princípio, a gestão de pessoas nas OSFL é uma área estratégica, assim como em OCFL, com um estatuto igual ao das restantes funções organizacionais, com a vantagem de ser uma função coordenada pela Direção e responsável (is) afeto (s) à função, sobretudo na sua definição, não obstante, assumir um carácter descentralizado e participado, na conceção e na sua implementação, por todos os profissionais com responsabilidade de Direção, chefia direta e/ou intermédias, de forma a responder à necessidade de envolver todos os membros da organização no projeto comum. Uma perspetiva de compromisso é o princípio básico de gestão estratégica de pessoas, quer em OSFL ou em qualquer outra.

A maneira como são geridas as pessoas define o modelo de gestão da organização, tema abordado a seguir, que revela as características mais relevantes quanto às práticas utilizadas e a linha orientadora de GRH.

## 2.5. Modelos de GRH

Alguns autores definem modelos de GRH, e é de senso comum que a sua prática é da responsabilidade de todas as chefias diretas que lideram pessoas, que são quem melhor conhece o trabalho dos seus subordinados e as necessidades de cada um deles, e que devem ser responsáveis e responsabilizadas pela gestão das suas equipas (Azevedo *et al.*, 2012; Caetano e Vala, 2002; Drucker, 2005).

Segundo Assis (2007), a definição da estratégia que a organização decide adotar engloba diferentes componentes necessárias ao sucesso, e determina a forma de articulação dos diversos recursos indispensáveis: tecnológicos, financeiros, humanos, etc. Consequentemente, os RH são parte integrante do plano de negócio da organização, e a forma como se procede à sua gestão deverá compreender à forma mais eficaz de concretizar a opção estratégica escolhida. Para ele, a GRH deverá:

- Favorecer e apoiar a estratégia de negócios da organização;
- Ser fonte de satisfação dos clientes da mesma;
- Não trazer custos de estrutura desnecessários.

Verifica-se, no Quadro 3, os modelos de GRH mais adotados por empresas de sucesso atualmente, que podem ser utilizados recorrendo-se a uma solução mista, ou seja, baseando-se na interatividade e na parceria entre os modelos A, B e C (Camara *et al.*, 2007).

Para Caetano e Vala (2002) o ajustamento linear entre estratégia e práticas de GRH ignora aspetos como a história das relações organizacionais, os poderes relativos de grupos diferenciados dentro da organização e a forma como estes poderes se articulam ou baseiam em práticas de GRH estabelecidas.

Camara *et al.* (2007) referem que no modelo de GRH tipo A há um *empowerment* dos gestores de linha e dos comités de coordenação. Geralmente, tem mais sucesso em organizações de pequena ou média dimensão, com no máximo 200 colaboradores, por três ordens de considerações:

- Possuem equipas muito homogéneas, em termos de competências;
- Existe uma confiança entre os membros da mesma equipa, e conseguem uma autogestão no tocante aos aspetos de RH;
- Os gestores/coordenadores devem assegurar a formação dos colaboradores, e para tal, dá-lhes uma nova área de responsabilidade que os desenvolva.

Quadro 3: Orientação estratégica de acordo com práticas de GRH

| <b>Práticas de GRH</b>                    | <b>Modelo A<br/>(Defensiva)</b>   | <b>Modelo B<br/>(Exploratória)</b>   | <b>Modelo C<br/>(Analisadora)</b>   |
|---|---|--|---|
| <b>Recrutamento e Seleção</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento ao nível de entrada</li> <li>- Foco no desenvolvimento dos RH</li> <li>- Filtragem de perfis específicos indesejáveis</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento cuidado a todos os níveis (p.ex., com utilização de testes de seleção)</li> <li>- Foco na aquisição de RH</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento misto para níveis de entrada e superiores</li> <li>- Foco na colocação e mobilidade internas</li> </ul>   |
| <b>Planeamento</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formal e generalizado</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informal, limitado</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formal e generalizado</li> </ul>   |
| <b>Formação</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planos de formação generalizados a todas as posições</li> <li>- Desenvolvimento de competências específicas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planos de formação limitados</li> <li>- Identificação e aquisição de competências</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação generalizada</li> <li>- Desenvolvimento e aquisição de competências específicas</li> </ul>  |
| <b>Avaliação</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientada para o processo produtivo</li> <li>- Usada para avaliar necessidades de formação</li> <li>- Centrada no indivíduo</li> <li>- Comparação interna ao longo do tempo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientada para os resultados</li> <li>- Identificação de necessidades de recrutamento</li> <li>- Orientada para o setor/divisão ou organização</li> <li>- Comparação externa (<i>Benchmarking</i><sup>7</sup>)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientada para o processo</li> <li>- Identificação de necessidades de formação e de recrutamento</li> <li>- Todos os níveis</li> <li>- Comparação interna e externa</li> </ul>                   |
| <b>Remunerações, Incentivos e Prémios</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligados à posição hierárquica</li> <li>- Foco na consciência interna</li> <li>- Remunerações principalmente monetárias, ligadas à posição hierárquica</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligados à realização</li> <li>- Foco na competitividade externa</li> <li>- Vários tipos de incentivos, em resposta às necessidades de recrutamento</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligados à posição hierárquica, com alguma consideração da realização</li> <li>- Consistência interna e competitividade externa</li> <li>- Remunerações monetárias e alguns incentivos</li> </ul> |

Fonte: Adaptado de Caetano e Vala (2002, p.110)

Relativamente ao modelo de GRH tipo B, o departamento de RH coordena e executa a gestão de pessoas, retirando a responsabilidade aos gestores de linha e coordenadores pelas grandes questões relacionadas com a tomada de decisão relativamente à gestão dos seus colaboradores.

<sup>7</sup> *Benchmarking* é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão das empresas. É realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa (Dicionário Virtual).

Há uma estrutura centralizada e burocrática, no modelo B, que assegura a equidade das soluções individuais na gestão das pessoas, a coordenação interfuncional, a consistência e homogeneidade das ferramentas de RH utilizadas e o planeamento de carreiras. O problema acontece quando o departamento de RH, por meio dos seus procedimentos padronizados, regulamentos e políticas que ditam o que fazer, retira autonomia e margem de manobra (flexibilidade) aos gestores de linha. Só com prudência se consegue gerir os RH sem que interfira ou impeça que os gestores de linha e coordenadores façam o melhor de seus trabalhos: liderar suas equipas eficazmente sem perder o essencial da sua razão de ser, sendo catalisadores da motivação e produtividade (Camara, 2006).

Já o modelo de GRH tipo C assenta numa parceria entre o departamento de RH e o gestor de linha/coordenador, sendo que cada “parceiro” possui *know-how* específico em sua área de intervenção. Pode contar com a figura do generalista: um técnico que auxilia, apoia e aconselha o gestor de linha/coordenador, com o qual deve manter uma relação de confiança, a fim de ajudar em momentos de conflito devido a falhas de comunicação ou incompatibilidades de estilo entre o gestor e seus colaboradores, por exemplo. Também pode haver a figura do especialista de RH, que é um perito numa determinada disciplina da GRH, e tem a responsabilidade de se manter atualizado e propor atuações na sua área de especialidade e de apoiar qualquer generalista na resolução de problemas cuja complexidade o ultrapassa, ou mesmo de apoiar diretamente o gestor de linha num projeto de especial complexidade. Em estruturas de organizações mais compactas, os generalistas e especialistas podem ser a mesma pessoa, existindo ainda um gestor de informação, que faz a manutenção da base de dados do pessoal e produz periodicamente informação relevante para a gestão (Camara *et al*, 2007).

Pode-se dizer que a estrutura organizacional é um quadro de referência que explica as relações de poder e a forma como o trabalho é organizado nas organizações. A adoção de um ou outro destes modelos depende de variáveis estruturais, que se combinam de forma específica em cada organização (estratégia, dimensão, tecnologia e envolvente). O estilo de gestão (mais autoritário ou mais paternalista) também influencia o modelo, mais participativo ou igualitário (Pitchayadol, 2014).

Os modelos ajustam-se de acordo com a realidade, mas os gestores devem considerar que os sistemas precisam personalizar as relações entre as pessoas, para além de valorizar o respeito, através do bom ambiente organizacional, e que a decisão partilhada com as chefias torna-se mais assertiva, quando se obtém níveis elevados de motivação e, conseqüentemente, melhores resultados.

### 3. Práticas de GRH

O presente estado de “maturidade” dos RH permite-lhe deter um estatuto idêntico ao de outras funções (finanças, produção, etc.) no âmbito da estrutura organizacional. Os novos técnicos de GRH têm geralmente uma atitude baseada na participação, a qual parece ajustar-se melhor às preocupações da Direção da organização. A inovação situa-se a nível estratégico, principalmente nas políticas e práticas das organizações (Alis *et al.*, 2001, p. 23).

As práticas de GRH, para serem eficazes, necessitam de ser integradas, complementares e estarem alinhadas com a estratégia e processos de negócio. Isto é, para contribuírem para os resultados de *performance* de uma organização, as práticas não podem ser implementadas de forma isolada, mas sim, reforçarem-se umas às outras, com o objetivo de potenciar o desempenho (Monteiro, 2009).

Selecionou-se neste estudo as quatro principais práticas referenciadas na literatura, e que são consideradas de relevante importância para o sucesso organizacional: o recrutamento e a seleção; a formação e o desenvolvimento; a avaliação do desempenho; e o sistema de recompensas.

#### **3.1. Recrutamento e Seleção**

O recrutamento e a seleção de pessoas são duas práticas interligadas que funcionam como pré-condições para garantir que os trabalhadores que se integram na organização têm um perfil pessoal e profissional adequado. Um recrutamento e uma seleção mal feitos são um custo, um dos designados custos ocultos no sentido em que não são, habitualmente, contabilizados pelas OSFL. Contratar mal sai caro. Um mau trabalhador pode causar danos irreversíveis numa organização. É preciso evitar estes problemas, recrutando e selecionando com qualidade (Azevedo *et al.*, 2012, p. 322).

Pode-se definir recrutamento como um conjunto de ações empreendidas pela organização para atrair candidatos dotados de competências específicas para ocupar de imediato ou no futuro, um posto de trabalho vago (Alis *et al.*, 2001).

Segundo Bilhim (2007), o recrutamento é um processo que visa atrair o maior e melhor número de candidatos potenciais para desempenhar um determinado posto de trabalho. Esse processo compreende as seguintes fases: necessidades, análise, definição da função, prospeção interna, prospeção externa e triagem dos candidatos.

Para Camara *et al.* (2007), a decisão de preenchimento de uma vaga existente na estrutura da organização deve ser tomada após a ponderação de alternativas que permitam quer eliminar tarefas, quer reagrupá-las noutras funções existentes, evitando a criação ou manutenção de custos fixos.

O recrutamento pode ser interno quando a vaga for preenchida por um colaborador que possui outra função na organização, desde que o departamento de RH saiba do desejo de saída do lugar presentemente ocupado, quer por desentendimentos com a chefia, quer por cansaço ou frustração nessa função. Isso dará ao departamento de RH dados preciosos para investigar essas situações, e evitar que elas degenerem ou acabem por provocar ruturas, com a saída de pessoas-chave ou talentosas, ou conflitos com a hierarquia. No recrutamento interno também há a possibilidade de um colaborador indicar um amigo ou conhecido que, em sua opinião, tenha condições necessárias para ocupar a vaga (Caetano e Vala, 2002).

O recrutamento interno faz-se através de anúncios, notas de serviço, ou do jornal da organização. Pode lançar-se mão da exploração dos ficheiros existentes ou do plano de carreiras. O recurso ao plano de carreiras é mais para quadros de chefias (Cherrington, 1995).

Se, entretanto, a organização optar pelo recrutamento externo a fim de identificar, no mercado, o candidato com perfil ideal para preencher a vaga existente, o processo comportará algumas vantagens, como por exemplo, a visibilidade que a organização obtém no mercado de trabalho e o reforço da sua imagem como empregadora de qualidade. Porém, o recrutamento externo pode ser mais dispendioso, comportar maiores riscos de incompatibilidade cultural entre candidato e organização, ou ainda, frustrar as expectativas de carreira dos colaboradores da organização, dando a noção que as oportunidades que surgem são dadas a pessoas de fora e que não há a preocupação de desenvolver quem já está integrado (Camara, 2006).

A entrevista é a peça fundamental do processo de recrutamento e deve ser feita por mais de um gestor, que integra o painel de recrutamento. É um processo estruturado que requer treino e disciplina na sua execução, e os resultados das entrevistas que cada membro do painel realiza individualmente devem ser comparados, permitindo encontrar, por consenso, o melhor candidato ao lugar (Santos, 2008).

Para Bilhim (2007), a entrevista tem por objetivo:

- Clarificar e aprofundar pontos do Curriculum Vitae;
- Fornecer informações sobre a organização e o posto de trabalho;
- Fornecer informação sobre nível de vencimento e benefícios sociais.

Na entrevista, apesar de não existir uma regra para a construção de um guião, usualmente são abordados temas como dados biográficos, formação escolar e profissional, experiência profissional, e motivações, mas para além disso, é possível captar o nível de aptidões mentais – encadeamento do raciocínio – e sobre o nível de compreensão, vocabulário e capacidade de argumentação (Duarte *et al.*, 2006).

No processo de recrutamento é tão importante a aptidão técnica do candidato para o desempenho da função, como o seu perfil comportamental, que assegure a harmoniosa integração na organização, e ainda o seu potencial para poder evoluir para funções de maior responsabilidade dentro da mesma (Alis *et al.*, 2001).

A seleção visa escolher, dentre os candidatos atraídos pelo recrutamento, a pessoa certa para o lugar certo, envolvendo as seguintes fases: triagem das candidaturas, entrevistas, testes e decisão (Bilhim, 2007). Consiste no processo de escolha entre finalistas, e na tomada de decisão sobre qual deles deve ocupar a vaga disponível (Sousa *et al.*, 2006).

Alguns métodos de seleção, feitos através de testes ou provas de simulação, são descritos por Caetano e Vala (2002), como por exemplo, avaliação de personalidade, avaliação dos interesses, auto avaliação, e até mesmo a grafologia (estudo da personalidade através da grafia). Para Cristina Parente são metodologias que garantem maior sucesso no recrutamento por serem mais precisas e terem um maior grau de validade. No entanto, são mais usadas sobretudo para profissionais de topo, quer por testarem competências específicas e essencialmente cognitivas, quer pela sua morosidade e preço (Azevedo *et al.*, 2012, p.327).

Para Robbins *et al.* (2011, p. 554), embora a seleção de colaboradores não seja uma ciência, algumas organizações não conseguem criar um sistema de seleção de maneira a maximizar a probabilidade de adequação entre a pessoa e o trabalho. Porém, se forem elaboradas de maneira adequada, as práticas de seleção podem identificar candidatos competentes, e ajustá-los apropriadamente às suas atribuições e à organização.

Cabe referir que após a seleção do novo colaborador, é necessário fazer a sua integração, sendo esta considerada uma prática de GRH, que também ajuda a garantir o sucesso da entrada do novo trabalhador na organização, a fim de familiarizá-lo com as diferentes vertentes da cultura desta. Geralmente, há um manual de acolhimento, que é entregue após a contratação efetiva, e que é um excelente meio de comunicação, pois identifica a organização e algumas questões práticas, como contatos úteis e pequenas dicas (gabinete médico, cantina, bar, outros serviços de apoio) (Azevedo *et al.*, 2012, p. 331, 332, 333).

### **3.2. Formação e Desenvolvimento**

Na procura contínua de potenciar a eficácia da organização e, conseqüentemente, dos seus RH, a formação permite introduzir a dinâmica necessária para que estados de desempenho da organização estejam relativamente ajustados e proativamente atuantes na envolvente de negócio (Camara *et al.*, 2007).

Considera-se que a formação, no âmbito da organização, é um conjunto de ações, meios, técnicas e apoios estruturados, com a ajuda dos quais os trabalhadores são impelidos a melhorar os seus conhecimentos, comportamentos, atitudes e capacidades intelectuais, necessários para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais e sociais, para se adaptarem ao seu ambiente e para cumprirem de forma adequada as suas tarefas, no presente e no futuro (Alis *et al.*, 2001, p. 400).

Para Bilhim (2007), há três níveis de análise no levantamento das necessidades de formação: organizacional, recursos humanos e quadro real das operações e tarefas. Há diversas técnicas para o levantamento das necessidades de formação: observação participante, pedidos de chefias, entrevistas, análise de funções, questionários de pesquisa, entrevistas aos empregados que abandonam a organização, testes e exames, avaliação do desempenho, relatórios de produção, planos estratégico e operacional da organização e negócios.

Os formadores podem ser internos ou externos à organização, e para exercerem adequadamente o seu papel multifacetado, devem ser bem formados. O formador ideal deve possuir duas qualidades primordiais: dominar a “técnica” a transmitir e ser simultaneamente “pedagogo”. Na prática, existem dois tipos de formadores: o técnico de formação que dinamiza sessões com vista a transmitir conhecimentos, e o formador pedagogo que recebe formação mais completa em matéria de psicologia e de comunicação. Não há formador ideal, pelo que as organizações devem assegurar que as ações de formação contemplem algum grau de eficácia (Alis *et al.*, 2001).

