



# **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR  
POLITÉCNICO SETÚBAL

ANA PATRÍCIA GARCIA  
FERREIRA

## **AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS INSTITUIÇÕES SOCIAIS: ESTUDO DE CASO NA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE MONTIJO**

Dissertação de Mestrado em Gestão  
Estratégica de Recursos Humanos

### **ORIENTADOR**

Professora Doutora Célia Quintas

Dezembro de 2025



# CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR  
POLITÉCNICO SETÚBAL

ANA PATRÍCIA GARCIA  
FERREIRA

## AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS INSTITUIÇÕES SOCIAIS: ESTUDO DE CASO NA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE MONTIJO

Dissertação de Mestrado em Gestão  
Estratégica de Recursos Humanos

### JÚRI

*Presidente:* Professor Coordenador António José de Sousa  
Almeida

*Orientadora:* Professora Adjunto Célia de Jesus Fialho  
Quintas

*Vogal:* Professora Coordenadora Maria Amélia André  
Marques

Dezembro de 2025

## **Dedicatória**

Ao meu avô Zé.

## **Agradecimentos**

São horas de agradecer. De agradecer a todos, sem exceção.

Agradecer aos que incentivaram, aos que apoiaram, aos que tiveram presentes, aos que possibilitaram mais uma conquista.

Foi exigente. Foi duro. Mas está a ser extremamente gratificante.

Agradecer aos meus pais o esforço e a dedicação que empregaram nos meus estudos, sei que foram anos difíceis e de grande trabalho, mas sei que estão orgulhosos.

Agradecer às minhas irmãs, que me motivam a ser um exemplo a seguir. Sei que festejam e vibram com todas as minhas conquistas.

Agradecer aos meus avós. Peças chave na pessoa que sou hoje. Estão babados de emoção e orgulho em mim.

À minha madrinha. Ao meu tio. A eles que estão sempre presentes, obrigada.

Ao Miguel. Ao amor da minha vida e âncora em todos os momentos. Todos os agradecimentos serão sempre poucos.

Agradecer aos pais do Miguel. Pelo incentivo e motivação, sei que também festejam comigo.

Não posso esquecer a Paula e a Armanda, têm um lugar especial no meu coração.

Agradecer à professora Doutora Célia Quintas, pela motivação, pelas sugestões e por toda a disponibilidade apresentada ao longo deste processo. Teve um impacto gigante na consumação desta dissertação.

Agradecer à SCMM, pela disponibilidade de realizar o meu estudo nesta grande instituição.

Agradecer aos entrevistados.

E por fim, mas não menos importante, agradecer à minha professora primária, Maria Clarisse. Por me ensinar o ABC da vida, continuar a ser colo e por ser uma senhora que estimo muito. Também teve o seu contributo neste processo e sei que o orgulho é gigante.

A todos, sem exceção, obrigada.

## **Resumo**

Os profissionais são o maior ativo de todas as organizações, sendo esta relevância expressiva no setor social, onde os serviços são prestados por e para pessoas e pouco passíveis de serem substituídos por tecnologia. Paralelamente, a exigência associada ao cuidado da pessoa humana, bem como as características laborais que vigoram no seio das organizações sociais, torna imprescindível o alinhamento dos profissionais com a causa institucional e social, visando o alcance de serviços eficazes e eficientes, que promovam e impulsionem o desempenho organizacional e, conseqüentemente, gerem vantagem competitiva face às demais organizações.

Estas questões tornam a gestão de recursos humanos um desafio, sendo relevante estudar o setor social em detrimento das suas particularidades, da heterogeneidade dos serviços prestados e do número de pessoas que emprega.

Assim sendo, procurou-se num primeiro momento identificar e caracterizar as práticas de recursos humanos e o seu enquadramento no setor social tendo em conta a literatura de referência. Desta forma, foram analisadas as práticas do recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional, avaliação de desempenho, remunerações e recompensas e evolução profissional.

Posteriormente, recorreu-se à metodologia qualitativa, assente no estudo de caso, desenvolvido na SCMM, com o objetivo de caracterizar as práticas de recursos humanos desenvolvidas na instituição, bem como compreender o impacto da criação do departamento de recursos humanos na alteração das PGRH da instituição.

Desta forma, verificou-se na SCMM uma progressão associada à criação do departamento de recursos humanos, tornando-se as PGRH estruturadas e integradas em todas as valências da instituição, possibilitando desta forma uma profissionalização do setor face às PGRH.

**Palavras-Chave:** Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Santa Casa da Misericórdia de Montijo, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Setor Social.

## **Abstract**

Professionals are the greatest assets of all organizations, and this relevance is particularly significant in the social sector, where services are provided by and for people and are scarcely replaceable by technology. At the same time, the demands associated with human care, as well as the working conditions that prevail within social organizations, make it essential for professionals to be aligned with the institutional and social mission. This alignment aims to ensure the provision of effective and efficient services that promote and enhance organizational performance and, consequently, generate competitive advantage over other organizations.

These factors make human resource management a challenge, highlighting the importance of studying the social sector due to its specific characteristics, the heterogeneity of the services provided, and the large number of people it employs.

Thus, the first step was to identify and characterize human resource practices and their framework within the social sector, taking into account the relevant literature. The following practices were analyzed: recruitment and selection, onboarding and integration, professional training, performance appraisal, remuneration and rewards, and career development.

Subsequently, a qualitative methodology was applied, based on a case study conducted at SCMM, with the aim of characterizing the human resource practices developed by the institution, as well as understanding the impact of the creation of the Human Resources Department on the changes to the organization's HRM practices.

In this regard, the creation of the Human Resources Department at SCMM led to notable progress, resulting in structured and integrated HRM practices across all units of the institution, thus contributing to the professionalization of HR management within the social sector.

**Keywords:** Human Resource Management Practice, Santa Casa da Misericórdia de Montijo, Private Social Solidarity Institutions, Social Sector.

## **Lista de Abreviaturas**

SCMM – Santa Casa da Misericórdia de Montijo

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

INE – Instituto Nacional de Estatística

VAB – Valor Acrescentado Bruto

IRCT – Instrumentos de Regulação Coletiva do Trabalho

ES – Economia Social

ISS – Instituto da Segurança Social

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

ERPI – Estrutura Residencial para Idosos

UCCI – Unidade de Cuidados Continuados Integrados

CAV – Centro de Apoio à Vida

PEA – Plano de Emergência Alimentar

# Índice

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
1.1. Enquadramento Social das IPSS .....	4
1.2. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Social .....	6
1.2.1. Recrutamento e Seleção .....	9
1.2.2. Acolhimento e Integração .....	12
1.2.3. Formação Profissional .....	13
1.2.4. Avaliação de Desempenho .....	16
1.2.5. Remunerações e Recompensas .....	21
1.2.6. Evolução Profissional .....	23
<b>2.OBJETIVOS E METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
2.1. Questão de partida e objetivos gerais e específicos .....	26
2.2. Métodos de Investigação .....	27
2.3. Técnicas de Recolha de Informação .....	28
2.4. Técnicas de Análise da Informação .....	30
<b>3. RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
3.1. Caracterização da Instituição .....	32
3.1.1. História, Visão, Missão, Valores e Princípios da SCMM .....	33
3.1.2. Valências e Projetos desenvolvidos na SCMM .....	33
3.1.3. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos .....	38
3.1.4. Organograma Institucional da SCMM .....	39
3.1.5. Património e Fontes de Financiamento da SCMM .....	39
3.1.6. Certificação .....	40
3.2. Caracterização dos Recursos Humanos da SCMM.....	41
3.3. Caracterização dos entrevistados .....	46
3.4. Caracterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na SCMM... 48	
3.4.1. Recrutamento e Seleção .....	49
3.4.2. Acolhimento e Integração .....	52
3.4.3. Formação Profissional .....	55
3.4.4. Avaliação de Desempenho .....	58
3.4.5. Remunerações e Recompensas .....	60
3.4.6. Evolução Profissional .....	62
3.4.7. Voluntariado .....	63
3.4.8. Relação Inter-Organizacional .....	65
3.5. Impacto da criação do Departamento de Recursos Humanos .....	65
3.6. Sistematização e análise geral considerando os objetivos do estudo.....	68
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>77</b>