Existem alguns paradigmas das ações de formação para adultos, como por exemplo, ser considerada uma obrigação ou como uma forma de passar o tempo. Tal pressuposto põe em causa todos os fundamentos que sustentam os princípios básicos de uma formação contínua, bem como a transforma num custo e não num investimento (Beaumont, 1993).

Para Santos (2008), muito do insucesso da formação de adultos poderá ter a ver com uma inadequada metodologia de formação, isto é, os métodos e técnicas utilizados são pouco eficazes e pouco eficientes, por não se adequarem ao funcionamento psicofisiológico e

psicológico de um adulto e por não proporcionarem um clima favorável ao desenvolvimento de uma motivação intrínseca do adulto em situação de formação, inibindo o seu desenvolvimento. O adulto necessita de ter um papel ativo no seu processo de formação, que seja pouco fastidioso, agradável, que o estimule e o faça aderir à mudança, que é afinal o grande objetivo de qualquer formação. Desta forma, a formação deve ser entendida como uma fonte dinamizadora que mobilize a organização para os melhores resultados de negócio, pelo que deve ser parte integrante do plano de negócios da organização e como um investimento, que a curto, médio ou longo prazo será gerador de resultados (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

Um elevado rigor no diagnóstico das necessidades, o recurso às formas e tipos de formação mais adequados e uma exigente avaliação são condições essenciais para manter, ou dinamizar, a atividade de formação da organização como elemento integrante de uma GRH (Camara, 2006).

Para Duarte *et al.* (2006) a aprendizagem organizacional constitui uma etapa essencial do desenvolvimento de competências dos colaboradores, e deve ser contínua, de forma a permitir a atualização e o aperfeiçoamento de conhecimentos, e o desenvolvimento de competências exigidas pelas mudanças técnico-organizativas do trabalho. O conceito de competência<sup>8</sup> desenvolve-se a partir da década de 80 e, nos últimos anos, tem-se assumido como uma forma de repensar as interações entre, de um lado as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações com os seus desenvolvimentos no campo dos processos de trabalho e dos processos relacionais (relações com clientes, fornecedores e os próprios colaboradores).

Caetano e Vala (2002, p. 351) citam Devaud (1997), o qual propõe que competência consiste na capacidade de um indivíduo mobilizar e pôr em prática saberes práticos e teóricos, validados e requeridos para dominar uma situação de trabalho em diferentes dimensões. No geral, o conceito de competência surge associado tanto ao exercício de uma *performance* prática, visível, mensurável, como aos processos internos necessários para a produzir.

Huteau (em Caetano e Vala, 2002) assinala que cada indivíduo apresenta um certo número de características individuais que põe em funcionamento perante um dado problema, numa dada situação. O conjunto dessas características constitui um sistema dinâmico cujo resultado é, justamente, a competência.

---

<sup>8</sup> Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da organização (Camara *et al.*, 2007).

Duarte *et al.* (2006) referem que o processo de aperfeiçoamento do conceito de competência prosseguiu com trabalhos como os de Woodruff (1991) que propõe a classificação de competências como:

- *Hard* (conhecimentos técnico-científicos, habilidades essenciais para a eficácia no trabalho, por exemplo a nível de gestão, informática e de línguas);
- *Soft* (características pessoais que habilitam o indivíduo para o desempenho de determinadas funções, por exemplo capacidade de liderança, trabalho em equipa/cooperação, autoconfiança).

Assim, uma formação adequada pode influenciar positivamente a autoeficácia dos colaboradores, pois faz com que estes se sintam mais dispostos a executar as tarefas e a esforçarem-se mais no trabalho, de maneira a alcançarem os resultados pretendidos (Robbins *et al.*, 2011, p. 554).

Um estudo realizado nos EUA comprova a ideia de que a GRH influencia diretamente os resultados da organização. Um modelo tridimensional de GRH é apresentado como base para alcançar melhores resultados, e tem como prioridade o reforço das competências dos colaboradores (Jiang e Lepak, 2012).

É fundamental dar um maior destaque ao papel da formação para os gestores e líderes das organizações – como forma de elevar o desempenho das mesmas, respondendo de forma inovadora aos desafios mais exigentes que a atualidade lhes coloca. Isso sugere a definição de um itinerário formativo individual, a médio/longo prazo, personalizado e construído de forma autorreflexiva, enquadrado na estratégia organizacional e numa perspetiva de valorização profissional, no qual as competências técnicas e emocionais devem ser adquiridas, de forma regular e consistente, através de doses equilibradas de aprendizagem formal e não formal (Sim-Sim, 2015).

O fortalecimento da cultura do desempenho e dos resultados deve ser considerado como um dos grandes contributos dos modelos de competências para a gestão das organizações, uma vez que o desenvolvimento de competências individuais representa, à partida, uma procura de melhores resultados organizacionais.

### 3.3. Avaliação de Desempenho

“Nas organizações de excelência que se caracterizam por uma cultura de desempenho, este, mais do que meramente avaliado, deverá ser gerido.” Fernanda Tomás, *Country Manager* na Ericsson Telecomunicações Lda (Camara *et al.*, 2007).

Avaliar o desempenho significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador no passado (ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação. Gerir o desempenho é um processo mais abrangente, e também mais exigente. É uma metodologia que tem como objetivo essencial otimizar a contribuição dada pelo colaborador para os resultados do negócio, avaliando-o em função de um conjunto de parâmetros que ele conhece antecipadamente, e aos quais deu o seu acordo, e não de critérios subjetivos (simpático, cordato, submisso...) (Camara, 2006). Isto significa que os gestores/avaliadores devem informar, treinar e apoiar os seus colaboradores, de forma a obterem os mais elevados níveis de realização (Bilhim, 2007).

Avaliar um desempenho, no sentido de fazer um juízo de valor sobre a atuação de um colaborador e premiá-lo ou puni-lo por isso, sempre aconteceu desde os tempos mais remotos. Porém, houve um aperfeiçoamento na maneira de avaliar, e em 1954, com a apresentação por Peter Drucker, do conceito de Gestão Participativa por Objetivos, houve uma proposta de contratualização do desempenho, que assentava na noção de compromisso de ambas as partes – organização e colaborador – em relação a um conjunto de objetivos concretos e mensuráveis, que eram estabelecidos no início do ciclo de desempenho anual (Sousa *et al.*, 2006).

Os principais propósitos da avaliação de desempenho, segundo Robbins *et al.* (2011), são:

- Ajudar os gestores a tomar diversas decisões de RH, como promoções, transferências e demissões;
- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, pois identifica as habilidades e competências dos colaboradores para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria;
- Fornecer *feedback*<sup>9</sup> aos colaboradores sobre como a organização vê o seu trabalho;
- Pode ser usada como base para a atribuição de recompensas.

---

<sup>9</sup> Palavra em inglês que no português significa retorno, resposta, crítica, análise crítica (Dicionário Virtual).

No contexto da gestão contratualizada do desempenho, Robert Kaplan e David Norton vieram, mais recentemente, em 1996, propor o conceito de *Balanced Scorecard*<sup>10</sup> (BSC), cujo contributo para esta área foi o de chamar a atenção dos gestores para a necessidade de formularem objetivos que, para além dos resultados do negócio, focassem igualmente a melhoria de processos internos e as competências dos seus colaboradores (Camara *et al.*, 2007).

A avaliação do desempenho pode ser realizada pela chefia, por colegas de mesma função, por subordinados, por múltiplas fontes (360°) ou pelo próprio avaliado (autoavaliação). Cada tipo de avaliação tem vantagens e desvantagens, pelo que deve ter em consideração o tipo de *feedback* que poderá ser dado ao avaliado, levando-se em conta as diferentes perspetivas, o que lhe vai permitir melhorar o seu desempenho (Duarte *et al.*, 2006).

Para Cristina Parente, a fiabilidade da avaliação do desempenho é um assunto tanto mais importante quando conhecemos todo um conjunto de erros que os avaliadores tendem a cometer. É daí que decorre a importância da formação de avaliadores com o objetivo destes tomarem consciência das distorções involuntárias e de garantir a eficácia do sistema (Azevedo *et al.*, 2012, p. 345).

Pode-se verificar a gestão de desempenho no contexto de um sistema integrado de GRH, na Figura 6, onde se constata claramente que este serve de suporte na gestão de pessoas, uma vez que a sua utilização permite:

- Validar os métodos de recrutamento utilizados, levando a pensar se as metodologias utilizadas para escolher pessoas merecem ser revistas e/ou melhoradas;
- Diagnosticar necessidades de formação;
- Gerir recompensas de acordo com a contribuição do colaborador para os resultados atingidos;
- Identificar colaboradores com potencial de desenvolvimento, sendo matéria-prima para construção de planos de carreira.

Se o processo de avaliação enfatizar os critérios errados ou for impreciso, os colaboradores poderão receber recompensas acima ou abaixo do merecido. Isso pode levar à redução do esforço, ao aumento do absentismo ou à busca de alternativas de trabalho fora da organização. O desempenho e a satisfação melhoram quando a avaliação é baseada em critérios

---

<sup>10</sup> Ferramenta de planeamento estratégico na qual a organização tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis, sob quatro perspetivas: cliente; financeira; processos internos; e aprendizado e crescimento (Camara *et al.*, 2007).

comportamentais e orientados para resultados, quando as questões de desempenho e da carreira são abertamente discutidas, e quando o colaborador tem a oportunidade de participar do processo de avaliação (Robbins *et al.*, 2011, p. 554).

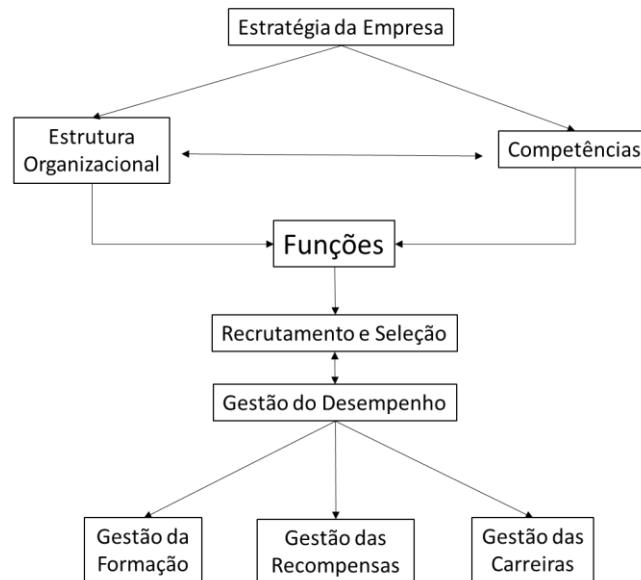


Figura 6: A gestão do desempenho no contexto de um sistema integrado de GRH  
Fonte: Camara *et al.* (2007, p.412)

Parente refere que deve haver uma reunião de *feedback* entre avaliado e avaliador, sendo um dos pontos altos da gestão do desempenho, de tal forma que, em alguns manuais, é designada de entrevista de avaliação de desempenho. Cabe ao avaliador marcar a reunião, com certa antecedência, para que o avaliado se possa preparar para um debate que se pretende franco e cordial. É necessário que a autoavaliação também já esteja concluída, pois nesta entrevista o objetivo é confrontar os diferentes pontos de vista acerca da avaliação para se chegar a um consenso final (Azevedo *et al.*, 2012, p. 346).

Das práticas de GRH existentes, verifica-se que a avaliação de desempenho tem suscitado uma atenção especial da parte dos investigadores, na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade (Caetano e Vala, 2002, p. 386).

Um estudo realizado na Malásia, em 2013, revela que as organizações estão altamente dependentes dos seus RH para alcançarem um elevado desempenho. Há portanto, uma ligação positiva entre a eficácia da GRH e a *performance* da organização (Beh e Loo).

É através da avaliação de desempenho que as organizações conseguem mensurar o contributo individual para o atingimento dos seus objetivos estratégicos, sendo que a gestão do

desempenho é uma tarefa-chave na GRH porque é por meio dela que se consegue valorizar o capital humano da organização. O sucesso depende do desempenho e do compromisso de cada um, que traduz o desempenho da equipa, e conseqüentemente da organização. (Camara, 2006).

O resultado dessa avaliação ajuda a GRH das organizações na definição de programas de formação para os colaboradores e na tomada de decisões administrativas (promoções, remuneração, etc.), no sentido de recompensar o bom desempenho, ou reforçar o que deve ser melhorado, de uma forma mais eficaz (Alis *et al.*, 2001, p. 364).

### **3.4. Sistema de Recompensas**

Considera-se atualmente que o sucesso das organizações depende, principalmente, do grau de motivação e empenhamento que os colaboradores têm nas atividades que desempenham (Caetano e Vala, 2002, p. 385).

Para Camara (2006), um sistema de recompensas pode ser definido como o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material ou imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, por meio do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Pode-se definir motivação como uma força que impele o indivíduo a dar um sentido às suas necessidades, desejos, impulsos e que determina um comportamento destinado a reduzir um estado de tensão e, por conseguinte, a restabelecer o equilíbrio a médio e longo prazo. Motivação é um termo que rima com paixão. É possível comparar uma pessoa motivada a uma pessoa apaixonada: está muito concentrada no próprio objetivo – pensa nisso o tempo todo, sonha... (Alis *et al.*, 2001, p. 488).

Bilhim (2006) refere que a motivação pode ser entendida de forma simples como o que dá energia, dirige e mantém o comportamento humano. Destaca a Teoria das Características do Trabalho, desenvolvida por Richard Hackman e Greg Oldham, inicialmente em 1975, que sustenta que o colaborador revelará maior motivação e satisfação com o trabalho na medida em que este possua certas características.

Assim, os autores dessa teoria descrevem um conjunto de oito características que ativam três estados psicológicos críticos nos colaboradores, conforme identifica a Figura 7.

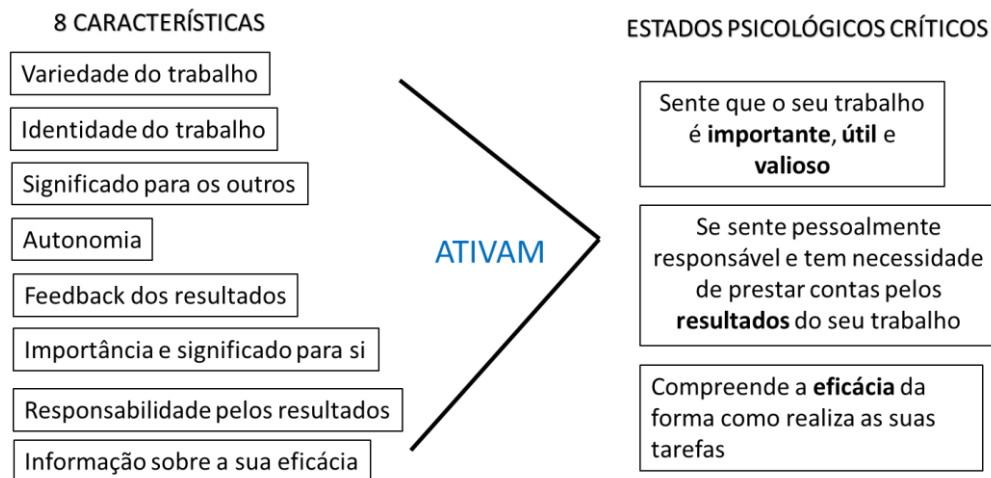


Figura 7: Características pessoais relacionadas com os estados psicológicos  
 Fonte: Elaboração própria (adaptado de Bilhim, 2006)

Com efeito, como a Figura 8 ilustra, não existem produtividades elevadas sem pessoas que estejam motivadas para o projeto da organização e para o seu trabalho, e não é possível obter motivação, de forma sustentada, sem que a organização faça uma correta gestão dos fatores de satisfação.

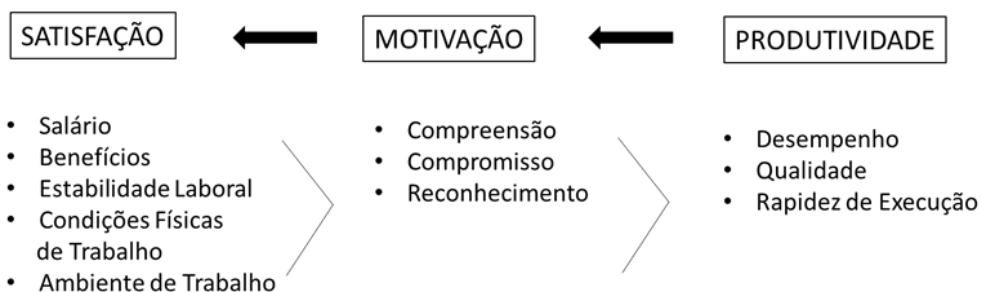


Figura 8: Articulação entre satisfação, motivação e produtividade  
 Fonte: Camara *et al.* (2007, p. 489)

O objetivo primordial de um sistema de recompensas é o reforço da motivação dos colaboradores e da sua identificação com o projeto da organização (Camara *et al.*, 2007).