Apêndice 1 - Sinopse das entrevistas .....	77
Apêndice 2 – Guião de Entrevista às diretoras técnicas.....	102
Apêndice 3 – Guião de Entrevista à Mesa Administrativa.....	107
<b>ANEXOS.....</b>	<b>110</b>
Anexo 1 .....	110
Anexo 2.....	111

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Erros na Avaliação de Desempenho .....	19
Tabela 2 - Valências da SCMM.....	34
Tabela 3 - Projetos da SCMM .....	34
Tabela 4 - Caracterização das Valências da SCMM.....	35
Tabela 5 - Caracterização dos Projetos da SCMM .....	37
Tabela 6 – Caracterização das Entrevistadas .....	47
Tabela 7 – Categorias e Subcategorias das entrevistas .....	48

## **INTRODUÇÃO**

A presente dissertação desenvolve-se no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal e propõe-se analisar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) desenvolvidas nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

As instituições sociais desempenham um papel fundamental no seio da comunidade, prestando um conjunto diversificado de serviços e atuando em áreas como a saúde, educação, serviços sociais e comunitários, estabelecendo uma rede de apoio aos mais vulneráveis, complementando a atuação do Estado.

Paralelamente, a intervenção das IPSS impulsiona a coesão social, o combate da desigualdade, promovendo a inclusão e proporcionando uma melhor qualidade de vida aos que beneficiam dos seus serviços. De salientar que estas instituições intervêm na comunidade local, desenvolvendo uma relação de proximidade e intervindo de forma personalizada e concordante com as necessidades específicas da população.

Por outro lado, importa analisar o enquadramento do setor social no seio da economia nacional, em consequência dos contributos significativos que tem registado e consolidado enquanto forte empregador, bem como a capacidade de adaptação em momentos de fragilidade social.

Desta forma, tendo em conta a relevância no seio da economia bem como a importância destas instituições no panorama nacional, através dos serviços que prestam e que “têm por finalidade o exercício da ação social na prevenção e apoio nas diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana” (Pereira et al., 2014, p.1), proporcionando a criação de uma sociedade mais justa e solidária, justifica-se estudar e compreender o funcionamento das IPSS.

Sendo os profissionais o maior ativo das instituições sociais e, considerando as características laborais que vigoram no seio das IPSS, entre as quais, remunerações reduzidas, baixas qualificações e fracas possibilidades de progressão na carreira, é fundamental o estudo das PGRH desenvolvidas nestas organizações, onde os profissionais são o motor do sucesso e da vantagem competitiva.

Aliado às características mencionadas anteriormente, no setor social existem fortes limitações financeiras geradas pela forte dependência face ao Estado. Estas limitações

interferem nas práticas diárias desenvolvidas pelas instituições, sendo os profissionais movidos por valores intrínsecos, tais como, o compromisso com a causa social. Assim, “os valores influenciam as características destas organizações, que se refletem na sua cultura” (Navega, 2021, p.2). Esta questão torna a gestão de pessoas um desafio amplificado, que poderá ser ultrapassado com a formalização e aperfeiçoamento de práticas de recursos humanos, proporcionando o bem-estar dos seus trabalhadores, levando ao aumento da qualidade dos serviços e, conseqüentemente, a promoção do bem-estar social dos utentes e o alcance de objetivos organizacionais. Posto isto, a “motivação da realização pessoal pode elevar o nível de eficiência do desempenho profissional dos membros da organização e, conseqüentemente, o nível de eficiência da organização” (Navega, 2021, p.29).

Para o efeito, partimos da seguinte pergunta de partida:

*Quais são as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas na Santa Casa da Misericórdia de Montijo e como estão organizadas?*

Desta forma, a presente dissertação tem como objetivo geral analisar as PGRH da Santa Casa da Misericórdia de Montijo.

Os objetivos específicos do presente trabalho visam:

- 1) Caracterizar a instituição em estudo;
- 2) Caracterizar as PGRH da instituição;
- 3) Compreender de que forma a criação do departamento de Recursos Humanos alterou as PGRH na instituição.

Posto isto, e procurando alcançar os objetivos estabelecidos, no presente estudo será utilizada uma metodologia exploratória de natureza qualitativa com base no estudo de caso.

Num primeiro momento será realizado um enquadramento teórico das IPSS e, posteriormente, será aprofundada cada prática de recursos humanos, de forma isolada e perspectivada com base no panorama do setor social. Seguidamente é apresentada a metodologia do trabalho, mais concretamente, os métodos de investigação utilizados, bem como as técnicas de recolha e de análise da informação, com vista ao alcance dos objetivos do estudo e da resposta à questão de partida.

Posteriormente, procurando cumprir os objetivos, serão analisados os resultados, sendo feita uma caracterização da instituição onde foi desenvolvido o estudo de caso – SCMM – bem como dos recursos humanos da instituição. Será ainda feita uma caracterização dos entrevistados que colaboraram no estudo e das práticas de gestão de recursos humanos, que

serão analisadas de forma isolada. Assim, a análise e discussão de resultados culmina com o impacto que a criação do departamento de recursos humanos teve nas PGRH desenvolvidas na SCMM.

Por fim, será realizada a conclusão do presente estudo, onde será resumido o trabalho desenvolvido, bem como os principais resultados alcançados.

## **1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

O setor social é um setor da economia nacional, composto por um conjunto de instituições destinadas a apoiar e a intervir em situações de vulnerabilidade e carência social e económica, entre as quais se inserem as IPSS. Assim, o presente capítulo encontra-se estruturado entre o enquadramento social das IPSS, que possuem um regime jurídico próprio, e as PGRH que vigoram nestas instituições e que dotam o seu funcionamento com características muito particulares, tais como, as reduzidas remunerações praticadas no setor, as fracas possibilidades de progressão na carreira e a forte dependência financeira face ao Estado.

Posto isto, pretende-se desenvolver neste capítulo uma abordagem teórica acerca dos fatores que influenciam as PGRH desenvolvidas nas instituições sociais.

### **1.1. ENQUADRAMENTO SOCIAL DAS IPSS**

O setor social assume uma forte presença na sociedade em consonância com a longa história que tem vindo a desenvolver. Ao longo dos anos, as atividades de cariz social estiveram sempre presentes, iniciando o seu percurso com a herança trazida pela Igreja Católica, através da criação de instituições de caridade, passando pelas transformações trazidas pela Revolução Industrial e que promoveram a necessidade de criação de associações de ajuda mútua, chegando aos tempos da democracia (Franco et al., 2008).