Robbins *et al.* (2010) apresentam uma série de teorias motivacionais, e resumem algumas ideias de como motivar os colaboradores de uma organização:

- Reconhecer as diferenças individuais: os gestores devem ser sensíveis às diferenças dos colaboradores. Por exemplo, os trabalhadores das culturas asiáticas preferem não ser escolhidos como especiais porque não se sentem confortáveis;
- Os colaboradores têm necessidades diferentes: saber o que é importante para cada um permitirá individualizar metas, níveis de envolvimento e recompensas;
- Utilizar objetivos e dar *feedback*: os colaboradores precisam ter metas específicas e difíceis, bem como *feedback* com relação ao seu progresso para atingi-las;
- Permitir a participação dos colaboradores em decisões que os afetam: podem contribuir para fixar objetivos de trabalho, escolher os próprios benefícios e solucionar problemas de qualidade e produtividade;
- Vincular recompensas ao desempenho: os colaboradores precisam perceber que a recompensa corresponde ao desempenho;
- Verificar a equidade do sistema: os colaboradores precisam perceber que a experiência, as habilidades, as capacidades, o esforço e outras contribuições óbvias devem explicar as diferenças de desempenho e, conseqüentemente, a remuneração, as atribuições de tarefas e outras recompensas óbvias.

Os resultados de um estudo realizado na Lituânia, em 2011, sugerem que as práticas de GRH que reforçam as habilidades dos colaboradores estimulam principalmente o comprometimento organizacional, e conseqüentemente, a satisfação no trabalho. Um comprometimento afetivo pode ser melhorado com o aumento de práticas de GRH que reforcem a oportunidade de participação e a motivação dos colaboradores (Savaneviciene e Stankeviciute, 2011).

A par da componente salarial, fixa ou variável, assumem importância as formas de reconhecimento pelo trabalho realizado, quer sob a forma de responsabilidade acrescida ou promoções, quer sob a forma de prêmios e outras formas de dar visibilidade e importância à sua contribuição (Camara, 2006).

Duarte *et al.* (2006) citam as possíveis recompensas extrínsecas, de natureza material, como por exemplo:

- Salário: recompensa direta do trabalho, pode ser fixo ou variável, acrescido de subsídios (alimentação, doença, entre outros);

- Incentivos: componentes variáveis do salário, como comissões ou bónus, opções de compra de ações, ou ainda participação no capital da organização;
- Benefícios: componente da retribuição que visa suprir as necessidades primárias e de segurança, como subsídios de transporte, seguros de saúde, entre outros;
- Símbolos de Estatuto: distinguem os gestores e chefias da organização, como por exemplo, com a utilização de viatura a título pessoal, motorista, cartão de crédito.

Já as recompensas intrínsecas são imateriais e intangíveis. São mecanismos de reconhecimento que passam por dimensões comportamentais, pela satisfação de necessidade de auto estima e auto realização (Duarte *et al.*, 2006). Pode-se verificar a relação entre os tipos de recompensas com o nível de atribuição das mesmas, tal como apresentado abaixo, no Quadro 4:

| <b>Tipo de Recompensas</b>     | <b>Recompensas a Nível Individual</b>  | <b>Recompensas a Nível Organizacional</b>   |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Recompensas Intrínsecas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento pessoal;</li> <li>- Funções mais interessantes e desafiadoras;</li> <li>- Delegação de competências e maiores responsabilidades;</li> <li>- Planeamento de carreira e desenvolvimento profissional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento público;</li> <li>- Delegação de competências;</li> <li>- Novos projetos desafiadores;</li> <li>- Recompensas de equipa.</li> </ul> |
| <b>Recompensas Extrínsecas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensas Financeiras: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentos;</li> <li>• Desempenho;</li> <li>• Outros prémios.</li> </ul> </li> <li>- Promoções.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensas de equipa;</li> <li>- Utilização de cartão de crédito e outras ajudas de custo.</li> </ul>   |

Quadro 4: Tipos de Recompensas  
Fonte: Duarte *et al.* (2006, p. 109)

Parente (Azevedo *et al.*, 2012, p. 350) refere que os planos de carreira visam a retenção dos colaboradores, através do reforço do envolvimento e compromisso destes para com a organização. Esta pode ser uma outra maneira de gratificação. No caso das OSFL, onde as remunerações salariais fixas são conhecidamente mais baixas quando comparadas com os setores público ou privado, faz sentido compensar este desfasamento salarial, através da indexação de uma parte salarial variável aos resultados da avaliação de desempenho, individual

ou grupal. Para além disso, as recompensas intangíveis são outra forma de reconhecimento do bom desempenho, podendo assumir diferentes modalidades, tais como:

- Direito de folga ou de férias adicional (ais);
- Possibilidade de participar num evento, seminário ou formação à escolha do trabalhador e com utilidade para a organização;
- Fazer uma estadia numa organização (nacional ou internacional), de forma a alargar horizontes do trabalhador e promover a sua capacitação em áreas de interesse comum.

Segundo Robbins *et al.* (2011, p. 253), os elogios sinceros significam muito para as pessoas – e podem ajudar muito a inspirá-las para um melhor desempenho. Com frequência, supomos que simples palavras significam pouco, mas a maioria de nós anseia por elogios sinceros das pessoas que estão na posição de nos avaliar. Um estudo recente de neuropsicologia descobriu que o elogio ativa a mesma parte do cérebro humano que as recompensas materiais, o que nos leva a outro benefício do elogio: ele pode ser tão motivador quanto o dinheiro e, o melhor de tudo, é gratuito.

Nas OSFL, os recursos humanos voluntários só se sentirão efetivamente satisfeitos e motivados se as organizações que os acolhem funcionarem de forma eficiente. Isto é, se as organizações lhes transmitirem o sentimento de que fazem parte de uma equipa que procura alcançar objetivos comuns, tirando o melhor partido das competências e dos esforços de cada um (Costa, 2013).

De acordo com um estudo tailandês, realizado em 2013 para comprovar as *best practices*<sup>11</sup> de GRH, chegou-se à conclusão de que um sistema de gestão de desempenho altamente eficaz, que incluía uma estratégia de recompensa com a fixação e mensuração de metas, que seja simples para a compreensão dos colaboradores e para a gestão do departamento dos RH administrar, constitui a chave para assegurar o sucesso organizacional (Pitchayadol *et al.*, 2014).

O grande teste da eficácia do sistema está no grau de satisfação no trabalho e na redução dos índices de insatisfação como o absentismo, a baixa produtividade e a rotação de pessoal. É fundamental que essa eficácia seja periodicamente testada, para detetar desvios que devem ser prontamente analisados e corrigidos (Camara *et al.*, 2007).

---

<sup>11</sup> Expressão derivada do inglês que significa melhores práticas, e que denomina as técnicas identificadas como as melhores em termos de eficácia, eficiência e reconhecimento de valor para os envolvidos e afetados direta e/ou indiretamente na realização de determinadas tarefas, atividades na GRH (Monteiro, 2009).

## II – Metodologia

---

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia deste estudo, o estudo de caso, através da pesquisa bibliográfica realizada, bem como os objetivos gerais e específicos. Revela-se também a pertinência do estudo.

Para além disso, faz-se a apresentação do objeto de estudo, a OSFL Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra – APCC, para que se possa perceber como funciona a instituição, a nível de GRH.

### 1- Estudo de Caso

Independentemente do tipo de abordagem, fazem parte do trabalho de investigação científica a consulta de especialistas, de obras gerais e especializadas e de publicações consagradas ao domínio, na revisão da literatura. Os frutos desta exploração devem ser comunicados sob a forma pertinente e esclarecedora do problema, das hipóteses, se for o caso, e dos objetivos da investigação (Deshaies, 1992).

De acordo com Demo (1980, p. 7) metodologia significa, etimologicamente:

“O estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”.

Para Deshaies (1992, p. 27) a metodologia é:

“O estudo dos meios adequados e satisfatórios a escolher na realização de uma investigação. Podem ser processos, métodos, técnicas ou procedimentos de análise (por exemplo, a estatística) da informação. Regra geral, devem representar realmente uma economia de esforços tendo em vista alcançar o fim esperado”.

É uma disciplina instrumental, a serviço da pesquisa, cujo sentido exclusivo é proporcionar condições mais propícias para a pesquisa social científica. Estão em pauta preocupações de carácter teórico, ou seja, os quadros referenciais de interpretação da realidade. Em si, metodologia significaria toda e qualquer preocupação com questões de método, tal como a estatística, que é um recurso instrumental para se conseguir maior objetivação (Demo, 1980, p. 55).

Existe uma vasta explanação das possíveis metodologias na literatura. Podemos distinguir, em termos esquemáticos e sempre simplificadores, seis tipos específicos de abordagem: empirismo, funcionalismo, positivismo, sistemismo, dialética e estruturalismo (Demo, 1980, p. 57).

Este estudo é de natureza qualitativa, pelo que as palavras substituem os números e a semântica substitui a estatística. Os testemunhos escritos, registados e figurados encontram-se numa variedade muito grande de documentos. Existem técnicas vivas de observação direta que não implicam quantificação das observações, através das entrevistas ou da observação participante (Deshaies, 1992, p. 294).

A pesquisa qualitativa não está moldada na mensuração, como acontece nas ciências naturais. Espera-se que os participantes respondam a questões abertas espontaneamente e com suas próprias palavras. Uma vantagem desse tipo de pesquisa é que uma análise detalhada e exata de alguns casos pode ser produzida, e os participantes têm muito mais liberdade para determinar o que é importante para eles e para apresentá-lo em seus contextos. Uma desvantagem é que essas análises com frequência requerem muito tempo, e só é possível generalizar os resultados para massas amplas de uma maneira muito limitada (Flick, 2009, p.23, 24, 25).

Portanto, a natureza deste estudo é qualitativa, sendo caracterizado como um estudo de caso.

O objetivo dos estudos de caso, segundo Ragin e Becker (1992), é a descrição ou reconstrução precisa de casos. Aqui o termo “caso” é entendido como algo mais amplo. Estuda-se pessoas, comunidades sociais (p. ex., famílias), organizações e instituições como tema de uma análise de caso. Seu principal problema será então identificar um caso que seria relevante para a sua questão de pesquisa e esclarecer o que mais está ligado ao caso e que abordagens metodológicas a sua reconstrução requer (em Flick, 2009, p. 75).

Outra temática relacionada com os estudos de caso referida por Meirinhos e Osório (2010, p. 54) é a sua capacidade para poder fazer generalizações. Eles citam Stake (1999), que acredita que a finalidade dos estudos de caso é tornar compreensível o caso, através da particularização. Contudo existem circunstâncias em que o estudo de um caso pode permitir generalizações para outro caso. Distingue entre “pequenas generalizações” e “grandes generalizações”. As primeiras referem-se a inferências internas que o investigador pode fazer sobre um determinado caso. As segundas podem ser relevantes para outros casos não estudados ou para a modificação de generalizações existentes. Ao abordar a problemática da generalização, ele fala da

importância da “generalização naturalista”. Esta generalização assenta na implicação e experiência do investigador.

Meirinhos e Osório (2010, p. 53) referem que, para Yin (2005), a necessidade de realizar estudos de caso surge da necessidade de estudar fenómenos sociais complexos. Os estudos de caso acontecem quando se lida com condições contextuais, confiando que essas condições podem ser pertinentes na investigação. Pode-se verificar a importância atribuída ao contexto do caso em sua definição de estudo de caso:

“Um estudo de caso é uma investigação empírica<sup>12</sup> que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.”

Consta em Ventura (2007) que, para Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planeamento, da coleta e da análise de dados. A autora refere também Gil (1995), que defende que o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento:

- 1- Delimitação da unidade-caso (objeto de estudo);
- 2- Coleta de dados;
- 3- Seleção, análise e interpretação dos dados;
- 4- Elaboração do relatório.

A seguir, passa-se à explanação das fases subsequentes do estudo de caso: a recolha e a análise dos dados, cujas técnicas são descritas nos próximos tópicos.

### **1.1. Técnicas de Recolha de Dados**

As questões iniciais de investigação orientam a procura sistemática de dados para extrair conclusões. Para além das questões iniciais, Yin (1993 e 2005) fala na formulação de proposições. Estas especificam as questões do tipo “como” e “porquê”, para determinar o que devemos analisar. Quantas mais proposições específicas tiverem os estudos, mais eles permanecerão dentro de parâmetros exequíveis (Yin, 2005).

---

<sup>12</sup> Investigação baseada na experiência e na observação, metódicas ou não (Lessard-Hérbert *et al*, 2008)

Meirinhos e Osório (2013, p. 59) referem que, de acordo com Fragoso (2004), o investigador deve assegurar que os métodos e técnicas de recolha de informação são utilizados de informação suficiente e pertinente. Para isso, o investigador deve recolher e organizar dados de múltiplas fontes e de forma sistemática. A possibilidade de utilizar várias fontes de evidência é um ponto forte importante dos estudos de caso. No entanto, o facto de nos estudos de caso se recorrer a múltiplas fontes para a obtenção de dados pode originar a obtenção excessiva de informação para analisar.

Para a recolha de dados deste estudo foram utilizadas algumas técnicas de observação, tais como as seguintes, citadas por Deshaies (1992, p.303):

- Documentais: análise de documentos da APCC disponíveis na Intranet, tais como o Manual de Políticas e Qualidade, Processos e Procedimentos de Suporte, Manual de Acolhimento do Voluntário, de entre outros;
- Vivas: com a observação extensiva e intensiva das entrevistas;
- Experimental: análise do meio natural, através da dinâmica do grupo analisado, neste caso APCC;
- Do meio: físico e humano, quando se analisa o terreno, o espaço e a paisagem do homem.

Yin (2005) acrescenta a essas quatro técnicas mais duas: registos em arquivos e observação direta e participante. Uma visão geral dessas seis fontes principais apresenta os seus pontos fortes e fracos de forma comparativa (ver o Quadro 5). Observa-se, de imediato, que nenhuma das fontes possui uma vantagem indiscutível sobre as outras. Na verdade, as várias fontes são altamente complementares, e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes.

A entrevista é uma das fontes de informação mais importantes e essenciais, nos estudos de caso (Yin, 2005). Entrevistar é uma das formas mais comuns e poderosas de tentar compreender outros seres humanos. A entrevista é um ótimo instrumento para captar a diversidade de descrições e interpretações que as pessoas têm sobre a realidade. O investigador qualitativo obtém, na entrevista, um instrumento adequado para captar essas realidades múltiplas. A entrevista é considerada uma interação verbal entre, pelo menos, duas pessoas: o entrevistado, que fornece respostas, e o entrevistador, que solicita informação para, a partir de uma sistematização e interpretação adequada, extrair conclusões sobre o estudo em causa (Meirinhos e Osório, 2013).

Quadro 5: Seis fontes de evidências, seus pontos fortes e pontos fracos

| <b>Fonte de Evidências</b>     | <b>Pontos Fortes</b>   | <b>Pontos Fracos</b>  |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Documentação</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Estável – pode ser revisada inúmeras vezes</li> <li>* Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso</li> <li>* Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>* Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacidade de recuperação pode ser baixa</li> <li>* Seletividade tendenciosa, se a recolha não estiver completa</li> <li>* Relato de visões tendenciosas – reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor</li> <li>* Acesso – pode ser deliberadamente negado</li> </ul> |
| <b>Registos em Arquivos</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Os mesmos mencionados para documentação</li> <li>* Precisos e quantitativos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Os mesmos mencionados para documentação</li> <li>* Acessibilidade aos locais graças a razões particulares</li> </ul>   |
| <b>Entrevistas</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso</li> <li>* Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas</li> <li>* Respostas tendenciosas</li> <li>* Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado</li> <li>* Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</li> </ul>                         |
| <b>Observações diretas</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real</li> <li>* Contextuais – tratam do contexto do evento</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Consomem muito tempo</li> <li>* Seletividade – salvo ampla cobertura</li> <li>* Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado</li> <li>* Custo – horas necessárias pelos observadores humanos</li> </ul>                        |
| <b>Observação participante</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Os mesmos mencionados para observação direta</li> <li>* Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Os mesmos mencionados para observação direta</li> <li>* Visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador</li> </ul>   |
| <b>Do meio</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacidade de percepção em relação a aspetos culturais</li> <li>* Capacidade de percepção em relação a operações técnicas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Seletividade</li> <li>* Disponibilidade</li> </ul>   |

Fonte: Yin (2005)

As entrevistas realizadas com quatro colaboradores-chave da GRH na APCC, nomeadamente duas colaboradoras do departamento de GRH, a técnica responsável pela gestão do Voluntariado e o gestor dos RH, foram semi-estruturadas, de respostas livres através da orientação da entrevista, centrada em questões previamente pensadas de maneira a obter as respostas desejadas.

Segundo Deshaies (1992, p. 308) existem, porém, alguns problemas gerais da entrevista, como:

- A comunicação entre emissor e recetor, que pode não ser assertiva;
- As questões relativas ao entrevistado enquanto sujeito humano – motivação, interesse, mecanismo de defesa, etc.;
- As qualidades de entrevistador técnico;
- O comportamento do entrevistador – o tom, a educação, o vestuário, etc.;
- As dificuldades relativas ao funcionamento geral da entrevista – modo de obter, desenvolvimento e fim.

Nas entrevistas, procurou-se ter uma postura imparcial, sem interferência ou indução de respostas.

Após a recolha dos dados passa-se para a seguinte fase, da análise dos dados, abordada a seguir.