Num mundo que se pauta por desigualdades vincadas, é fundamental a existência de organizações que procurem colmatar a vulnerabilidade social e carência dos mais necessitados (Navega, 2021). Procurando que os cidadãos sejam protegidos, o Estado Social, apoia e fiscaliza a prossecução de atividades de cariz social. Assim, e de acordo com o ponto n.º 1, Artigo 63.º da Constituição da República Portuguesa, “todos têm direito à segurança social” (Assembleia Constituinte, 1976, p. 32), sendo que “o sistema de segurança social protege os cidadãos na doença, velhice, invalidez, viuvez e orfandade, bem como no desemprego e em todas as outras situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho” (Assembleia Constituinte, 1976, p. 32). Neste contexto, é exigido ao Estado o cumprimento e a garantia de direitos aos cidadãos, sendo necessário o estabelecimento de parcerias e alianças com entidades que garantam a execução desses direitos, onde as IPSS se enquadram.

Para formalizar a sua atuação, foram elaborados os estatutos das IPSS, que foram regulados através do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, e que foi alterado pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro.

De acordo com o Artigo 1.º, da Secção I, do Capítulo I, “são instituições particulares de solidariedade social, adiante designadas apenas por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.” (Ministério da Solidariedade, emprego e segurança social, 2014, p. 5882-(3)).

O Artigo 2.º, do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, refere ainda que as organizações sociais, se podem compor de acordo com as seguintes tipologias:

1. Associações de solidariedade social
2. Associações mutualistas ou de socorros mútuos
3. Fundações de solidariedade social
4. Irmandades da misericórdia

Posteriormente, podem agrupar-se em:

1. Uniões;
2. Federações;
3. Confederações;

Assim, conforme define o Artigo 1.º, da Secção I, do Capítulo I, do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, estas instituições prestam um conjunto de serviços que se caracterizam pelo “a) apoio a crianças e jovens; b) apoio à família; c) apoio à integração social e comunitária; d) proteção dos cidadãos na velhice e invalidez em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; e) promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; f) educação e formação profissional dos cidadãos; g) resolução dos problemas habitacionais das populações” (Assembleia da República, 1983, p.644).

Posto isto, o Artigo 5º, da Lei de Bases da Economia Social, defende que um dos princípios orientadores das instituições sociais assenta no “respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da

equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade” (Assembleia da República, 2013, p. 2727).

Desta forma, em 2020 existiam 5476 entidades com o estatuto de IPSS, tendo-se registado um ligeiro decréscimo face aos anos anteriores (Instituto Nacional de Estatística, 2023). Assim, em 2019 existiam 5511 e em 2016 existiam 5622 entidades com o estatuto de IPSS, respetivamente. Paralelamente, importa referir que no mesmo ano, as Misericórdias “foram o segundo grupo mais relevante em termos de emprego remunerado” (Instituto Nacional de Estatística, 2023, p.6).

De salientar que cabe à Direção-Geral da Segurança Social o registo das instituições enquanto IPSS. No entanto, “o registo dos atos de constituição e dos estatutos das instituições depende da regularidade do ato de constituição, da verificação dos requisitos respeitantes à qualificação e aos objetivos das instituições, da conformidade dos estatutos com o regime jurídico do estatuto das IPSS e, ainda, da viabilidade e interesse social dos fins estatutários” (Navega, 2021, p. 10).

## **1.2. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR SOCIAL**

As pessoas são o recurso mais valioso das instituições, sendo as suas competências determinantes para o desempenho organizacional. Neste sentido, é fundamental que exista uma otimização dos profissionais, através do desenvolvimento de práticas de recursos humanos, que possibilitem a atração, contratação e retenção de profissionais qualificados e com conhecimentos para desenvolver a sua atividade (Macedo, 2018).

Contudo, importa salientar que as práticas de recursos humanos têm vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, assentando esta transformação na ótica existente face ao trabalhador. Assim, “nas décadas de 50 e 70 do século XX, a GRH era tido como uma tarefa menor e os trabalhadores encarados como um custo, sem interesse para as empresas” (Parente, 2014, p.179), sendo valorizados os aspetos técnicos do trabalho. No entanto, após a década de 80, a perspetiva relativamente a estes trabalhadores foi-se modificando, passando-se a atribuir importância à vertente humana e social, dando-se ênfase à motivação e satisfação no trabalho. É nesta fase que ocorre uma análise e definição de funções, o aperfeiçoamento de técnicas de recrutamento e seleção, entre outras transformações. Posteriormente a esta década, a importância que os trabalhadores assumem na instituição é crucial, visto que garantem a adaptação das organizações em momentos de fragilidades

económicas, tecnológicas e demográficas (Parente, 2014). Paralelamente, o contributo que trazem às instituições através das suas competências e conhecimentos, passa a ter relevo no seio laboral.

Neste contexto, em consequência das transformações ocorridas no seio da sociedade, da perceção face aos trabalhadores, bem como da vulnerabilidade do trabalho desenvolvido no Setor Social, é fundamental um aprofundamento do conhecimento face às PGRH que vigoram nesta área.

À semelhança da evolução verificada no setor lucrativo, também nas organizações sociais o capital humano é crucial para garantir o sucesso organizacional e o alcance de vantagem competitiva. Assim, as suas práticas devem estar formalizadas.

Contudo, importa salientar que as PGRH desenvolvidas pelas organizações dependem de um conjunto de fatores que lhes estão associados, não podendo ser dissociadas do contexto organizacional onde se inserem. Bratton (1999, *cit in*. Fernandes, 2011, p.26) “acrescenta que a GRH ficará sempre condicionada por factores contextuais e contingenciais, nomeadamente o tipo de organização, a sua dimensão, a localização, a estrutura, o sector em que se insere”, impossibilitando desta forma que as práticas sejam analisadas de forma isolada.

As organizações sociais apresentam uma forte preponderância a nível societal como também a nível económico, quer pela importância dos serviços que prestam a um público necessitado e que carece de proteção social, quer por serem um forte empregador. Assim, e de acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), “Em 2020, as 73 851 entidades da ES geraram 3,2% do VAB nacional, 5,0% das remunerações, 5,2% do emprego total e 5,9% do emprego remunerado” (Instituto Nacional de Estatística, 2023, p.5), sendo que no mesmo ano, as instituições sociais encontravam-se presentes e a desenvolver atividade em todos os municípios do país (Instituto Nacional de Estatística, 2023). A nível europeu, também é possível verificar o impacto que a economia social representa no VAB. Assim, e de acordo com dados fornecidos pelo INE, a economia social na República Checa, Luxemburgo e Suécia, no mesmo ano, registaram 2,1%, 2,2% e 3,1% do VAB, respetivamente.

Desta forma, tendo em conta os dados existentes e considerando a correlação existente entre as várias PGRH, é crucial que desde o primeiro momento as mesmas sejam devidamente formalizadas, visando o sucesso organizacional.

Considera-se crucial compreender as PGRH nas IPSS, tendo em conta que estas organizações desempenham um serviço fundamental para a sociedade, não só pela natureza dos serviços que prestam, como pelo facto de o trabalho desenvolvido não ser passível de ser substituído por tecnologia, pelo menos na sua totalidade (Akingbola et al., 2024). Num mundo em que a inteligência artificial tende a substituir uma grande parte da mão de obra, os serviços de cuidados que as organizações sociais prestam aos seus utentes e à população local são fundamentais para garantir a continuidade de aspetos afetivos, emocionais, interativos e de ajustamento entre os indivíduos (Akingbola et al., 2024). Desta forma, deverá existir uma complementaridade entre os avanços trazidos pela tecnologia e os cuidados prestados às pessoas, que não devem ser substituídos na sua totalidade, em consequência dos aspetos empáticos e interativos que são estabelecidos nas relações entre os indivíduos. Assim, as relações estabelecidas assentam na base da confiança, do conforto, da empatia e compreensão, que geram bem-estar. Em oposição à inteligência artificial que tende a desumanizar e despersonalizar o cuidado à pessoa humana (Akingbola et al., 2024).

Procurando desenvolver e profissionalizar o setor social, o desenvolvimento de práticas eficientes possibilita melhores condições de trabalho aos profissionais e, conseqüentemente, aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados aos utentes, tornando-se a instituição uma referência no seio da comunidade, permitindo o alcance de vantagem competitiva diante das instituições sociais (Macedo, 2018).

Assim, através de uma gestão eficaz, as instituições sociais conseguem manter-se independentes dos acordos estabelecidos com o Estado, procurando o alcance de sustentabilidade (Macedo, 2018).

Para Santos (2008, *cit in.* Macedo, 2018, p.8) a “procura de eficiência é algo que não se pode dissociar destas organizações, pelo que é imperativo efetuarem uma correta otimização dos recursos, e, sempre que possível, assegurar o excedente financeiro indispensável à sua sobrevivência e sustentabilidade (criando recursos complementares às participações públicas de que dependem) e, se possível, ao reinvestimento na sua própria atividade (através da inovação de produtos e serviços, na formação dos seus RH, desenvolvimento de tecnologia, etc.).”.

Desta forma, passamos a definir as principais PGRH, especificando as características referidas na literatura no que respeita ao setor social. Apresenta-se de seguida uma reflexão teórica sobre as seguintes práticas: recrutamento e seleção, acolhimento e integração,

formação profissional, avaliação de desempenho, remunerações e recompensas e evolução profissional.

### **1.2.1. Recrutamento e Seleção**

O recrutamento e seleção é uma prática de recursos humanos presente em todas as organizações. É neste processo que as instituições atraem e selecionam candidatos para as vagas a ocupar, garantindo através de um recrutamento e seleção eficaz, a contratação de profissionais com competências para o cargo a preencher, sendo neste momento que se iniciam as PGRH.

Primeiramente, importa clarificar o que se entende por recrutamento e seleção, sendo que são dois processos distintos, mas fortemente interligados.

O recrutamento “corresponde a um conjunto de práticas e processos utilizados para a atração de candidatos potencialmente qualificados para o preenchimento de uma ou mais vagas existentes numa dada organização” (Santos et al., 2022, p.115).

Por outro lado, a seleção corresponde ao momento em que é escolhido o candidato a ocupar a vaga. Assim, a seleção corresponde “à identificação de um ou mais potenciais trabalhadores, de entre esse conjunto de indivíduos, e que apresentam as características mais adequadas ao posto de trabalho a ocupar” (Santos et al., 2022, p.115).

Nesta análise enquadra-se o perfil dos candidatos com os requisitos para a função, que são suportados pela Descrição e Análise de Funções, verificando-se o enquadramento dos mesmos nas necessidades institucionais, mediante os critérios definidos para o cargo a ocupar. Desta forma, “enquanto a descrição se preocupa com o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), a análise estuda e determina todos os requisitos qualificativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para o adequado desempenho” (Chiavenato, 2009, p.231).

Segundo Sousa et al. (2006, p.30) a análise de funções “consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objectivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho”.

Para Câmara (1997, *cit in*. Fernandes, 2011, p.27) o recrutamento e seleção são momentos distintos. Desta forma, considera que o recrutamento corresponde ao “processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa” e a seleção na “escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deverá oferecer-se o cargo”.

Desta forma, “Se o recrutamento é uma actividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma actividade positiva e convidativa, a selecção é uma actividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva” (Chiavenato, 2009, p.175).

Contudo, o recrutamento pode ser de dois tipos, sendo eles, interno e externo.

O recrutamento interno é realizado dentro da instituição, ou seja, são recrutados trabalhadores que já pertençam à organização. Contudo, existem vantagens e desvantagens associadas a este tipo de recrutamento (Santos et al., 2022)

Em termos de vantagens, o recrutamento interno possibilita um reconhecimento face ao trabalhador e ao trabalho desenvolvido pelo mesmo, possibilitando a sua mobilização e consumando-se, maioritariamente, numa promoção. Mantém os trabalhadores envolvidos e motivados, e os recursos despendidos em termos de tempo na integração e acolhimento do trabalhador também são reduzidos, visto que o mesmo conhece a instituição, as suas práticas, a sua visão, missão e valores. Em termos de desvantagens, pode gerar desmotivação dos candidatos que não são seleccionados, sendo necessário mantê-los alinhados com a causa. Este recrutamento conduz ainda à eventual necessidade de substituir o trabalhador que foi mobilizado.

O recrutamento interno pode ser realizado de forma directa ou através de concurso interno.

Paralelamente, o recrutamento externo “ocorre quando se pretende preencher uma ou mais vagas existentes com candidatos que não integram a organização” (Santos et al., 2022, p.118). O recrutamento externo também acarreta aspetos positivos e negativos. Se por um lado, em termos positivos pode facilitar a inovação e o contributo para novas ideias, experiências e conhecimento, por outro lado, apresenta desvantagens na medida em que existe um maior desperdício de recursos financeiros e temporais, na integração e acolhimento do novo trabalhador. Existe ainda uma maior margem de erro face às aptidões do mesmo para a função, visto que não existe conhecimento prévio do trabalhador e das suas competências.

O recrutamento externo pode ocorrer através de candidaturas espontâneas e anúncios de recrutamento.

No processo de selecção, a instituição elege o melhor método e técnica de selecção em função das características do cargo e dos objetivos internos da organização. Assim, e com o objetivo de eleger o melhor candidato para o cargo a ocupar, Sousa et. al (2006) define vários

métodos de seleção, entre os quais, entrevista, análise curricular, testes de personalidade, testes de competências específicas, testes psicotécnicos, testes de simulação e testes de aptidão física.

As características do setor social interferem no recrutamento e seleção realizados, sendo que existem fatores que condicionam, positiva ou negativamente, a atração e retenção de pessoas. Desta forma, o forte envolvimento com a causa social e a missão da organização, pode ser um entrave ou uma motivação para os candidatos, na medida em que os mesmos podem ou não, apresentar disposição para a valorização de aspetos intrínsecos ao invés das questões extrínsecas. Esta questão encontra-se diretamente relacionada com as remunerações praticadas no setor social, que são reduzidas e pouco competitivas face a outros setores de atividade, como também com a limitação que existe face à progressão de carreira. Sendo o Estado o principal financiador destas instituições, as mesmas carecem de fortes limitações financeiras que interferem nas remunerações praticadas, nas práticas desenvolvidas, bem como nas modalidades de contratos existentes. Assim, e existindo poucos vínculos contratuais com condições satisfatórias e atrativas para os profissionais, o recrutamento é afetado, aumentando a precaridade contratual e a rotatividade de profissionais. Desta forma, dá-se primazia a candidatos que possuam experiência de trabalho na área social, tendo em conta as especificidades das competências necessárias para desenvolver atividade. A dimensão das instituições também condiciona as práticas de recrutamento e seleção, que podem ser mais ou menos formalizadas, mediante a instituição (Santos et al., 2022).