## **1.2. Técnicas de Análise de Dados**

Relativamente à análise dos dados neste estudo, onde não há grandes análises quantitativas, foi pertinente recorrer às técnicas analíticas citadas por Yin (2005, p. 132):

- Dispor as informações em séries diferentes;
- Criar uma matriz de categorias e dispor as evidências dentro dessas categorias;
- Criar modos de apresentação dos dados - fluxogramas e outros métodos - para examinar os dados;
- Classificar em tabelas a frequência de eventos diferentes;
- Dispor as informações em ordem cronológica ou utilizar alguma outra disposição temporal.

Procurou-se gravar todo material digital em pastas específicas, de acordo com as classificações, por exemplo, artigos, teses, documentos, relatórios, etc., dentro de pastas separadas por categorias, como pesquisa ou APCC. O material impresso está disponível em um *dossier*.

Para Flick (2013), após a definição do material há que definir a direção da análise para os textos selecionados e “o que realmente se quer interpretar deles”. Seleciona-se uma técnica analítica e define-se as unidades, que podem ser separadas por categorias. De seguida, conduz-se às análises reais antes de se interpretar os resultados finais no que diz respeito às questões da pesquisa. No fim, pergunta-se e responde-se às questões de validade.

Pode-se verificar, na Figura 9, o processo analítico de conteúdo geral de um estudo de caso, com todos os passos, desde a definição do material a ser estudado, passando por questões específicas da pesquisa, até à aplicação dos critérios de análise qualitativa do seu conteúdo.

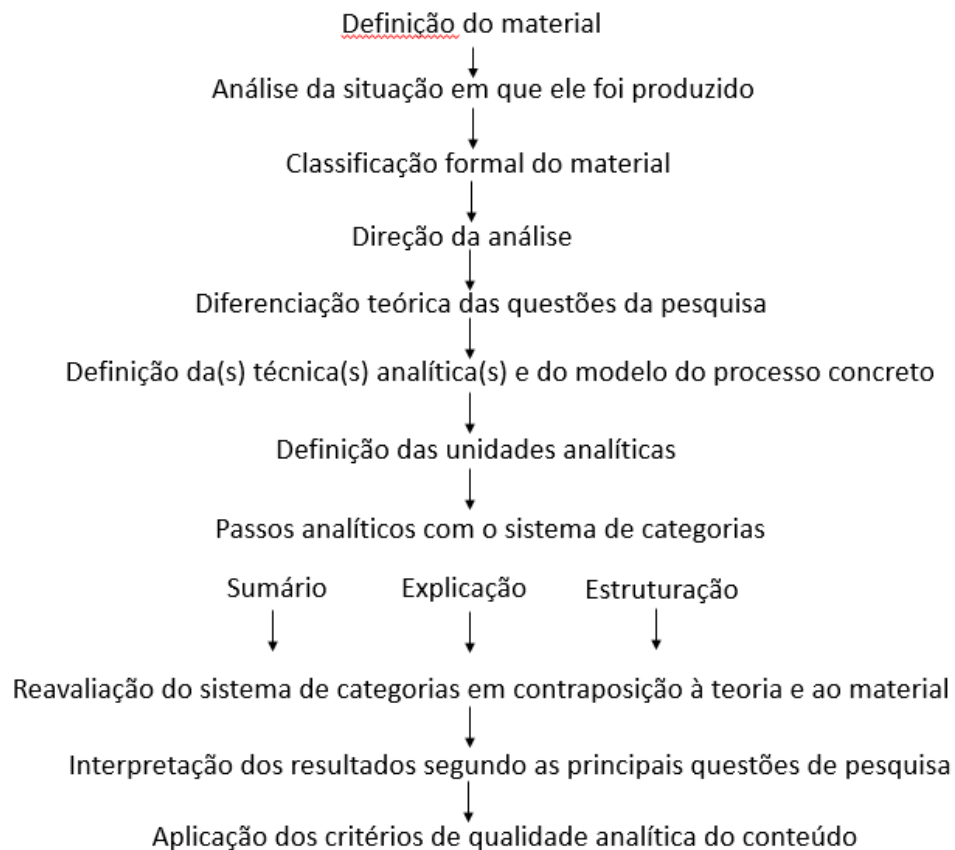


Figura 9: Modelo do processo analítico de conteúdo geral  
Fonte: Flick (2013, p. 138)

Utilizou-se neste estudo as três técnicas de análise qualitativa de conteúdo, citadas por Flick (2013):

- \* Resumo de análise do conteúdo - através do agrupamento e redução de parágrafos similares, nas entrevistas, ou documentos;
- \* Análise explicativa de conteúdo, que opera de maneira oposta à anterior. Esta esclarece passagens difusas, ambíguas ou contraditórias envolvendo material contextual na análise, como por exemplo, numa entrevista foi citado que na instituição há pessoas do tipo “ovelha negra”;
- \* Análise estruturante de conteúdo, em que se encontra tipos ou estruturas formais no material, como por exemplo, material extraído de três entrevistas, com que se conseguiu estruturar um quadro para explicar como são feitas as atividades no departamento de RH da APCC.

As manipulações dos dados foram realizadas com extremo cuidado para evitar resultados tendenciosos, como indicado por Meirinhos e Osório (2013).

## 2. Objetivos de Estudo

Face à revisão da literatura efetuada, o objetivo geral desta investigação passa por perceber a forma como a Gestão de Recursos Humanos se desenvolve nas OSFL, no sentido de se compreender a influência da GRH no funcionamento da organização, e identificar a importância atribuída às políticas e práticas de GRH na estratégia global da organização e na concretização dos objetivos organizacionais.

Através do estudo de caso na Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra (APCC), conseguir-se-á perceber como isso se aplica na realidade, e recorrendo-se às técnicas adequadas na recolha e análise de informação, especifica-se como principais objetivos deste projeto:

- Caracterizar as práticas de GRH utilizadas nas OSFL, de modo a perceber se estão a ser eficientes e eficazes na utilização dos seus recursos humanos, o que implica consequências para o cumprimento dos seus objetivos;
- Perceber como as chefias atribuem importância às práticas de GRH adotadas, e quais são deficientes e que precisam de mais atenção, ou até a necessidade de sua implementação, no caso de não existir;
- Perceber se as chefias utilizam bem os seus recursos humanos quanto à valorização do capital humano, e até que ponto as OSFL necessitam desenvolver e melhorar as práticas de GRH.

A escolha desta instituição para objeto de investigação relaciona-se com a notoriedade da mesma na área de serviços à comunidade com deficiência e incapacidades, sendo uma referência na (re) habilitação e integração de pessoas em situação de desvantagem. É uma instituição com dimensões consideráveis ao nível de áreas de intervenção, pelo número de respostas que tem em funcionamento, pelo número de clientes a quem presta serviços e pelo número de Recursos Humanos que possui.

Por se tratar de uma IPSS, que depende de recursos financeiros alheios, importa referir a importância da sua sustentabilidade e a dependência da qualidade dos serviços prestados, através dos seus RH.

Para além disso, a investigadora é colaboradora na APCC e possui interesse pessoal na área de GRH.

### 3. O Caso da Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra

Este estudo foi realizado apenas numa das cinco instalações da APCC, precisamente no Centro de Reabilitação de Paralisia Cerebral de Coimbra – CRPCC, local onde está situado o departamento de GRH, bem como o gabinete de Gestão do Voluntariado.

#### **3.1. Resenha Histórica**

No âmbito da criação do CRPCC (Centro), é necessário referir o percurso histórico da APPC – Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral, que foi fundada em 26 de julho de 1960, com estatutos aprovados pelo Ministério da Saúde e Assistência nessa data.

Inicia a sua atividade primeiramente em Lisboa, tendo sido pioneira em Portugal, na reabilitação e integração social da pessoa com paralisia cerebral. Esta Associação, de acordo com o art. 2º do capítulo I, dos Estatutos da APPC, é:

“Uma Instituição Particular de Solidariedade Social constituída sob a forma de associação sem fins lucrativos com o objetivo de promover a defesa dos interesses e o desenvolvimento de ações que visem a resolução dos problemas do cidadão portador de paralisia cerebral, situações neurológicas afins e outras.”

A partir de 1974, impôs-se a urgente necessidade de descentralizar os serviços de apoio à reabilitação e aumentar a eficácia da integração no ensino regular. Assim procedeu-se a uma alteração dos estatutos com a criação de Núcleos Regionais, dotados de autonomia técnica, administrativa e financeira.

O Núcleo Regional do Sul, com sede em Lisboa, passou a integrar todo o pessoal e os equipamentos sociais que existiam na altura em Lisboa, e abriu-se a possibilidade legal de criação de novos Núcleos, o que aconteceu com a criação do Núcleo Regional do Norte (Porto) ainda em 1974, e com o Núcleo Regional do Centro – NRC (Coimbra) em 1975.

Constitui-se então, como estrutura de coordenação, a figura da Direção Nacional da APPC, a qual, detendo a personalidade jurídica da Associação, não interfere no funcionamento dos Núcleos. Atualmente atua através da Federação das Associações Portuguesas de Paralisia Cerebral – FAPPC.

Face à necessidade de dar resposta de uma forma geograficamente mais abrangente, em 1975 é criado o NRC. Com o reunir de esforços de um grupo de pais e técnicos, orientou-se para uma

resposta às necessidades imediatas, ao nível da reabilitação, educação e inclusão social, tendo sido criado o Centro de Paralisia Cerebral de Coimbra – CPCC.

Em Setembro de 1977, o CRPCC foi oficializado pelo Dec. Lei 374/77, de 5 de setembro, passando a ter gestão própria. Mantém-se o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social sem fins lucrativos, de e para pessoas com deficiência. O impacto social positivo gerado na comunidade e a qualidade dos serviços prestados, originaram uma maior procura e exigiram respostas mais diversificadas, o que levou a Associação a estabelecer prioridades e a desenvolver novas respostas, direcionadas a jovens e adultos.

Em 1983 por despacho do Ministro dos Assuntos Sociais de 31 de março, o Centro Regional de Segurança Social de Coimbra, cede ao NRC-APPC, uma quinta – designada por Quinta da Conraria. Esta cria a possibilidade de desenvolver respostas para pessoas com deficiências e incapacidades da região Centro do país.

Em 1987, ao abrigo do Dec. Lei Nº 403/87, são estabelecidas as atribuições e competências dos Centros de Paralisia Cerebral, integrando o CRPCC na estrutura orgânica da Secretaria de Estado da Segurança Social, e concedendo-lhes personalidade jurídica e autonomia administrativa, embora sujeitos a diretrizes do Instituto da Família e Ação Social. Este Dec. Lei foi revogado em 1993, pelo Dec. Lei Nº 260/93, conjugado com o Dec. Lei Nº 35/93 de 21 de outubro, integrando orgânica e funcionalmente o Centro de Reabilitação de Paralisia Cerebral de Coimbra no Centro Regional de Segurança Social de Coimbra, que engloba todos os serviços sub-regionais da zona Centro do país.

A entrada de Portugal na Comunidade Europeia abriu perspectivas de desenvolvimento de ações formativas, até aqui impossíveis de realizar. Assim, em 1989 a Associação inicia a Formação Profissional direcionada para a pessoa com deficiência.

Em 1991 há a realização, em Coimbra, da Iª Taça do Mundo de Boccia, elogiada por todos os participantes quanto à organização, tendo-se adotado o seu logotipo para representação do Boccia a nível mundial.

Em 1992 cria-se o Centro de Atividades Ocupacionais - CAO. Elabora-se um acordo de cooperação com o Centro Regional de Segurança Social de Coimbra, destinado a pessoas com deficiência e com graves limitações na autonomia pessoal.

Numa perspetiva de melhor responder às necessidades dos clientes, outras atividades foram criadas, nomeadamente Hipoterapia, Estudo da Baixa Visão, Ludoteca, Quinta Pedagógica, Musicoterapia e outras.

Em 1994 surge o Gabinete de Projetos em virtude da necessidade de estudar e criar novas soluções para desenvolver os serviços e assegurar a sustentabilidade de diversas respostas sociais. Trabalha tendo por base a multidisciplinaridade e a criação de parcerias com empresas, universidades, instituições e outras entidades, de âmbito nacional e internacional. Abrange as seguintes áreas: cultura, aprendizagem ao longo da vida, reabilitação, diversidade, inclusão social, empregos, formação, desporto, agricultura, cidadania, entre outras.

É no primeiro trimestre de 1995 que se dá a transferência para as atuais instalações do CRPCC, no Vale das Flores, permitindo assim um crescimento em termos de recursos humanos e físicos.

Em setembro de 1995, através do documento Orgânica de Funcionamento do CRPCC, reformulou-se o funcionamento técnico estabelecendo as articulações das equipas, dos departamentos e outras áreas funcionais. Em março de 1998, procedeu-se à revisão desse documento tendo em vista o seu melhoramento, e conseqüentemente um melhor funcionamento da Instituição.

No período que medeia a criação destas unidades de (re) habilitação e a atualidade, foram encontradas novas soluções direcionadas para pessoas em risco de exclusão social, com a criação do Lar de Apoio e o Lar Residencial, que servem de suporte às famílias, bem como a construção de um Lar Integrado, em funcionamento desde dezembro de 2013.

Com a finalidade de se desenvolver ainda mais a APCC estabelece parcerias sólidas e duradouras, através de acordos de cooperação, com algumas entidades de Coimbra, nomeadamente o Instituto de Sistemas e Robótica da Universidade de Coimbra, a Câmara Municipal, o Agrupamento de Escolas Coimbra Sul, o Instituto Superior de Engenharia, a Escola Superior Agrária, a Maternidade Dr. Daniel de Matos, entre outras, e a nível nacional, tais como o Instituto de Reinserção Social e o Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Crescer de forma sustentável tem sido um permanente desafio da APCC na identificação de oportunidades de melhoria, na procura da excelência dos serviços que presta, indo ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes, asseverados pelas relações de parceria a nível nacional e transnacional.

### 3.2. Caracterização dos RH

Na procura contínua de potenciar a eficácia da Instituição, a APCC reconhece a importância crescente do capital intelectual dos seus colaboradores e utiliza o seu conhecimento em prol da organização. Procura recompensar e reconhecer os colaboradores de forma a reforçar o seu comprometimento e lealdade para com a instituição. Maximiza ainda o potencial e o envolvimento ativo dos colaboradores mediante valores partilhados e uma cultura de confiança, de abertura e de participação, aproveitando esse envolvimento para gerar e implementar ideias conducentes à melhoria.

A estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos tem sido conseguida através do reforço das suas competências mediante o acompanhamento do trabalho e da formação profissional contínua.

Conta-se com o trabalho de pessoas contratadas pela instituição, para além de colaboradores destacados da função pública (Ministério da Segurança Social - MSS), destacados do Ministério da Educação (ME), os independentes a recibos verdes e ainda os contratados temporariamente (IEFP).

Para fazer face ao número de respostas sociais oferecidos pela APCC, houve necessidade de admitir mais recursos humanos. A seguir, apresenta-se a Figura 10, onde se pode verificar a evolução numérica dos RH de modo geral, desde 2008:

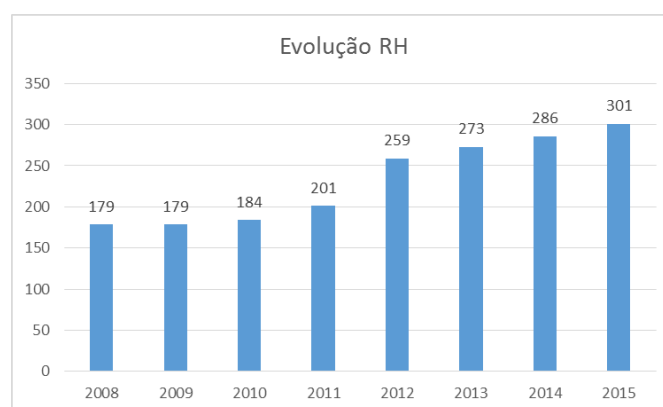


Figura 10: Evolução dos RH

Fonte: Manual de Políticas e Qualidade da APCC

Atualmente, o número total de colaboradores da APCC é de 301 (24 funcionários públicos e 10 do ME), sendo que existem colaboradores a trabalhar em mais de uma resposta social, e desta maneira o número total de colaboradores de acordo com a Tabela 2, ultrapassaria o número real.

| <b>Respostas Sociais e Serviços</b>        | <b>Nº Colaboradores</b> | <b>Novos Colaboradores</b> |
|--|-------------------------|----------------------------|
| Reabilitação                               | 56                      | 2                          |
| Residenciais (Eça e Lar)                   | 34                      | 17                         |
| Centro de Formação                         | 55                      | 2                          |
| CAO  | 45                      | 1                          |
| CAAAPD                                     | 34                      | 1                          |
| Contabilidade                              | 7                       | -                          |
| Serviços Administrativos                   | 16                      | -                          |
| Gestão de Recursos Humanos/Serviço Pessoal | 7                       | -                          |
| Informática                                | 3                       | -                          |
| Desporto                                   | 5                       | -                          |
| Alimentação                                | 14                      | 3                          |
| Serviços Gerais                            | 8                       | 6                          |
| Transportes                                | 22                      | -                          |
| Manutenção                                 | 3                       | -                          |
| Projetos                                   | 2                       | -                          |
| Qualidade                                  | 2                       | -                          |
| Serviços à Comunidade                      | 12                      | -                          |

Tabela 2: Distribuição dos colaboradores por resposta social/serviços  
 Fonte: Relatório anual de GRH da APCC (2014)

Através de uma cultura de sustentabilidade, a APCC procurar obter a maximização dos RH, com o compromisso de melhoria contínua, conseguida com a ajuda da Política da Qualidade, descrita a seguir.

### **3.3. Política da Qualidade da APCC**

A Política da Qualidade reflete o compromisso da Direção relativamente à Gestão da Qualidade e melhoria contínua da APCC.

O objetivo do Manual de Políticas e Qualidade consiste em definir e apresentar diretrizes e procedimentos, que se pretendem uniformes e reconhecidos por todos os envolvidos, no âmbito do referencial EQUASS e NP EN ISO 9001 - certificações implementadas desde 2010 para toda APCC - que ajuda a gerir a instituição no geral, bem como definir as suas atividades, sendo âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade todos os serviços prestados pelas Respostas Sociais:

- Centro de Reabilitação;

- Centro de Atividades Ocupacionais;
- Centro de Formação;
- Centro Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência e Incapacidade – CAARPD;
- Lares de Apoio, Residencial e Integrado.

Os seus principais valores constam do quadro abaixo:

- \* Ética, integridade e respeito na relação com os clientes;
- \* Inovação e serviço focalizado no cliente;
- \* Solidariedade e espírito de entrega ao outro;
- \* Espírito de equipa (trabalho em equipa transdisciplinar);
- \* Criatividade e adaptação à mudança;
- \* Lealdade no relacionamento interpessoal;
- \* Melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

Quadro 6: Valores da APCC  
 Fonte: Manual de Políticas e Qualidade da APCC

A APCC possui como visão:

“Ser uma organização de referência, a nível nacional e internacional, na habilitação e integração plena da pessoa com deficiência e incapacidades e outras em situação de desvantagem”.

Tem como missão:

“Promover a inclusão social de pessoas em situação de desvantagem, com especial incidência em pessoas com deficiência e incapacidades”.

A qualidade dos serviços disponibilizados deve ser uma preocupação constante de todos os colaboradores.

A Política da Qualidade tem como principais objetivos os especificados no seguinte quadro:

- 1- Compromisso com a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão de Qualidade;
- 2- Motivar e incentivar clientes para serem parceiros ativos na defesa dos seus direitos;
- 3- Desenvolver ações tendo em conta as necessidades do cliente e da comunidade envolvente;
- 4- Procura contínua de satisfação do cliente e outras partes interessadas;
- 5- Investir de forma contínua no desenvolvimento de competências dos colaboradores e na melhoria dos níveis de motivação e satisfação;
- 6- Alargar a oferta de serviços abrangendo novas áreas e grupos de clientes;
- 7- Divulgação pública das atividades;
- 8- Cumprimento dos requisitos legais e regulamentares.

Quadro 7: Política da Qualidade da APCC

Fonte: Manual de Políticas e Qualidade da APCC

A cada um dos colaboradores compete assegurar que o serviço prestado esteja conforme os procedimentos internos, especificações de carácter regulamentar e especificações dos clientes a que se destinam.

### **3.4. Estrutura Organizacional Atual**

A APCC possui um total de cinco instalações (CRPCC - Centro, Quinta da Conraria, Lar de Apoio, Lar Residencial e Lar Integrado) nas quais presta os seus serviços à comunidade, de acordo com as respetivas respostas sociais. Em todas as unidades, como em qualquer organização, obedece-se a uma estrutura hierárquica interna.

Através do organograma em anexo pode-se verificar a estrutura organizacional da APCC, sendo que no Centro, está concentrada a gestão de topo (com os Conselhos Fiscal e Jurisdicional e a Direção); os serviços de Assessoria (Gabinete Jurídico e o de Gestão da Qualidade); os serviços de Suporte (Contabilidade, Serviços Administrativos, Recursos Humanos, Informática, Manutenção, Aprovisionamento, Alimentação); os Serviços Clínicos e Terapêuticos, com os diversos departamentos e equipas; os departamentos de Projetos/Parcerias (onde consta o GV);

os Serviços Abertos à Comunidade (Ludoteca e Oficina do Brinquedo); e o Serviço de Transportes.

### III – Resultados do Estudo

---

Neste capítulo apresentar-se-á os resultados do estudo, ou seja, a maneira como a APCC gere os seus recursos humanos, e de que modo interfere no cumprimento dos resultados pretendidos. À medida que se apresenta os resultados procede-se, de certa maneira, a uma discussão sobre estes.

#### 1. O Departamento de RH

Como foi referido anteriormente, o departamento de RH destina-se à gestão de todos os colaboradores da APCC, e está localizado no Centro – CRPCC. Realiza todos os procedimentos administrativos, relativos aos RH, mas presta apoio a nível estratégico. De acordo com as necessidades, orienta e auxilia nas questões relacionadas com as práticas de GRH, consideradas fundamentais para uma gestão estratégica dos seus recursos humanos.

Conta com a colaboração de três pessoas que sabem executar, de modo geral, todas as tarefas. Há uma política de substituição, pelo que todos os colaboradores dos RH, e dos serviços prestados, no geral, estão aptos para substituir os colaboradores ausentes.

Possuem o suporte informático importantíssimo, através de bancos de dados em planilhas de Excel, por exemplo, e fazem a gestão do ponto através de um *software* específico. Recebem apoio do gabinete de informática, que tem implementado determinadas bases informáticas desde a Intranet, importante para a comunicação de informação relevante, até a recente plataforma de avaliação de desempenho. Atualmente, já dispõem de todos os processos individuais dos colaboradores em formato digital, sendo nesse suporte que enviam os recibos de vencimento, o que contribui para a eficiência e eficácia da comunicação.

Cada colaborador possui tarefas diferenciadas. Enquanto um trata de todas as questões que envolvem os colaboradores que estão a recibos verdes e gere o ponto (questões de absentismo e assiduidade), outra pessoa fica encarregue de passar toda a informação referente aos pagamentos dos colaboradores da função pública e dos pertencentes à instituição para a contabilidade, através do programa informático de salários, e trata também do recrutamento e da seleção de novos colaboradores, assim como do seu acolhimento e integração.

Uma terceira pessoa, técnica na área de Psicologia das Organizações, cuida de uma parte mais relacionada com a gestão estratégica dos RH, sendo responsável pela implementação do sistema

de avaliação de desempenho, com ajuda da recente plataforma informática, e do desenvolvimento dos colaboradores através do planeamento de ações de formação, de acordo com um levantamento de necessidades. Refere a importância das suas funções para o bom funcionamento da instituição, uma vez que considera:

“Trabalhadores satisfeitos significa maior produtividade. Por isso, se um colaborador está insatisfeito no seu posto de trabalho, ou as condições de trabalho não são as melhores, ou é vítima de injustiça, ou ainda, excesso de trabalho, por exemplos, conseqüentemente prejudicará a sua produtividade. A pessoa fica totalmente desmotivada, cansada, com déficit de atenção, sujeita a cometer mais erros, ou até um acidente de trabalho. A instituição também é prejudicada, pois esses fatores levam o colaborador a precisar de baixas médicas”.

Pode-se verificar, de uma maneira mais sintetizada, as principais atividades desenvolvidas pelos três colaboradores do gabinete de GRH da APCC, através Quadro 8:

| <b>Colaborador 1</b>   | <b>Colaborador 2</b>   | <b>Colaborador 3</b>   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão do programa de ponto (questões de absentismo e assiduidade)</li> <li>• Colaboradores a recibos verdes</li> <li>• Gestão de informações para pagamentos desses colaboradores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores da Função Pública e contratados</li> <li>• Gestão de informações para pagamentos desses colaboradores</li> <li>• Recrutamento e Seleção</li> <li>• Acolhimento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da avaliação de desempenho</li> <li>• Planeamento das ações de formação</li> <li>• Descrição e análise de funções</li> <li>• Satisfação dos colaboradores</li> </ul> |

Quadro 8: Atividades do gabinete de GRH da APCC  
Fonte: Elaboração própria

Gerir as pessoas significa, em termos práticos, na APCC, criar condições para que elas cumpram as suas funções de maneira adequada, de modo a atingirem os objetivos.

Conforme declaração do gestor dos RH:

“É preciso ter bom senso, essencialmente, para gerir os RH. Conhecer a legislação, as regras “da casa” também é necessário, obviamente. A pessoa pode saber tudo da parte burocrática mas se não houver bom senso, não é um bom gestor de RH. O gestor deve cumprir com todas exigências legais e institucionais, de acordo com os regulamentos internos, mas deve gerir os seus recursos com bom senso.”

Uma das vantagens do pessoal da APCC é que são colaboradores com possibilidades de mobilidade interna. De acordo com a categoria em que se encontram, exercem um determinado leque de funções, constantes do Manual de Funções, e as equipas são formadas consoante a necessidade. Por isso, é uma responsabilidade do gestor dos RH saber distribuir os seus colaboradores de maneira a ser eficaz e eficiente nas diferentes respostas sociais, e em todas as atividades da instituição, sempre com a preocupação de evitar custos excedentes.

A política de melhoria contínua é muito nítida no que diz respeito à gestão dos RH. Com o objetivo da satisfação do cliente interno, a APCC procura gerir os seus RH de maneira a maximizar o seu desempenho, através da constante observação das suas necessidades, cumprindo com a legislação.

## 2. O Gabinete de Voluntariado

O Voluntariado, enquanto processo dentro da GRH, é gerido também pelo gestor dos RH. Porém, como possui procedimentos de gestão muito específicos, a APCC decidiu que deveria haver uma gestão diferenciada dos voluntários, pelo que constituiu formalmente o referido gabinete, em 2011.

Dispõe de dois técnicos responsáveis por selecionar, recrutar, receber, acompanhar e gerir o processo de cada voluntário nacional e europeu.

Atua em dois âmbitos muito específicos que se cruzam no dia-a-dia institucional: voluntariado nacional (com o programa Vontades Solidárias) e voluntariado europeu (através do Serviço Voluntário Europeu, no qual a APCC desenvolve o projeto “ *Holding Hands With Other Abilities* ”). São trabalhos totalmente diferenciados relativamente às práticas de GRH, mas muito similares às utilizadas pelo gabinete de GRH.

O que é essencial para a técnica responsável pelo departamento é o trabalho em equipa, pois como foi referido em entrevista:

“Eu não trabalho sozinha, e gerimos esses recursos voluntários de maneira a divulgar o que é a instituição às pessoas, para lhes mostrar o que fazemos e de que forma podem colaborar connosco enquanto voluntários, e deixamos claro que os voluntários nunca substituem um colaborador, ou seja, não falamos em necessidade de voluntários, falamos em oportunidade. Não falamos em trabalho, falamos em colaboração. Mas é lógico que os voluntários são sempre uma mais-valia para a instituição”.

A APCC não possui voluntários a desempenhar funções técnicas, a não ser no caso dos membros da Direção. Não há psicólogos nem terapeutas voluntários, por exemplo, apesar de haver voluntários que dão apoio na hidroterapia ou na hipoterapia, que são de facto atividades mais técnicas. No entanto, os voluntários não exercem tarefas de execução técnica ou terapêutica, dando apenas apoio aos técnicos responsáveis e desenvolvem algumas tarefas sob a sua orientação. Todas as atividades abertas ao trabalho voluntário possuem um técnico responsável.

O Gabinete de Voluntariado (GV) é, ainda, responsável pela formação dos voluntários, e pela gestão de parcerias com bancos de voluntariado da cidade (Banco de Voluntariado da Câmara Municipal de Coimbra; Sorriso Aberto, do Núcleo de Estudantes da Faculdade de Psicologia e

de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra; e Etcetera, do Instituto Universitário Justiça e Paz).

O trabalho do GV é administrativo mas também estratégico, uma vez que tem como prioridade divulgar as atividades da instituição quando as pessoas a procuram para darem o seu tempo e a sua colaboração, e dar a conhecer o trabalho desenvolvido na região Centro, em Portugal, na Europa e no Mundo.

### 3. Práticas de GRH na APCC

A APCC gere os seus recursos humanos de maneira a cumprir com exigências legais relativamente a procedimentos administrativos, mas também preocupa-se com a gestão estratégica dos RH. Por isso, na medida do possível, promove o *empowerment* dos chefes de departamento e coordenadores de equipas, conferindo-lhes certa autonomia para a tomada de decisão. Entretanto, todas as decisões relativas aos colaboradores passam pela aprovação do gestor de RH. Verifica-se na prática a valorização do *empowerment*, sendo este um ponto favorável na GRH.

Cada responsável procura gerir o seu departamento ou equipa, de maneira independente do gabinete de RH, porém, deve contar com o seu apoio para tratar de questões relativas aos seus colaboradores, e até de cariz pessoal, sendo que tanto os colaboradores do gabinete, quanto o próprio gestor de RH estão sempre disponíveis. O fundamental é que, mesmo que não haja uma resposta imediata, haverá sempre maneira de solucionar atempadamente questões, com a ajuda dos departamentos de RH e Voluntariado.

Relativamente à gestão dos voluntários, o GV procura cumprir com normas e regras, que são diferentes das de GRH normais, porém as práticas de gestão de voluntários são muito similares às de GRH, e serão abordadas separadamente neste trabalho para uma melhor perceção do leitor.

#### **3.1. Recrutamento e Seleção**

Na APCC, por questões financeiras, primeiramente verifica-se a real necessidade de recrutar, ou se algum colaborador pode assumir outra função, evitando-se custos desnecessários. O departamento que abre uma vaga comunica à Direção e esta, por sua vez, comunica ao departamento de RH. Verifica-se as características da função exigida, e então dá-se prioridade aos colaboradores internos. De acordo com o que se sabe, a Direção procura alguém que possa estar dentro do perfil da função, e que tenha interesse em exercê-la, recorrendo-se também à indicação de pessoas conhecidas.

Caso não seja viável o recrutamento interno, inicia-se um processo de recrutamento externo, através de uma base de dados, na qual se pesquisam os possíveis candidatos. Também se recorre a anúncios, normalmente em jornais, quando necessário.

Feita a seleção dos possíveis candidatos, pela chefia direta juntamente com o GRH, entra-se em contato com os mesmos, no caso de não ser escolhido alguém da “casa”, e inicia-se assim o recrutamento propriamente dito. Marca-se as entrevistas que seguem um guião semi-estruturado, de acordo com os parâmetros a analisar. No caso das vagas de trabalho temporário, em parceria com o IEFP, é a colaboradora do gabinete de RH, juntamente com o responsável pela GRH, quem faz as entrevistas, sendo que a decisão final é sempre tomada em conjunto com a Direção. Normalmente, a metodologia mais utilizada é a entrevista. Não se fazem testes de nenhum tipo.

A partir do momento em que se seleciona o candidato mais adequado para se contratar, comunica-se a decisão àquele, e dá-se um *feedback* aos que não foram selecionados.

A base de dados fica ativa por dois anos, pelo que quando há recrutamento procede-se a uma busca de currículos e fichas inseridas na base durante esse período de tempo.

Depois da contratação decorre o processo de acolhimento e integração, que se inicia após a entrega do Manual de Políticas e da Qualidade, em que se apresenta a História, a Missão, os Valores, os Objetivos Estratégicos, o Organograma e a Política da Qualidade da Instituição, e também se apresentam todos os elementos da instituição ou, pelo menos, os elementos do(a) serviço/resposta social onde o colaborador se irá integrar. O responsável por esse acolhimento é sempre a mesma colaboradora do departamento de RH, que delega a responsabilidade da integração no chefe de departamento, o qual mostrará as instalações do local de trabalho e apresentará os colegas, descreverá as funções e tarefas exigidas, etc.

O Manual de Funções é analisado e avaliado anualmente, com o objetivo de verificar a sua adequabilidade. Para este efeito são considerados os dados da revisão do sistema de Gestão da Qualidade e das sugestões dos colaboradores relativamente à descrição e análise de funções.

A integração dura no máximo sessenta dias e nunca houve casos de pessoas contratadas, que na fase de integração tenham saído. Isto comprova que o processo de recrutamento e seleção tem sido eficaz.

### **3.1.1. Recrutamento e Seleção de Voluntários**

O voluntariado nacional na APCC está aberto à comunidade em geral, nomeadamente a jovens maiores de 17 anos, pessoas ativas profissionalmente, estudantes, desempregados e reformados. Para jovens com idade inferior a 18 anos é necessária uma autorização prévia do encarregado

de educação. Os estudantes de Erasmus ou participantes de outros programas de mobilidade integram, igualmente, este programa.

No caso dos voluntários nacionais, o recrutamento é feito através de um banco de dados. Os interessados normalmente procuram a instituição, comparecem a uma entrevista, na qual ficam a conhecer as atividades nas quais poderão participar, e já manifestam a área de maior interesse, preenchendo depois uma ficha de inscrição.

Na entrevista com a responsável do departamento, informa-se o que é a instituição, e de que maneira o voluntário pode colaborar. O voluntário, por sua vez, descreve as suas experiências com esse tipo de trabalho, as suas áreas de interesse e disponibilidade para iniciar alguma atividade. Para além dessas informações, consegue-se identificar quais são os objetivos e motivações dos voluntários, e perceber os seus interesses pessoais, uma vez que não haverá ganhos monetários.