De salientar que continua a ser predominante o método tradicional de “boca a boca” nas oportunidades de recrutamento e seleção nas instituições sociais, bem como as referências trazidas por outros profissionais (Santos et al., 2022).

Deste modo, aquando da contratação de profissionais, os mesmos devem ter competências e conhecimentos para desempenhar corretamente as suas funções, como também devem estar sintonizados com a causa social.

No setor social, as competências relacionais assumem relevância e encontram-se subjacentes na prestação de serviços. É fundamental que os indivíduos possuam competências ao nível do saber-ser e saber-estar. Estas competências têm de estar vincadas de forma individual em cada profissional para que, posteriormente, se repercutam a nível grupal, contribuindo para um bom desempenho da equipa (Parente, 2014).

### **1.2.2. Acolhimento e Integração**

O acolhimento e integração é o processo que ocorre após o recrutamento e seleção. Esta prática é crucial para garantir a correta adaptação e integração do trabalhador, tanto à função como à organização, nomeadamente, aos seus valores, missão e objetivos. Garantindo um acolhimento e integração eficaz, é possível reduzir a rotatividade de profissionais.

Assim sendo, entende-se por acolhimento o “momento em que recém-admitido se relaciona pela primeira vez com a organização, enquanto membro efetivo e, como tal, passa a conhecer a organização, sendo-lhe facilitada a aprendizagem de valores, comportamentos e competências esperadas pela cultura organizacional, o que, por sua vez, irá facilitar a sua integração na equipa, na função e no local de trabalho” (Santos et al., 2022, p. 123).

O acolhimento e integração é um momento de partilha mútua, entre o trabalhador admitido e a instituição. Desta forma, o profissional apresenta as suas potencialidades e competências para o cargo a ocupar, e o representante da organização expõe as características da mesma e as particularidades inerentes à função (Sousa et al., 2006).

O processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores é um momento importante para a sua inclusão na dinâmica institucional.

Desta forma, a integração e acolhimento corresponde ao momento em que o trabalhador conhece em profundidade as suas funções, a organização, as atitudes e comportamentos esperados do seu novo papel e o contributo que o mesmo pode acrescentar à organização. A integração e acolhimento do profissional, pode ditar de forma positiva ou negativa, o seu desempenho profissional. Assim, as interações estabelecidas desde o primeiro momento de contacto, durante o processo de recrutamento e seleção, são cruciais, visto que é nesse processo que se iniciam os primeiros contactos entre indivíduo e instituição (Mosquera, 2000). Contudo, existe a tentativa por parte da instituição de moldar e adaptar as características individuais do colaborador às suas necessidades, aos seus valores, cultura e normas de conduta. Paralelamente, os indivíduos não são tábuas rasas e trazem para a organização um conjunto de valores, crenças e motivações, sendo que também eles vão procurar satisfazer as suas necessidades, visando o alcance da satisfação pessoal (Mosquera, 2000). Desta forma, é fundamental que o acolhimento e integração dos profissionais seja bem executado, com vista a maximizar o seu desempenho, o comprometimento com a sua missão e as práticas e normas de conduta da instituição, bem como o tempo de permanência na mesma. Assim, a formação dada ao colaborador nesta fase inicial determina o seu

envolvimento com a instituição e com o cargo a desempenhar, aumentando a satisfação e reduzindo as incertezas e inseguranças (Mosquera, 2000).

Contudo, a PGRH do acolhimento e integração não se deve cingir ao momento de chegada dos profissionais à instituição. Deverá ser um processo contínuo ao longo da carreira do colaborador, na medida em que à semelhança da evolução registada pelas instituições, também os indivíduos evoluem, sendo necessários reajustes entre as partes e aprendizagens permanentes (Mosquera, 2000).

Nas organizações sociais, este processo encontra-se pouco formalizado e estruturado, cabendo às chefias diretas a sua execução. É maioritariamente um processo marcado pela informalidade. Contudo, esta prática está fortemente interligada com a permanência dos profissionais na instituição, a curto, médio e longo prazo, bem como ao desempenho desenvolvido a nível individual e organizacional. Assim, se existir um forte investimento nesta prática, “faz com que os níveis de ansiedade baixem e reduza o tempo necessário para a compreensão e aceitação da missão e dos valores subjacentes” (Santos et al., 2022, p. 126). Desta forma, quando as instituições acolhem devidamente os seus trabalhadores, os mesmos sentem-se parte integrante da instituição, existindo um aumento da taxa de retenção de profissionais.

### **1.2.3. Formação Profissional**

A formação profissional é uma prática essencial para as organizações, na medida em que dota os profissionais de competências e conhecimentos para desenvolver a sua atividade laboral, tornando-os mais capacitados para agir de forma eficiente. Assim, a formação profissional é vantajosa tanto para o trabalhador como para a instituição.

Entende-se por formação, o processo que “visa a aquisição e o desenvolvimento de competências com utilidade para a prática de uma atividade profissional.” (Santos et al., 2022, p. 133). Desta forma, a aquisição de competências está estritamente ligada à formação profissional, sendo que se entende por competências “os conhecimentos e habilidades que uma pessoa precisa para ser eficaz no seu trabalho. Essas competências podem ser adquiridas pela formação através do desenvolvimento pessoal” (Sousa et al. 2006, p. 141). Considerando a relevância da formação para o desempenho profissional dos indivíduos, os empregadores devem proporcionar formação profissional aos trabalhadores com o intuito do mesmo desenvolver a sua qualificação, conforme estipula a alínea d) do Artigo 127º do Código do Trabalho.

Importa salientar que as competências individuais se relacionam com as PGRH, nomeadamente, com o recrutamento e seleção, acolhimento e integração, a avaliação de desempenho, a formação profissional, as remunerações e recompensas e a evolução profissional. Assim, no recrutamento e seleção são identificadas as competências necessárias para o cargo a ocupar, sendo eleito o candidato que possui as características mais adequadas com o perfil de candidato definido. Existindo um perfil de competências definido, os requisitos de seleção de candidatos são identificados de forma rigorosa. Paralelamente, no acolhimento e integração podem ser identificadas falhas em determinadas competências dos recém-admitidos, sendo necessário intervir nas mesmas. As lacunas podem ser de carácter técnico ou comportamental. A avaliação de desempenho permite identificar falhas ou potencialidades nas competências dos indivíduos e que podem levar a uma intervenção ou realce, mediante o desempenho do mesmo. No que respeita à formação profissional, a mesma deve ser direccionada para o desenvolvimento de competências a nível individual e coletivo. Desta forma, a formação pode ser direccionada para o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais ou organizacionais. Ao nível das remunerações e recompensas, as mesmas podem ser atribuídas mediante as competências dos indivíduos. Assim, se as mesmas forem atribuídas conforme as competências demonstradas pelos indivíduos na organização, o processo torna-se mais equitativo. Por último, as competências estão interligadas à prática da evolução profissional, na medida em que as mesmas podem contribuir para a evolução profissional do indivíduo. Assim, os indivíduos deixam de progredir somente pela sua antiguidade na instituição, progredindo também em função das competências que detêm e que contribuem para o desenvolvimento estratégico da instituição. A progressão com base nas competências, promove o envolvimento dos indivíduos, gerando motivação e empenho face ao trabalho. Em contrapartida, a organização tem de ter capacidade para reconhecer, diferenciar e desenvolver os indivíduos que possuem e demonstram as corretas competências (Sousa et al., 2006).