Quando se sente que um voluntário não é adequado, dificulta-se a aprovação do processo, e coincidentemente, esse voluntário também não volta a contactar a instituição. A Direção geralmente aprova os processos dos voluntários, por questões de confiança com a responsável do gabinete, e assim, formaliza-se o trabalho do voluntário. O gabinete envia a resposta de aprovação por *email*, o voluntário assina um termo de compromisso de atividade, no qual se compromete a cumprir o que for combinado, relativamente a dias e horários, entrega-se o Manual de Acolhimento do Voluntário, e dá-se início ao processo de integração.

O voluntário deve:

- entregar o registo criminal antes de iniciar atividade;
- consultar documentos essenciais como o Regulamento do Voluntariado, Código de Ética, Carta de Direitos e Deveres do Cliente;
- usar o cartão de identificação;
- respeitar os horários das atividades;
- ser assíduo;
- comunicar antecipadamente ao GV, uma eventual falta;
- assinar o registo de presenças;

No que se refere ao voluntariado europeu, o GV trabalha em duas áreas específicas: no acolhimento/coordenação de voluntários provenientes de outros países, e no envio de candidatos portugueses. A APCC é instituição acreditada para desenvolver atividade no âmbito do Serviço Voluntário Europeu desde 2008.

É de referir a importância do acolhimento de voluntários europeus, por causa das diferentes línguas e culturas, sendo que todos os anos a APCC, através do seu GV, acolhe pelo menos quatro voluntários, os quais em 2015 vieram dos seguintes países: Itália, França, Alemanha, Áustria, Espanha e Bósnia (ao abrigo do programa Juventude em Ação). A APCC desenvolve o projeto « *Holding Hands With Other Abilities*», cuja atividade de seis meses permite acolher jovens provenientes de vários pontos do mundo. São cerca de 30 os jovens que já tiveram a oportunidade de participar nas atividades de voluntariado da instituição, numa experiência que lhes permite aprender uma língua e conhecer uma cultura. O projeto é financiado pelo programa Erasmus +, o que significa que os voluntários têm direito a alojamento, alimentação, apoio linguístico, dinheiro de bolso e suporte por parte da instituição. São os únicos voluntários a tempo inteiro na instituição, sendo que os voluntários nacionais não devem colaborar com a APCC mais do que 3 vezes por semana.

O GV está a trabalhar neste momento na definição do “Perfil do Voluntário”, com a criação de um questionário para todos os responsáveis pelas atividades, enunciando assim determinadas características adequadas para uma integração eficaz do voluntário. É importante haver uma boa comunicação entre os responsáveis de atividades e o gabinete, e também entre os voluntários e o gabinete. A ideia é minimizar o risco de reclamações por parte tanto dos voluntários, quanto dos responsáveis pelas atividades, e conseguir fazer uma gestão eficaz desses recursos voluntários.

Voluntários nacionais e voluntários europeus colaboram com a APCC em programa semanal. Em 2014, o GV colaborou com as seguintes respostas: Semi-Internato (nas atividades Jardim de Infância, Escola Básica 1 APPC, Refeitório, Recreio); Psicomotricidade/Fisioterapia (Hipoterapia, Hidroterapia e Zarabatana); Lares (de Apoio, Residencial e Integrado); Desporto (Adaptação ao Meio Aquático; Tricicleta; Boccia); Ludoteca; Oficina do Brinquedo.

Todas as atividades previamente referidas constam de um programa semanal, no qual voluntários europeus e nacionais são distribuídos. Existem também colaborações com a Quinta Pedagógica “O Caracol”, em meses de maior afluência de escolas/grupos do exterior.

No que diz respeito ao voluntariado nacional, em 2014 o GV entrevistou 63 interessados em fazer voluntariado na APCC. A contabilização dos elementos envolvidos foi feita semanalmente, pelo que o valor mais alto que se registou foi de 55 voluntários nacionais no ativo. De referir que da bolsa de voluntariado nacional fazem parte todos aqueles que, oriundos de outro país, estão em Portugal por motivos profissionais ou pessoais.

Tal como lhe é possível acolher voluntários, a APCC também pode enviar candidatos portugueses que pretendam ter uma experiência de voluntariado no exterior. É feito um acompanhamento personalizado para a devida elaboração de currículo e carta de motivação, assim como para a procura e contato com possíveis instituições de acolhimento. Quando um voluntário é aceite num projeto, cabe à APCC dar-lhe a formação e informações necessárias quanto, por exemplo, ao papel de um voluntário, seguro, acordo de atividade, ao mesmo tempo que agiliza a comunicação com a entidade de acolhimento.

Em 2014 o GV recebeu contatos de 144 candidatos interessados em fazer voluntariado europeu. Foram também contactados por 55 organizações que pretendiam enviar ou acolher voluntários.

### 3.2. Formação e Desenvolvimento

De acordo com o Plano Estratégico da APCC e de modo a garantir um desempenho de excelência, pretende-se proporcionar aos colaboradores os meios necessários tais como autonomia, responsabilidade, reconhecimento, formação e desenvolvimento pessoal e profissional, contribuindo assim para o bem-estar e satisfação contínua dos mesmos.

O departamento de GRH planeia as ações de formação mediante o levantamento de necessidades, em todos os departamentos, através das sugestões das avaliações de desempenho, ou de sugestões ao longo do ano.

Existe um Plano Anual de Atividades de GRH em que são definidos os objetivos, os quais estão relacionados com o desenvolvimento dos RH e sua gestão.

Consta do Plano de Atividades de 2014 um objetivo relativo ao aumento da percentagem do volume de horas de formação de ativos internos, sendo que este foi cumprido de acordo com o estabelecido inicialmente, pelo que houve um acréscimo do volume de formação. A Figura 11 ilustra o volume de formação nos últimos anos na APCC:

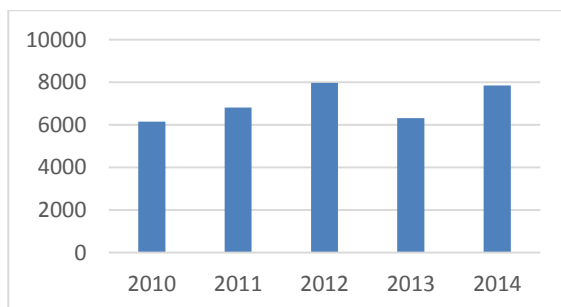


Figura 11: Volume de Horas de Formação da APCC  
Fonte: APCC

Pode-se verificar o volume de horas de formação por resposta social/serviços prestados, em 2014, na Tabela 3 abaixo:

| <b>Respostas Sociais e Serviços</b>        | <b>Nº Colaboradores</b> | <b>Volume de Horas de Formação</b> |
|--|-------------------------|------------------------------------|
| Reabilitação                               | 56                      | 1577                               |
| Residenciais (Eça e Lar)                   | 34                      | 514                                |
| Centro de Formação                         | 55                      | 4150                               |
| CAO  | 45                      | 595                                |
| CAAAPD                                     | 34                      | 476                                |
| Contabilidade                              | 7                       | 115                                |
| Serviços Administrativos                   | 16                      | 124                                |
| Gestão de Recursos Humanos/Serviço Pessoal | 7                       | 49                                 |
| Informática                                | 3                       | 5                                  |
| Desporto                                   | 5                       | 21                                 |
| Alimentação                                | 14                      | 163                                |
| Serviços Gerais                            | 8                       | 33                                 |
| Transportes                                | 22                      | 55                                 |
| Manutenção                                 | 3                       | -                                  |
| Projetos                                   | 2                       | 33                                 |
| Qualidade                                  | 2                       | 48                                 |
| Serviços à Comunidade                      | 12                      | 53                                 |

Tabela 3: Volume de horas de formação por resposta social/serviços  
Fonte: Relatório Anual de GRH (2014)

Considera-se que a instituição, não obstante alguns imprevistos, consegue atingir os objetivos definidos, relativamente ao plano de formação dos colaboradores, demonstrando interesse em desenvolver os seus colaboradores, proporcionando-lhes condições para isso.

### **3.2.1. Formação e Desenvolvimento de Voluntários**

Como complemento da formação estipulada para voluntários no Plano de Atividades, dá-se continuidade à atividade «Chá das Seis», na qual oradores convidados partilham a sua história na instituição, a história da instituição, o trabalho desenvolvido e experiência. Em 2014 foram realizados quatro «Chá das Seis».

O GV dinamiza o Mercadinho no Centro de Reabilitação (venda de produtos da Quinta da Conraria), durante 2014, tendo realizado um total de 26.

No âmbito do projeto de acolhimento são desenvolvidas atividades muito próprias do GV, e que acabam por estar ligadas também à formação e ao desenvolvimento desses recursos humanos. Em 2014, decorreram as seguintes atividades desse tipo:

- Reuniões com os diversos departamentos/respostas, para integração/acolhimento, precedidas por apresentação de um membro da Direção sobre a história/funcionamento da APCC;
- Observação nas diversas atividades de voluntariado e, conseqüente, início;
- Aulas de português na APCC;
- Aulas de Língua e Cultura Portuguesa na Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra;
- Reuniões semanais de acompanhamento;
- Integração dos voluntários em atividades da Quinta da Conraria (Teatro, Tecelagem, Artes Manuais e Culinária);
- Auditoria (designada «Visita *On Spot*») por parte da Agência Nacional Juventude em Ação;
- Encaminhamento dos voluntários para Formação Intermédia, em Braga, uma organização da Agência Nacional;
- Integração dos voluntários na «Formação para voluntários» organizada pela APCC, de forma a sensibilizá-los para as pessoas com as quais vão lidar, relativamente à paralisia cerebral e à deficiência;
- Acompanhamento de voluntários ao Centro de Saúde, e devido suporte no preenchimento dos formulários para reembolso;
- Integração no Lar Integrado Dr. José Mendes de Barros.

Em 2014, o GV organizou três sessões de formação para voluntários sendo o objetivo do Plano de Atividades de 2014 cumprido.

O GV tem a preocupação de acompanhamento dos voluntários que se dispõem a colaborar nas atividades desenvolvidas na APCC, nas diversas respostas sociais, pelo que procura dar condições para eles prestarem com qualidade esse importante apoio, mediante as ações de formação desenvolvidas ao longo do ano, assim como pelas diversas atividades em que participam.

### **3.3. Avaliação de Desempenho**

A avaliação do desempenho é efetuada na APCC pelos diversos departamentos e equipas.

Atualmente todos os colaboradores são avaliados anualmente, exceto os funcionários públicos, sendo que os colaboradores independentes (recibos verdes) têm uma avaliação diferenciada.

Para além da autoavaliação, os colaboradores são avaliados pelo responsável direto pelo departamento ou equipa, e assim sucessivamente na hierarquia organizacional.

A avaliação do desempenho é baseada no SIADAP, com a definição de três objetivos, mensuráveis e atingíveis, definidos pelo superior direto juntamente com o avaliado. Para além dos objetivos, com critérios de superação, estipula-se cinco competências, que serão avaliadas numa escala de 1 a 5, onde 1 é competência inexistente e 5 é competência demonstrada a um nível excelente. Obtém-se uma nota ponderada, com parâmetros previamente definidos, sendo 60% para os objetivos e 40% para as competências. A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados que constam da Lista de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (competência demonstrada).

Existem ações de formação para os avaliadores, a fim de que saibam avaliar assertivamente e evitem erros fáceis de se cometer. Tem acontecido pelo menos uma por ano em contexto de sala, e para além disso, reuniões de esclarecimentos que também ajudam a gerir as equipas, e no processo de tomada de decisão, com o *empowerment* dos chefes de departamento.

A responsável por essa formação dos avaliadores refere que considera mais eficazes as reuniões individuais e conversas informais do que propriamente as ações de formação. Em contexto de sala, o grupo de avaliadores muitas vezes dispersa-se, e as questões vão surgindo à medida que se avalia. Quando as dúvidas aparecem, aprende-se muito mais. Há casos muito mais difíceis do que outros, no que se prende com a resistência à mudança. Refere que não é o fator “antiguidade” que condiciona a mudança. Existe de tudo entre os avaliadores:

- Colaboradores “antigos” mas que entendem a importância da avaliação de desempenho e colaboram para o bom funcionamento do sistema;
- Colaboradores “antigos” que não percebem o real significado da avaliação, ou não querem contribuir para a mudança benéfica, porque entendem que isto em nada beneficia;
- Colaboradores com menos tempo de serviço mas resistentes à mudança. Pensam que o sistema, no geral, sempre funcionou e que a avaliação de desempenho não é uma mais-valia;
- Colaboradores com menos tempo de serviço mas receptivos às novidades, e com bom ânimo e disposição para fazer o que for necessário para o bom funcionamento do sistema.

A técnica do gabinete de RH expressa alguma frustração, porque gostaria que o sistema de avaliação de desempenho já tivesse sido “bem aceite” por todos os avaliadores, pois só assim seria realmente eficaz. O sistema já está implementado no mínimo há cinco anos, mas ainda não é como ela gostaria que fosse. A técnica refere que é preciso rever o processo de avaliação algumas vezes durante o ano, e que o avaliador deve sempre comunicar e providenciar os meios necessários para o avaliado alcançar os objetivos pretendidos. É preciso ter um determinado perfil para avaliar pessoas, o que inclui saber comunicar, exigir ou informar. As pessoas precisam ser geridas de maneira a atingirem objetivos. É difícil alcançá-los sem diálogo, por exemplo. É preciso dar *feedback* do que se está a fazer. O papel do avaliador neste sistema é fundamental, porque o modo como se é visto tem importantes repercussões, tanto para o bem, como para o mal.

As principais dificuldades do sistema têm sido:

- Mudar mentalidades preconcebidas e resistentes à mudança;
- Perceber a importância da avaliação, que não deve ser vista como uma retaliação, mas sim como uma ajuda para melhorar continuamente;
- Saber definir objetivos (atingíveis e pertinentes).

A principal injustiça do sistema consiste na atribuição indevida de notas. Os colaboradores que não tiveram o devido acompanhamento durante o ano, ou que não tiveram a oportunidade de argumentar, em último recurso, na entrevista para atribuição da nota final, podem ser prejudicados injustamente.

O próprio gestor dos RH afirma que uma das maiores dificuldades no sistema consiste em o avaliador ser imparcial, e conseguir separar o lado pessoal do profissional:

“Muitas vezes pode ser mais difícil avaliar dependendo das relações que se tem com as pessoas. Existem relações de amizade, ou afinidade, que dificultam a avaliação. Pode haver uma tendência a uma visão distorcida da realidade.”

O gestor ainda refere que um benefício da avaliação de desempenho é conhecer melhor as pessoas, pois a avaliação exige maior atenção para as potencialidades e capacidades dos colaboradores.

Das avaliações de desempenho surgem sugestões para ações de formação, tanto dos avaliadores, quanto dos avaliados.

As consequências da avaliação de desempenho são os incentivos, através do sistema de recompensas, definido no próximo ponto do trabalho. Nunca houve situações de colaboradores com desempenho inadequado, pelo que não há consequências definidas para o mau desempenho, pois não foi necessário equacionar algo nesse sentido.

Conforme se verifica no Quadro 9, existem alguns erros que podem ser cometidos pelos avaliadores, sendo alguns referidos nas entrevistas:

| <b>Erros Cometidos</b>   | <b>Razões</b>  |
|--------------------------|--|
| <b>Tendência Central</b> | Os avaliadores tendem a atribuir as notas intermédias para não prejudicarem os seus colaboradores mais fracos e para não serem futuramente prejudicados por um desempenho elevado. |
| <b>Efeito de Halo</b>    | Os avaliadores tendem a atribuir a mesma nota a fatores distintos, por generalizarem o comportamento dos indivíduos em função de determinada característica mais marcante.         |
| <b>Unilateralidade</b>   | Os avaliadores valorizam aspetos que eles próprios consideram importantes, avaliando em função destes.   |
| <b>Hábito</b>            | Os avaliadores, por força do hábito, avaliam sempre da mesma forma, ignorando as alterações que possam ter ocorrido no desempenho dos avaliados.                                   |
| <b>Esteriótipo</b>       | As pessoas são avaliadas em função de um determinado modelo que lhes é atribuído e não em função dos seus comportamentos específicos.  |
| <b>Falta de memória</b>  | A avaliação refere-se apenas aos últimos acontecimentos ou dias que a antecedem.   |

Quadro 9: Erros do sistema de avaliação de desempenho  
Fonte: Farinha e Jacinto, 2007

As consequências dos possíveis erros cometidos no sistema consistem basicamente em desmotivação, desvalorização de boas práticas, acabando por haver uma perceção errada do sistema.

No que se refere à Avaliação de Desempenho de 2014 da APCC, a média global foi de 4,0 valores (Desempenho Relevante), conforme a tabela 4.

| Respostas Sociais e Serviços               | Nº Colaboradores | Avaliação de Desempenho |
|--|------------------|-------------------------|
| Reabilitação                               | 56               | 3,8                     |
| Residenciais (Eça e Lar)                   | 34               | 3,4                     |
| Centro de Formação                         | 55               | 4,4                     |
| CAO  | 45               | 4,1                     |
| CAAAPD                                     | 34               | 3,9                     |
| Contabilidade                              | 7                | 4,6                     |
| Serviços Administrativos                   | 16               | 4,4                     |
| Gestão de Recursos Humanos/Serviço Pessoal | 7                | 4,8                     |
| Informática                                | 3                | 4,5                     |
| Desporto                                   | 5                | 4,2                     |
| Alimentação                                | 14               | 3,9                     |
| Serviços Gerais                            | 8                | 4,1                     |
| Transportes                                | 22               | 3,5                     |
| Manutenção                                 | 3                | 4,4                     |
| Projetos                                   | 2                | 4,8                     |
| Qualidade                                  | 2                | 4,8                     |
| Serviços à Comunidade                      | 12               | 4,0                     |

Tabela 4: Média da avaliação de desempenho por resposta social/serviços prestados da APCC  
Fonte: Relatório Anual GRH (2014)

Em 2015, a plataforma informática vai tornar mais célere todo o processo da Avaliação de Desempenho, mas cingir-se-á à ajuda na inserção dos dados para os avaliadores, os quais, se continuarem a cometer erros, não estarão a contribuir para o sucesso da GRH, pois continuará a haver injustiças. Seria pertinente verificar se o sistema está correto, através de mais informação e orientação para os avaliadores, que são fundamentais para a eficácia deste, e importantes na motivação dos colaboradores.