Para Caetano et. al (2006, *cit in*. Macedo, 2018, p.25) “a formação, deve incidir sobre todas as atividades desenvolvidas para que os colaboradores estejam devidamente qualificados para desempenhar as suas funções”.

As exigências do público-alvo bem como a dimensão e heterogeneidade dos serviços que prestam, exige que os profissionais detenham competências (técnicas e comportamentais) e conhecimentos que tornem o seu trabalho eficiente e com serviços de qualidade e inovadores. Associado à dificuldade de recrutar e reter profissionais qualificados e às

exigências dos utentes e famílias, o desenvolvimento de programas de formação profissional assume-se como imperativo tanto para os profissionais como para as instituições. Como em qualquer área, a formação dos profissionais é crucial para o bom desempenho coletivo e para o alcance dos objetivos institucionais e consequentemente, o sucesso organizacional.

A formação pode ocorrer de forma presencial ou à distância. A formação comporta ainda uma organização em função do nível de aprendizagem, podendo classificar-se como formação inicial, intermédia, de aperfeiçoamento e de desenvolvimento (Santos et al., 2022).

Como foi mencionado anteriormente, o setor social assume particularidades muito especiais, entre as quais, os seus serviços serem prestados por e para pessoas. Assim, há competências e conhecimentos imprescindíveis para o desenvolvimento da prática do cuidado à pessoa humana e que interferem diretamente na qualidade do serviço prestado. Desta forma, quando os profissionais têm acesso e frequentam ações de formação, tornam-se mais qualificados, tendo técnicas e meios para aumentar a sua produtividade e, poderão encontrar-se mais motivados e envolvidas com a instituição.

Por outro lado, o desenvolvimento e a mudança, só se consegue alcançar com profissionais bem formados, dotados de competências e conhecimentos, que diferenciem as suas práticas e, consequentemente, a instituição das demais, tornando-a mais competitiva e com acesso a um maior número de oportunidades. É então fundamental que exista nas organizações sociais uma mentalidade direcionada para a “perspetiva de aprendizagem contínua, evidenciada pela necessidade de adaptabilidade das organizações ao ambiente que as rodeia” (Costa & Martinho, 2024, p.32).

No entanto, para a consumação da formação, há um conjunto de etapas e procedimentos que têm de ser cumpridos, procurando o sucesso e o alcance dos resultados do investimento em formação. Desta forma, para Coiteiro et al. (2008, *cit in*. Tanganho, 2021, p.27), o processo de formação tem 3 momentos, sendo eles “a Ruptura com a situação existente e que se pretende melhorada; a Construção do caminho adequado a seguir para a consecução daquele objectivo; a Verificação dos resultados obtidos com o percurso realizado”.

Assim, no primeiro momento são identificadas as necessidades de formação, isto é, sinaliza-se aquilo que se pretende resolver através da formação. Nesta fase é necessário conhecer-se previamente a instituição, nomeadamente, a sua missão e os seus objetivos, de modo que o processo de formação incida nos objetivos a atingir. Posteriormente, é necessário definir uma política de formação que deverá cruzar os interesses das partes, mais concretamente,

dos trabalhadores e da instituição, sendo que “esta política deve ter como objectivos principais, por um lado, o desenvolvimento dos seus Recursos Humanos e, por outro, ajudar empresa a fortalecer a sua posição no mercado.” (Tanganho, 2021, p. 28).

Desta forma, Coiteiro (2008, *cit in.* Tanganho, 2021, p.29) a formação pode incidir em várias vertentes, sendo elas, individual, funcional e organizacional.

Posteriormente, elabora-se o Plano de Formação, devendo constar um conjunto de informações, tais como, as necessidades de formação identificadas, os resultados esperados, as ações realizadas, as entidades formadoras, os recursos utilizados e, por último, a avaliação da formação (Coiteiro et al., 2008, *cit in.* Tanganho, 2021).

É com a avaliação da formação que damos por encerrado os 3 momentos inerentes à formação, sendo necessário verificar se os objetivos da mesma foram alcançados.

Contudo, o Setor Social destina uma parcela monetária muito reduzida para a formação profissional. Esta questão acarreta consequências para os profissionais e para a instituição, na medida em que não existe capacidade de resposta face à crescente e permanente mudança da sociedade e, paralelamente, a dificuldade de reter profissionais qualificados.

#### **1.2.4. Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho é uma prática de recursos humanos que visa analisar o desempenho de um trabalhador e compará-lo com o desempenho esperado. Esta técnica permite identificar potencialidades e pontos fracos relativos ao desempenho dos trabalhadores, possibilitando a intervenção em áreas críticas e que carecem de melhoria.

Assim, a prática da avaliação de desempenho, consiste no “conjunto de procedimentos que permite analisar o desempenho efetivo daqueles que integram uma organização e confronta-o com o desempenho esperados” (Santos et al., 2022, p. 127).

Para Sousa et al. (2006, p.118) “a avaliação de desempenho permite, por um lado, medir o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização e, por outro, detectar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa”. Desta forma, a avaliação de desempenho possibilita identificar as potencialidades dos trabalhadores e identificar a relevância individual e organizacional dos indivíduos, possibilitando a identificação de profissionais com competências para serem promovidos e/ou transferidos entre cargos, estimulando a produtividade e gerando oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, bem

como identificar áreas de intervenção e profissionais que carecem de investimento mais acentuado e detalhado, sendo desta forma necessário alinhar os objetivos individuais e organizacionais (Ribeiro, 2018).

Contudo, importa reforçar que os profissionais são avaliados desde que entram na instituição, nomeadamente, pelo custo-benefício que representam. Assim, é importante que os profissionais conheçam numa fase inicial quais são os objetivos da organização e conheçam e compreendam o sistema de avaliação de desempenho pois, só desta forma, poderão estar alinhados com os objetivos da instituição e do processo.

Desta forma, a “avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro” (Chiavenato, 2009, p. 247).

Para Sousa et al. (2006) podem ser utilizados vários métodos de avaliação para medir o desempenho dos profissionais, sendo eles, os métodos da escala gráfica, da escolha forçada, de pesquisa de campo, dos incidentes críticos, de comparação aos pares, de frases descritivas, da auto-avaliação, de avaliação por resultados, de avaliação por objetivos e mistos.

Assim sendo, o método da escala gráfica recorre a um formulário de dupla entrada, sendo um dos métodos mais simples. A nível horizontal são contemplados os fatores de avaliação e que são subjacentes ao desempenho dos indivíduos e, na vertical, são definidos os graus de variação dos fatores a serem avaliados, isto é, o grau onde cada indivíduo se posiciona face ao fator (Sousa et al., 2006). Para Almeida (1996, p.81), no método da escala gráfica “descrevem-se as principais dimensões subjacentes ao desempenho das várias tarefas da função e, para cada uma, indica-se o grau em que o avaliado a possui”.