### 3.3.1. Avaliação de Desempenho de Voluntários

Desde a certificação da Qualidade, em 2010, houve exigências a cumprir relativamente à avaliação dos voluntários.

À partida são avaliados os voluntários ativos semanalmente ou quinzenalmente.

Não há objetivos definidos, porém os responsáveis pela atividades fazem uma avaliação de desempenho semestralmente, em que avaliam o seu grau de satisfação, numa escala de insatisfeito a muitíssimo satisfeito, e consideram as seguintes questões:

- Pontualidade;

- Assiduidade;
- Motivação;
- Iniciativa;
- Relação interpessoal com clientes;
- Relação interpessoal com colaboradores;
- Prestação de serviços em geral.

Para além dessas questões, há um campo para comentários e sugestões em que os avaliadores podem referir as suas opiniões a fim de ajudarem a melhorar o funcionamento da atividade de voluntariado.

As consequências da avaliação de desempenho normalmente consistem na análise do que foi referido no campo da opinião dos avaliadores, referentemente ao que se pode melhorar, e a posteriores ações de melhoria.

O GV visa a melhoria contínua, pelo que gere os voluntários com a preocupação de satisfazer tanto os colaboradores que precisam de voluntários em suas atividades, quanto os próprios voluntários, que querem colaborar para o bom funcionamento das atividades.

Como consequência dessa preocupação existe o documento de avaliação da satisfação dos voluntários que serve para avaliar a dinâmica do voluntariado na APCC, e assinala pontos fortes e aspetos a melhorar. Como refere a responsável pelo GV:

“Nunca houve até ao presente momento algo em que fosse exigida uma intervenção urgente no que diz respeito ao desempenho dos voluntários. Se houver cinquenta voluntários a dizerem que a integração correu mal, temos que rever a integração, porém, se houver só um, temos que rever na mesma, mas já não é algo muito significativo. Da mesma maneira, se um responsável de atividade nos informa que está insatisfeito com todos os voluntários que vão lá para ajudar, algo está errado, e é preciso verificar. Mas isso nunca aconteceu.”

Portanto, de acordo com a opinião tanto dos responsáveis pelas atividades, como dos voluntários, faz-se uma análise de como corre a colaboração do trabalho voluntário para a instituição.

Neste momento a responsável pelo GV está a ponderar como pode haver uma sensibilização por parte dos avaliadores, no sentido destes perceberem melhor o que é o voluntariado, e de que maneira podem facilitar a integração dos voluntários. É de extrema importância que saibam os

direitos e deveres do voluntário, e como podem ajudá-los para otimizarem esse recurso. Muitas vezes os avaliadores não sabem como orientar os voluntários, e estes, de acordo com suas características, podem ser mal avaliados, o que poderá ocasionar frustrações. Os avaliadores devem ter consciência de que os voluntários não estão na instituição para substituir um colaborador, por exemplo. Por isso, apresentar-se-á aos departamentos e respostas sociais, essa visão do GV, e de que maneira os responsáveis pelas atividades devem supervisionar e gerir o trabalho voluntário.

A importância dos avaliadores neste sistema de avaliação é a mesma que na GRH, feita pela instituição aos seus colaboradores, pois podem haver injustiças na mesma.

### **3.4. Sistema de Recompensas**

A APCC sempre valorizou os seus RH através da possibilidade de mudança de função dentro dos níveis hierárquicos da organização. Não deixa de ser uma maneira de valorizar os colaboradores quando se dá prioridade ao recrutamento interno na abertura de uma vaga de trabalho. Porém, é preciso haver uma maneira de recompensar o bom trabalho desenvolvido e é nesse sentido que a Qualidade veio a ser uma mais-valia para os colaboradores.

Com a certificação da Qualidade e suas exigências, a APCC iniciou um processo de mudança relativamente à motivação de seus colaboradores.

A literatura define que o sistema de recompensas serve basicamente para motivar os colaboradores.

Para o gestor de RH da APCC, esta é uma questão muito difícil, porque normalmente:

“Procura-se proporcionar um bom ambiente de trabalho e facilitar a vida às pessoas, no sentido de permitir as faltas justificadas por motivos pessoais, como por exemplo, ir a consultas médicas, ou acompanhar familiares, ou resolver questões em horário laboral. Mas isso não é considerado como motivação.”

As ações de formação acabam por ser uma forma de incentivo de desenvolvimento, através da possibilidade de participação em ações de formação fora da instituição, em horário laboral, desde que não prejudique o desempenho das funções do colaborador. A instituição pode cobrir, total ou parcialmente, mediante avaliação prévia, as despesas com ações de formação externas, e inclusive assegurar transporte para ações de formação para um grupo de pessoas.

Caso obtenha um resultado da avaliação de desempenho Muito Bom (de 4 a 4,4 valores), o colaborador tem direito a mais um dia de férias, e quando o resultado é Excelente (de 4,5 a 5 valores), recebe mais três dias de férias.

O Sistema de Recompensas, na APCC denominado Sistema de Incentivos, define somente os dias de férias adicionais como recompensa intrínseca, estando diretamente ligados à avaliação de desempenho.

Porém, pode-se afirmar que existem alguns incentivos, na prática:

- \* Permissão para frequentar ações de formação externas em horário laboral;
- \* Possibilidade de mudança de função a nível hierárquico;
- \* Transporte para uma ação de formação externa.

Estes incentivos não deixam de ser motivadores, apesar de não estarem ligados ao desempenho.

Como incentivos extrínsecos, pode-se considerar o pagamento de alguma ação de formação externa como recompensa financeira, uma vez que o colaborador não pagará por isso. Adicionalmente, existem protocolos com alguns estabelecimentos comerciais, nos quais os colaboradores recebem descontos imediatos no pagamento dos serviços, sendo que estes não são considerados recompensas pelo desempenho, uma vez que todos os colaboradores têm direito a eles, mas isso também não deixa de ser um incentivo e algo motivador.

### **3.4.1. Sistema de Recompensas de Voluntários**

Os voluntários não possuem um sistema de recompensas ou incentivos, e as suas próprias motivações supostamente são suficientes para o desempenho do voluntariado.

O que há sempre é o reforço positivo por parte dos responsáveis pelas atividades, e do GV. Sempre que há um bom desempenho do voluntário, procura-se fazer um elogio, por parte dos responsáveis pelas atividades. Este é um tema que a responsável pelo GV quer abordar mais claramente em ambiente adequado (provavelmente em ação de formação), pelo fato dos responsáveis terem consciência de que os voluntários não possuem um sistema de incentivos, pelo que se deve valorizar os elogios, de maneira a que esses recursos humanos não deixem de colaborar nas atividades.

Nunca houve alguma reclamação de mau desempenho por parte dos voluntários, nem qualquer queixa feita por eles quanto a uma eventual chamada de atenção pelos responsáveis por

atividades. O que a responsável do GV refere é que é imprescindível haver uma separação entre profissionalismo e as afinidades ou diferenças pessoais, assim como deve ocorrer com qualquer trabalhador, para que haja eficiência na prestação dos serviços.

Entretanto, como forma de os incentivar a continuarem a exercer funções de voluntariado na APCC, a responsável pelo GV propôs recentemente à Direção que os voluntários possam usufruir de alguns benefícios por estarem ligados à instituição, nomeadamente os protocolos existentes com alguns serviços, como descontos em ginásio, cabeleireiros, clínica dentária, etc.

#### 4. Modelo de GRH Predominante

A APCC possui como estratégia cumprir com sua missão e visão através da Política da Qualidade e de seus valores. Tem como objetivos estratégicos o reforço da liderança na prestação de serviços de apoio à qualidade de vida e inclusão de pessoas com diversidade de necessidades, apostando em práticas inovadoras potenciadas pelas oportunidades, com investimento no desenvolvimento dos seus colaboradores e com aprofundamento do envolvimento dos *stakeholders*.

Possui definida uma análise do meio envolvente externo, com a definição das ameaças e das oportunidades, e do meio interno, com pontos fortes e fracos. Também cabe referir a existência do mapa estratégico, que é importante para a execução da estratégia adotada pela instituição.

Portanto, através das pessoas que ali trabalham, a APCC procura atingir os objetivos definidos no Plano Estratégico a cada quatro anos, e no Plano de Atividades Anual. Para isto, procura otimizar os seus recursos, de forma articulada, sendo estes tecnológicos, financeiros e humanos, com o envolvimento dos *stakeholders*, de maneira a satisfazer os seus clientes e manter a qualidade continuamente, visando a sua sustentabilidade, evitando assim custos desnecessários.

Pode-se dizer que a instituição gere os seus recursos humanos da maneira definida pela literatura como uma solução mista, baseando-se em características dos três modelos que basicamente foram identificados. Possui uma GRH que procura, através de suas práticas, obter sucesso com a ajuda de seus RH, dando-lhes condições para isto.

Há um *empowerment* dos responsáveis pelos departamentos e respostas sociais, como no modelo A, quando estes possuem autonomia para a tomada de decisão relativamente às suas equipas, através das reuniões estipuladas periodicamente, e reportando-se sempre à gestão dos RH, e à Direção.

Outra característica do modelo de gestão tipo A que a APCC possui é o fato de dispor de equipas homogêneas em termos de competências, pois procura-se formar as equipas, consoante a necessidade, mas com a atenção voltada para os seus membros, para evitar conflitos.

Em termos de recrutamento e seleção, o seu foco incide sobre o recrutamento interno, característica do modelo C, e baseia-se mais nas entrevistas quando é necessário o recrutamento externo, sendo esta característica do modelo A, pelo que não se utilizam testes para recrutar e seleccionar.

Procura-se planejar formalmente e de maneira generalizada, quando se define nos Planos Estratégico e Anual os objetivos para todas as respostas sociais e serviços prestados, conduta típica dos modelos A e C.

Quanto à formação e ao desenvolvimento dos RH, a instituição possui planos de formação generalizados a todas as posições a nível hierárquico, e também dá prioridade à identificação das necessidades, tanto a nível de competências a adquirir, quanto do desenvolvimento de competências já existentes (modelos A, B e C).

Relativamente à avaliação de desempenho, esta é mais orientada para os resultados, e preocupa-se tanto com o desenvolvimento do colaborador, quanto com a resposta social ou equipa em que este está inserido, com a finalidade de se atingir os objetivos institucionais gerais. Fazem-se avaliações internas periodicamente em termos de gestão, a fim de comparar *performances*, porém também existe a preocupação com a comparação externa, através do *Benchmarking* (A, B e C).

Finalmente, no que se refere ao sistema de recompensas ou incentivos, a APCC procura motivar e incentivar os colaboradores, independentemente da posição hierárquica que detém, através dos incentivos intrínsecos e extrínsecos referidos anteriormente, e procura consciencializar os seus RH para o valor e real significado da avaliação de desempenho, quando premia boas notas com dias de férias a mais. Porém, é necessário verificar o sistema, de maneira a perceber se os colaboradores que fazem parte do sistema de incentivos realmente tiveram um desempenho merecedor, ou se há algo que não está bem definido.

A GRH na APCC é feita de maneira administrativa pelo departamento de RH e GV, mas a parte estratégica é realizada, tanto pelos gabinetes, através da implementação de procedimentos e de orientação, quanto pelos responsáveis pelos departamentos, através da liderança de suas equipas.

Procura-se liderar as equipas eficazmente, sendo essa uma preocupação aquando da nomeação, pela Direção, de chefes que sejam catalisadores da motivação e produtividade, que tenham boas relações interpessoais, e que revelem prudência e bom senso na tomada de decisão, o que é essencial para o sucesso organizacional.

## 5. Limitações e Contribuições do Estudo

Face ao estudo de caso efetuado, pode-se dizer que as limitações são poucas, pelo facto de a investigadora ser colaboradora na instituição em questão, pois recorreu-se bastante à observação participante, sendo que ao longo da investigação foi possível verificar como são implementados os procedimentos de GRH, formais e informais, o que permite obter um conhecimento aprofundado da temática estudada.

Porém, como em todos os casos de entrevistas analisadas, corre-se o risco de más interpretações de ideias, sendo que houve o *feedback* aos inquiridos, e estes puderam ler a transcrição do que foi dito, tendo havido, neste caso, total aprovação.

Ainda assim, considera-se como limitação do estudo o pequeno número de entrevistas realizadas, o qual poderia ter-se alargado aos responsáveis de departamentos, mas devido ao elevado número de colaboradores nesta posição, pensou-se que seria pertinente manter o estudo ao nível dos gabinetes e da gestão dos RH somente pela visão do gestor. Pode-se pensar num estudo mais aprofundado para o futuro, ficando aqui uma sugestão.

Sendo este um estudo único, em que se analisou somente um caso, não se pode generalizar os resultados, pois o objetivo principal é tornar compreensível somente este caso, através da sua particularização. As condições contextuais são muito específicas, e sendo uma investigação empírica, deu-se prioridade à experiência de vida real através da análise da documentação disponibilizada, para além das entrevistas, o que define as especificidades particulares deste caso.

Apesar destas limitações, este estudo apresenta um importante contributo para a investigação na área da GRH das OSFL, sobretudo em Portugal, visto que há um desfasamento entre os contributos teóricos e as práticas realizadas nessas instituições (Gonçalves e Neves, 2009).

Fatores contextuais exercem forte influência na definição e evolução desta temática, e à medida que se investiga, conhece-se melhor e procura-se ter em conta na explicação dos impactos das práticas de GRH a influência de variáveis de controlo de cariz grupal (tamanho da organização, setor de atividade, atuação sindical, etc.) e de cariz individual (idade, género, ocupação, formação escolar, etc.), não esquecendo, ainda, a importância mediadora exercida pelas variáveis de processo (motivação, negociação, gestão de conflito, equidade, etc.).

Este estudo também contribui para esclarecer de que forma as atividades de GRH podem ser utilizadas estratégica e/ou sistemicamente, para que as instituições consigam lidar com a

complexidade internacional e com as dinâmicas internas associadas ao funcionamento organizacional e aos desempenhos individuais.

Outro tema pertinente e pouco estudado em Portugal é a influência da investigação nas práticas das organizações, ou seja, os estudos nem sempre estão relacionados com as necessidades das organizações, e por isso, um dos contributos desta investigação consiste em analisar como se poderá fomentar a articulação entre os interesses dos teóricos e as preocupações reais das instituições nos temas estudados. É a articulação destes dois interesses que carece de ser mais trabalhada, para que os gestores de RH possam encontrar nos resultados dos estudos âncoras teóricas para as suas práticas, para além dos investigadores serem capazes de se interessar e de compreender os problemas práticos nas instituições, produzindo e divulgando estudos acessíveis e estimulantes para benefício das organizações.

## Conclusão

---

A importância das OSFL atualmente não se discute. É um facto. Em Portugal este setor tem um peso significativo no combate à pobreza, na prestação de serviços sociais e pelo facto de ser um empregador expressivo, empregando 4,2 por cento da população economicamente ativa (Franco *et al.*, 2005). Para além disso, acresce a importância do voluntariado nessas organizações, e o seu contributo para a Economia, sendo atualmente mais de 1,0 por cento para o PIB (Costa, 2013).

Através deste trabalho procura-se perceber como efetivamente são geridos os RH nestas organizações, ou neste caso, na APCC. Pode-se afirmar que as OSFL precisam de profissionalizar a GRH, e à medida que se seguem tendências, nomeadamente normas e procedimentos exigidos para alcançar vantagem competitiva e sustentabilidade, estas organizações são obrigadas a enquadrarem determinados padrões de comportamento relativamente às práticas de GRH, se quiserem alcançar elevado desempenho, e consequentemente sucesso.

Na APCC é nítido o esforço por parte da Direção e da gestão dos RH para se destacarem perante a concorrência, e atingirem liderança. Na procura contínua de potenciar a eficácia da instituição, a APCC reconhece a importância crescente do capital intelectual dos seus colaboradores e utiliza os seus conhecimentos em prol da organização. Procura recompensar e reconhecer os colaboradores de forma a reforçar o seu comprometimento e lealdade para com a instituição. Maximiza ainda o potencial e o envolvimento ativo dos colaboradores através de valores partilhados e de uma cultura de confiança, de abertura e de participação, aproveitando esse envolvimento para gerar e implementar ideias conducentes à melhoria.

Verifica-se na prática, que a organização evoluiu indubitavelmente desde a implementação do sistema de Gestão da Qualidade, com a consequente certificação ISO 9001, a partir de 2010. As práticas de GRH cresceram através da consciencialização do que estava mal e poderia melhorar. Há uma visão diferenciada da importância dos RH e do seu contributo para alcançar os resultados pretendidos e a sustentabilidade da organização.