No que respeita ao método da escolha forçada, o mesmo corresponde à avaliação do desempenho dos indivíduos através de frases descritivas relativas ao desempenho individual. Desta forma, este método de avaliação encontra-se estruturado por blocos, que contemplam 2, 4 ou mais frases e, assim, o avaliador deve eleger, forçosamente, apenas uma ou duas frases que melhor correspondam ao desempenho dos indivíduos (Almeida, 1996).

Existe ainda o método de pesquisa de campo ou de avaliação de campo. Neste tipo de avaliação, recorre-se a um especialista que, mediante indicações previamente dadas pela chefia respeitantes ao desempenho dos indivíduos, elabora um relatório (Sousa et al., 2006).

O método dos incidentes críticos, assenta na análise e registo dos comportamentos tidos pelos indivíduos no decorrer do período entre as avaliações e que impacta de forma decisiva no desempenho dos avaliados (Almeida, 1996). São englobados neste método tanto os aspetos positivos como negativos.

Relativamente ao método de comparação aos pares, consiste na comparação dos avaliados, dois a dois de cada vez, sendo eleito o que apresenta melhor desempenho (Sousa et al., 2006).

No método de frases descritivas “o avaliador assinala apenas frases que caracterizam o desempenho do colaborador (sinal “+” ou “s”) e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (Sinal “-” ou “n”) (Sousa et al., 2006).

No método de auto-avaliação é o próprio avaliado que se auto-avalia, isto é, reflete sobre o seu próprio desempenho (Sousa et al., 2006).

Na avaliação por resultados, compara-se os resultados estabelecidos para cada avaliado e os resultados efetivamente alcançados pelo mesmo. Por outro lado, na avaliação por objetivos, os mesmos são definidos entre as partes, isto é, entre o gestor e o avaliado, e cingem-se a um período temporal definido (Sousa et al., 2006).

A avaliação por métodos mistos ocorre quando as organizações utilizam vários métodos na sua avaliação de desempenho (Sousa et al., 2006).

Desta forma, é crucial que a avaliação seja simples e entendida por todos os profissionais, sendo um processo transparente e visando o alcance do objetivo a que se propõe. Assim, é fundamental evitar um conjunto de erros que podem influenciar e enviesar a avaliação de desempenho, sendo eles, o efeito de Halo/Horn, a tendência central, o efeito da recenticidade, erro constante, erro de primeira impressão, erro de semelhança, erro de fadiga e incompreensão do significado dos fatores (Sousa et al., 2006).

**Tabela 1 - Erros na Avaliação de Desempenho**

<b>Erros</b>	<b>Definição</b>
Efeito de Halo/Horn	<p>Tendência de associar uma opinião favorável ou desfavorável aos vários desempenhos e características do indivíduo (Sousa et al., 2006).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Efeito de Halo</u> - quando existe uma opinião favorável ou característica positiva face ao avaliado, há tendência para se sobrevalorizar o mesmo, ou seja, o indivíduo é considerado bom em todos os desempenhos.</li><li>• <u>Efeito de Horn</u> - quando existe uma opinião negativa face ao avaliado e as características do mesmo não coadunem com o avaliador, o mesmo tende a desfavorecer todos os desempenhos do indivíduo, sendo subestimadas outras potencialidades do mesmo.</li></ul>
Tendência Central	<p>O avaliador tende a atribuir nota média aos avaliados, isto é, evita usar os extremos das escalas de avaliação. Assim, procura não atribuir classificações baixas com receio de prejudicar os profissionais e procura não atribuir classificações elevadas receando comprometer-se no futuro. Desta forma, o desempenho real dos avaliados não é efetivamente medido (Sousa et al., 2006).</p>
Efeito da recenticidade	<p>O avaliador baseia a sua avaliação em acontecimentos recentes, ao invés de considerar o desempenho de todo o ciclo de avaliação, tendo as situações ocorridas um impacto e interferência desproporcional na avaliação (Sousa et al., 2006).</p>
Erro constante	<p>O avaliador tende a manter sempre o padrão, ou seja, atribui sempre avaliações muito baixas ou muito altas. Assim, quando o avaliador é condescendente, os padrões de avaliação são baixos, enquanto os avaliadores muito exigentes têm elevados padrões de desempenho que são difíceis de atingir (Sousa et al., 2006).</p>

Erro de primeira impressão	O avaliador forma uma primeira impressão face ao avaliado e essa impressão perdura e sobrepõe-se ao desempenho real que o mesmo apresenta (Sousa et al., 2006).
Erro de semelhança	O avaliador, inconscientemente, avalia o indivíduo à semelhança de si próprio, isto é, favorece os avaliados que de algum modo se identificam consigo, seja por questões de origem social, de personalidade, entre outras questões (Sousa et al., 2006).
Erro de fadiga/rotina	O avaliador tem muitas avaliações a decorrer ao mesmo tempo e, pode existir uma propensão para que não seja atribuída muita atenção ao processo de avaliação, podendo o mesmo ser enviesado e superficial (Sousa et al., 2006).
Erro de incompreensão do significado dos factos	Quando existe incompreensão face aos sentidos do fator, influenciando a perceção e interferindo na avaliação (Sousa et al., 2006).

Assim, a avaliação de desempenho é um processo complexo e que acarreta algumas fragilidades, especialmente, no setor social, onde o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores não é facilmente mensurável e, assim sendo, os fatores a serem considerados na avaliação, pouco quantificáveis. Paralelamente, importa referir que “os trabalhadores destas organizações tendem a ser atraídos pela missão e pelos valores organizacionais, pelo que a introdução de métricas e resultados é dissonante com os principais determinantes da motivação, podendo conduzir à desmotivação e quebra de vínculo” (Santos et al., 2022, p. 132).

De referir que esta prática está interligada com outras práticas, nomeadamente, o recrutamento e seleção, a formação profissional, as remunerações e recompensas e a evolução profissional.

Assim, o desempenho prestado pelos trabalhadores, torna-se quantificado através da avaliação de desempenho. Esta avaliação possibilita verificar e validar se os métodos de seleção estão a ser eficazes, na medida em que, se forem recrutados vários indivíduos cujo desempenho não corresponde ao esperado, deverão ser reformulados os procedimentos de seleção de candidatos. Paralelamente, a avaliação de desempenho permite identificar lacunas, e investir na melhoria dos desempenhos profissionais, através da formação

profissional direcionada às necessidades específicas de um trabalhador como também contribuir para a elaboração de planos de formação ajustados à realidade organizacional. Através do sistema de avaliação de desempenho, os avaliados podem ou não ser premiados em termos monetários, como também, progredir ou não, na tabela salarial a que está alocado, encontrando-se desta forma a avaliação de desempenho associado às remunerações e recompensas (Sousa et al, 2006). Permite ainda identificar os profissionais que corresponderam aos objetivos esperados pela instituição e, conseqüentemente, a possibilidade de serem promovidos profissionalmente ou vice-versa, isto é, os profissionais não progredirem e, ser necessário transferi-los ou despedi-los, como resultado do seu fraco desempenho.

### **1.2.5. Remunerações e Recompensas**

A prática de recursos humanos das remunerações corresponde à contrapartida paga pela entidade patronal ao trabalhador pelo seu trabalho. Assim, esta recompensa, pode ser monetária ou concedida através de outro tipo de benefícios.