No que se refere às práticas de GRH atualmente desenvolvidas, verifica-se que no geral colaboram para o cumprimento dos objetivos definidos, sendo que é preciso prestar atenção especial às avaliações de desempenho, principalmente em relação aos avaliadores terem

consciência de sua importância para o sistema funcionar, e da responsabilidade por darem condições aos avaliados para atingirem os seus objetivos e serem orientados nesse sentido.

Ainda consoante às práticas de GRH, é preciso verificar a eficácia do sistema de recompensas da APCC, os incentivos. Os seus colaboradores não recebem recompensas monetárias pelo bom desempenho, porém, mesmo tratando-se de recompensas intrínsecas, pode haver injustiças quanto à atribuição destas, pelo facto das avaliações de desempenho poderem estar comprometidas, relativamente às notas. As injustiças, referidas anteriormente no estudo, com relação ao sistema de avaliação de desempenho revelam-se no sistema de recompensas, quando os colaboradores podem ser recompensados injustamente, o que compromete a eficácia do sistema.

Consegue-se perceber que as chefias, através dos responsáveis pelos departamentos e respostas sociais, usufruem de *empowerment* para gerir os seus RH, pertencentes às suas equipas, porém nota-se que o principal ponto a trabalhar é o reforço da importância da liderança e, mais uma vez, a responsabilidade no sistema de avaliação de desempenho. A valorização do capital humano pode ser melhorada à medida que se trabalha a motivação, e para minimizar injustiças, deve haver imparcialidade pessoal quando se avalia.

Contudo, a organização vai pelo melhor caminho possível, visto que valoriza os seus colaboradores dando-lhes oportunidade de crescimento profissional, tanto a nível de formações, com a possibilidade de participar em ações de formação externas, em horário laboral, quanto a nível de mudança de posição hierárquica, concedendo prioridade ao recrutamento interno.

Resumidamente, a APCC consegue alinhar o seu planeamento estratégico com as práticas de GRH. Atinge eficazmente os resultados pretendidos com a ajuda dos seus RH, através da sua valorização e de uma cultura que dá prioridade ao bom ambiente organizacional, com pessoas empenhadas em sua causa maior, a missão e a visão, partilhando seus valores diariamente, com os seus clientes, e consegue eficiência com qualidade e otimização dos seus recursos, com o objetivo de ser sustentável.

## Referências Bibliográficas

---

### 1. Livros

- ALIS *et al.* (2001), **Gestão dos Recursos Humanos**, Lisboa: Instituto Piaget.
- ASSIS, M. T. (2007), **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda.
- AZEVEDO, C. *et al.* (2012), **Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos – O Desafio da Inovação Social**, Porto: Impulso Positivo.
- BARROS, C. P. e SANTOS, J. C. G. (1997), **As Instituições Não-Lucrativas e a Ação Social em Portugal**, Lisboa: Editora Vulgata.
- BEAUMONT, P.B. (1993), **Human Resource Management: Key Concepts and Skills**, London: Sage.
- BILHIM, J. A. F. (2007), **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**, Lisboa: Guide – Artes Gráficas, Lda.
- BORDALO, F. e CRUZ, M. (2010), **Gestão de IPSS**, Braga: Candeias Artes Gráficas.
- CAETANO, A. e VALA, J. (2002), **Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas**, Lisboa: Editora RH.
- CAMARA, P. B. (2006), **Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos**, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CAMARA, P. B. *et al.* (2007), **Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, Lisboa: Dom Quixote.
- CARVALHO, J.M.S. (2005), **Organizações Não Lucrativas**, Lisboa: Edições Sílabo.
- CHERRINGTON, D. J. (1995), **Management of Human Resources**, New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- CHIAVENATO, I. (1995), **Recursos Humanos**, São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2000), **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- CHIAVENATO, I. (2006), **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**, São Paulo: Atlas.
- DAVIS, J. K. e WERTER, W. B. (1983), **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**, São Paulo: McGraw-Hill.
- DEMO, P. (1980), **Metodologia Científica em Ciências Sociais**, São Paulo: Editora Atlas.
- DESHAIES, B. (1992), **Metodologia da Investigação em Ciências Humanas**, Lisboa: Instituto Piaget.
- DRUCKER, P. F. (1993), **Gerindo para o Futuro**, Lisboa: Difusão Cultural.
- DRUCKER, P. F. (2005), **Managing the Nonprofit Organization – Principles and Practices**, HarperCollins Publishers, New York.

- DUARTE, T. *et al.* (2006), **Gestão de Recursos Humanos**, Lisboa: Lidel.
- FLICK, U. (2009), **Introdução à Metodologia de Pesquisa – Um Guia para Iniciantes**, São Paulo: Penso Editora Ltda.
- GOMES, J. F. *et al.* (2008), **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, Lisboa: Edições Sílabo.
- HOOOPER, A. e POTTER, J. (2005), **Liderança Inteligente – Criar a Paixão pela Mudança**, Lisboa: Actual Editora.
- IVANCEVICH, J. M. (2008), **Gestão de Recursos Humanos**, São Paulo: McGraw-Hill.
- LESSARD-HÉRBERT *et al.* (2008), **Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas**, Lisboa: Instituto Piaget.
- MACHADO, A. R. *et al.* (2014), **Organizações: Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas**, Lisboa: Escolar Editora.
- MOURA, E. (1999), **Gestão de Recursos Humanos. Influências e Determinantes do Desempenho**, Lisboa: Edições Sílabo.
- PINA E CUNHA, M. e REGO, A. (2013), **Superequipas – Orientações para as equipas que desejam superar-se**, Lisboa: Actual Editora.
- PINA E CUNHA, M. *et al.* (2010), **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, Lisboa: Edições Sílabo.
- PINA E CUNHA, M. *et al.* (2007), **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa: Sílabo.
- ROBBINS, S. P. *et al.* (2010), **Comportamento Organizacional - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**, São Paulo: Prentice Hall.
- SANTOS, A. J. R. (2008), **Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos**, Lisboa: Escolar Editora.
- SOUSA, M. J. *et al.* (2006), **Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas**, Lisboa: Lidel - Edições Técnicas Lda.
- YIN, R. (2005), **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**, Porto Alegre: Bookman.

## 2. Artigos

- AMADOR, C. *et al.* (2013), **Reflexões sobre o conceito e prática do voluntariado no terceiro setor português**, Instituto de Sociologia - Faculdade de Letras da Universidade do Porto, IS Working Papers, Disponível em [http://isociologia.pt/publicacoes\\_workingpapers.aspx](http://isociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx) acedido em 01/10/2015.
- BEH, L. e LOO, L. (2013), **Human Resource Management Best Practices and Firm Performance: A Universalistic Perspective Approach**, Serbian Journal of Management, Out/2013, p. 155-167 (B-On).
- CARRION, R. M. (2000), **Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor**, Revista Sociologia, São Paulo, USP, 12v (2): 237-255. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ts/v12n2/v12n2a15.pdf> acedido em 02/09/2015.

CARVALHO, J. M. S. (s.d.), **O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos**. Manuscrito não publicado, Instituto Superior da Maia, Porto. Disponível em <http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/ODesempenhonasOrgani548ewwpbdemdeqhfasmqksyxxgzwkbshtlj.pdf> acessado em 19/07/2015.

FRANCO, R. C. *et al.* (2005), **O Setor Não Lucrativo Português: Numa Perspectiva Comparada**, Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Economia e Gestão / Johns Hopkins University. Disponível em [http://www.akdn.org/publications/2008\\_portugal\\_nonprofitsector.pdf](http://www.akdn.org/publications/2008_portugal_nonprofitsector.pdf) consultado em 26/07/2015.

GONÇALVES, N. e NEVES, J. (2009), **A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal**, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Out/Dez 2009, p. 66-83. Disponível em [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1645-44642009000400007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1645-44642009000400007&script=sci_arttext) acessado em 17/05/2015.

JIANG, K. e LEPAK, D. P. (2012), **How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms**, Academy of Management Journal, Vol. 55, N. 6, p. 1264-1294 (B-On).

MEIRINHOS, M. e OSÓRIO, A. (2010), **O estudo de caso como estratégia de investigação em educação**, Revista de Educação EduSer, Vol. 2 (2), p. 49-65. Disponível em <https://www.eduser.ipb.pt/index.php/eduser> consultado em 06/09/2015.

PITCHAYADOL, P. *et al.* (2014), **Best Practices for Building High Performance in Human Resource Management, Global Business & Organizational Excellence**, Wiley Periodicals, Inc., janeiro/fevereiro, p. 39-50 (B-On).

QUINTÃO, C. (2011), **O Terceiro Sector e a sua Renovação em Portugal. Uma abordagem Preliminar**, IS Working Paper, N.º 2, Abril/2011. Disponível em [http://isociologia.pt/publicacoes\\_workingpapers.aspx](http://isociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx) acessado em 19/07/2015.

SAVANEVIVIENE, A. e SATANKEVICIUTE, Z. (2011), **Human Resource Management Practices Linkage With Organizational Commitment and Job Satisfaction**, Kaunas University of Technology, Economics and Management, p. 921-928 (B-On).

VENTURA, M. M. (2007), **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa - Pedagogia Médica**, Revista SOCERJ, setembro/outubro, ed. 20(5), p. 383-386. Disponível em [http://unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/o\\_estudo\\_de\\_caso\\_como\\_modalidade\\_de\\_pesquisa.pdf](http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf) consultado em 06/09/2015.

### 3. Teses

COSTA, L. C. S. (2012), **Gestão de Voluntários numa Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) - Um Estudo Multi-Caso**, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. Disponível em <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4110> consultado em 26/07/2015.

FERNANDES, J. G. (2011), **A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos – O Caso da APPACDM do Porto**, Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>

MONTEIRO, L. F. P. (2009), **O impacto das *best practices* de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal**, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/16704/1/Tese%20Mestrado%20GRH.pdf> acessado em 28/08/2015.

SAMPAIO, S. M. M. (2012), **A gestão de voluntários, no contexto particular das organizações sem fins lucrativos, em Portugal**, Universidade do Minho. Disponível em [file:///C:/Users/Windows%207/Documents/MESTRADO/TESES/Gestao\\_Voluntarios\\_OSFL\\_Minho.pdf](file:///C:/Users/Windows%207/Documents/MESTRADO/TESES/Gestao_Voluntarios_OSFL_Minho.pdf) acessado em 25/07/2015.

SILVA, M. S. S. M. (2012), **Práticas de Formação em Organizações Portuguesas Sem Fins Lucrativos**. Manuscrito não publicado, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/19516/1/Maria%20Solange%20de%20Souza%20Melo%20e%20Silva.pdf> acessado em 19/07/2015.

#### 4. Internet

APCC – Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra - <http://www.apc-coimbra.org.pt/>

Comissão Europeia (2011), **Comunicação sobre as Políticas da UE e o Voluntariado: Reconhecer e Promover as Atividades de Voluntariado Transfronteiras na EU**. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, disponível em [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0568\\_/com\\_com\(2011\)0568\\_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0568_/com_com(2011)0568_pt.pdf)

Conversor Ortográfico Porto Editora - <http://www.portoeditora.pt/acordo-ortografico/conversor-texto/>

COSTA, C. S. (2013), **Intervenção de abertura do Governador Carlos da Silva Costa no Seminário: "A Economia Social, o Emprego e o Desenvolvimento Local"**, disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/IntervencoesPublicas/Paginas/intervpub20130618.aspx>, consultado em 04/10/2015.

Conselho Nacional Para a Proteção do Voluntariado - <http://www.voluntariado.pt/>

Dicionário Virtual - <https://www.priberam.pt/>

FARINHA, P. e JACINTO, P. (2007), **Consultoria em Gestão de Recursos Humanos**, Trabalho de conclusão de Pós-Graduação de Consultoria Empresarial, pelo Instituto Superior de Línguas e Administração – ISLA, Lisboa, disponível em <http://aguialaser.home.sapo.pt/desempenhoi.pdf>, consultado em 24/10/2015.

FRISCH, K. F. (2015), Diretora Executiva da Academia de Gestão Social. **Gestão de Excelência Chega ao Terceiro Setor. Entrevista** disponível em <http://www.impulsopositivo.com/content/gestao-de-excelencia-chega-ao-terceiro-setor> acessado em 26/07/2015.

RODRIGUES, L. A. (2015), Editora da Revista Impulso Positivo. **Editorial** da revista IP 27/Maio-Junho. Disponível em <http://www.impulsopositivo.com/content/revista-ip-27-maiojunho> consultado em 02/09/2015.

Instituto Nacional de Estatística -  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE) acedido em 26/07/2015.

Segurança Social - <http://www4.seg-social.pt/ipss#>

Sim-Sim, H. (2012), Assessor da Secretaria Geral e Coordenador do Observatório Social do Alentejo da Fundação Eugénio de Almeida. **Opinião** disponível em <http://www.impulsopositivo.com/content/importancia-da-formacao-para-criar-capacidade-para-bem-gerir-organizacoes-sem-fins-lucrativo> acedido em 15/06/2015.

## 5. Lei

Lei n.º 71/98 de 3 de novembro. Diário da República n.º 254 – I Série-A. Lisboa. Retirado de <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/1998/11/254A00/56945696.pdf> acedido em 01/09/2015.

## 6. Norma

Norma NP 4427:2004 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos.

# ANEXO

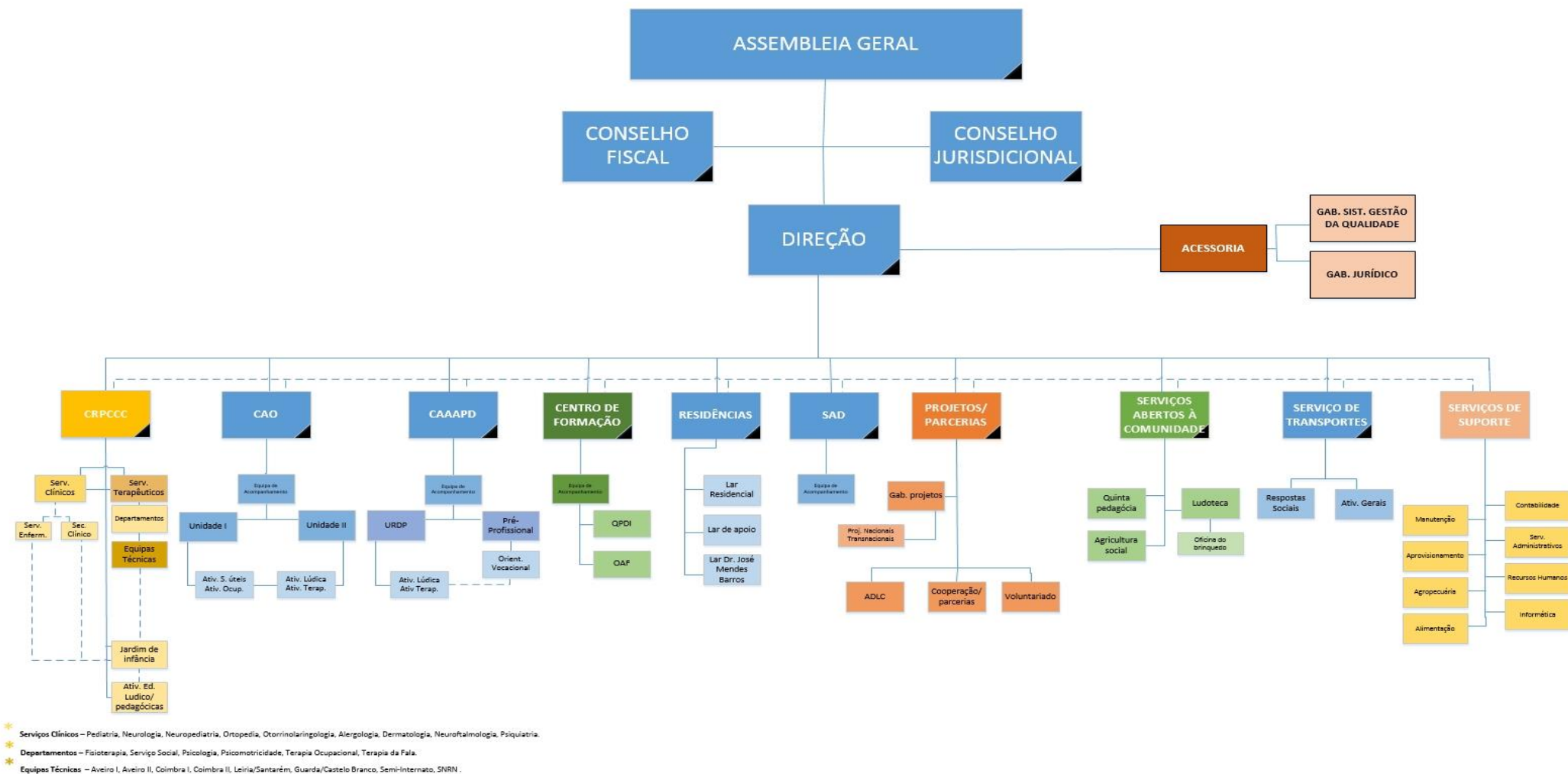


Figura 12: Organograma da APCC  
 Fonte: Manual de Políticas e Qualidade