A prática das remunerações ou sistema de recompensas corresponde “à contrapartida dada pela organização empregadora ao trabalhador para que exerça uma determinada atividade profissional” (Santos et al., 2022, p. 136).

Para Sousa et al. (2006, p.90) entende-se por sistema de recompensas “o conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado”.

As recompensas atribuídas aos trabalhadores podem assumir 2 tipologias, sendo elas, recompensas extrínsecas e intrínsecas.

Desta forma, Sousa et al. (2006) considera que as recompensas extrínsecas assumem uma natureza material, nomeadamente, o salário, os incentivos (concedidos através da atribuição de comissões e bónus), os benefícios sociais (entre os quais, seguro de saúde e subsídio de transporte) e símbolos de estatuto (uso de viatura a título pessoal).

Por oposição, as recompensas intrínsecas não assumem uma natureza material. Neste tipo de recompensas encontra-se a participação em decisões, maior autonomia e responsabilidade de funções, oportunidades de desenvolvimento profissional, majoração de dias de férias. Estas recompensas podem ser interpretadas a nível individual ou organizacional.

Para Ivancevich (2008, *cit in*. Fernandes, 2011, p.33) as recompensas podem ser financeiras ou não financeiras. Assim, as recompensas financeiras diretas correspondem ao “pagamento recebido pelo funcionário na forma de remuneração, salário, gratificação ou comissão”, enquanto as recompensas financeiras indiretas correspondem a “férias, seguros, serviços ou planos de assistência, como creches, auxílios a idosos”.

Por outro lado, o autor associa as recompensas não financeiras à motivação e reconhecimento do trabalho prestado pelos trabalhadores.

No setor social as remunerações são reduzidas e reguladas por Instrumentos de Regulação Coletiva do Trabalho (IRCT) destinados à área em questão. Esta questão gera fortes limitações e coloca grandes desafios às instituições, na medida em que têm uma forte rigidez normativa, visto que os “IRCT’s podem regulamentar salários, férias, condições de trabalho, carreiras profissionais, etc., e que se destinam a vigorar para uma determinada categoria profissional ou setor empresarial” (Pinto, 2015, p. 1122).

Assim, os recursos humanos movem-se por fatores intrínsecos, nomeadamente, pela associação aos valores, à missão e aos objetivos, estabelecendo um contrato psicológico com a organização. Para Newstrom (2008, *cit in*. Aguiar, 2019), o contrato psicológico consiste numa “adenda ao contrato económico no qual tempo, talento e energia são trocados por salários e condições de trabalho”. Paralelamente, a possibilidade de praticar o bem a pessoas desfavorecidas, promove um envolvimento com a causa, que colmata os fracos recursos económicos que vigoram nas organizações sociais (Parente, 2014). Desta forma, é fundamental manter os recursos humanos motivados e alinhados com os objetivos da organização, procurando satisfazer-lhes as necessidades pessoais e profissionais, entre as quais, segurança no trabalho, em troca de lealdade, disponibilidade, esforço e compromisso perante a organização, visando o alcance do bom desempenho e a permanência na mesma. Os trabalhadores do setor social valorizam a autonomia e responsabilidade concedidas, o altruísmo praticado, a rede contactos que estabelecem, bem como as aprendizagens adquiridas, ao invés do salário e da progressão na carreira (Santos et al., 2022).

Assim, “são valores como a honestidade, congruência, respeito e lealdade que podem estabelecer uma forte ligação entre as pessoas e as suas organizações e, com ela, promover a construção de compromisso” (Navega, 2021, p.29).

Contudo, e apesar das baixas remunerações, “uma parte significativa do VAB da ES se destina a remunerações (86,4% e 87,6% em 2019 e 2020, respetivamente)” (Instituto Nacional de Estatística, 2023, p. 9).

Assim, a liderança e o reconhecimento exercido junto dos profissionais são fundamentais para os manter motivados e alinhados com a missão e valores institucionais, essencialmente, no setor social. A liderança, “implica um esforço no sentido de os trabalhadores conhecerem a missão organizacional e os seus valores, bem como transmitir o objetivo comum e gerar um forte sentido de coesão” (Cruz et al., 2014, p.146) sendo que, no setor social, as pessoas têm de se sentir parte interveniente e têm de estar motivadas, como forma de se colmatar as reduzidas remunerações praticas no setor social. Assim, as direções técnicas têm de ter capacidade de ter práticas motivadoras intrínsecas, visto que os salários não podem ser aumentados. Quando os mesmos se sentem parte integrante, a instituição beneficia, na medida em que os trabalhadores passam para o exterior uma imagem positiva, expressam comportamentos que favorecem e enalteçam a mesma, assim como vão perpetuando o envolvimento e o sentido de pertença, aumentando assim o seu comprometimento, cooperação e empenho (Santos et al., 2022).

Este envolvimento é alcançado através duma comunicação eficaz, tornando-se a mesma imprescindível para a resolução dos problemas diários, uma vez que as remunerações praticadas não promovem a atração e retenção de candidatos.

Em suma, a vinculação que o individuo estabelece com a entidade, é o fator decisivo para a atração e retenção dos profissionais (Santos et al., 2022).

#### **1.2.6. Evolução Profissional**

A evolução profissional é uma prática fundamental no seio das instituições. Assim, a evolução profissional consiste no desenvolvimento contínuo de competências que possibilitam o crescimento dos profissionais, a nível individual e organizacional. Desta forma, através desta prática, os profissionais aprimoram as suas competências, alargam o seu conhecimento e capacitam-se para dar resposta às múltiplas e diversificadas necessidades organizacionais.

Entende-se por evolução profissional do individuo o “reconhecimento das suas capacidades e competências” (Santos et al., 2022, p. 139). Esse reconhecimento, em muitos casos, traduz-se num aumento salarial.

Muitas vezes, a evolução profissional está associada ao conceito de carreira. Assim, a “carreira corresponde ao percurso profissional dos indivíduos no decurso da sua vida numa ou em várias organizações” (Santos et al., 2022, p. 138). Por outro lado, Hall (1976, *cit in*. Sousa, 2006) defende que a carreira pode assumir diferente significados, nomeadamente,

enquanto uma sequência de trabalhos/funções ao longo da vida, uma sequência de experiências profissionais, enquanto desenvolvimento profissional, associado a evolução e promoção profissional em uma ou mais organizações e enquanto ocupação profissional.

A evolução dos profissionais pode ocorrer mediante resultados administrativos, ou seja, progressão automática decorrente da antiguidade na casa e dos contratos coletivos de trabalho que regulam as instituições ou, decorrente de uma análise estratégica da organização, que analise o perfil e desempenho do colaborador e concilia com os objetivos de desenvolvimento da organização, potencializando os trabalhadores, através de promoções e transferências.

Para Sousa et al. (2006), dentro de uma organização, o indivíduo pode estabelecer um desenvolvimento de carreira, mediante a ocorrência de movimentações horizontais, verticais e internas. Desta forma, o autor defende que as movimentações horizontais estão associadas a movimentações entre cargos, existindo uma rotação dos postos de trabalho. A movimentação vertical assenta numa progressão e promoção na carreira do indivíduo. Por norma, esta movimentação está associada ao aumento do nível hierárquico. Por fim, as movimentações internas, estão fortemente associadas a processos de obtenção de influência e poder, que possibilitam posteriormente os movimentos verticais.

Assim, a evolução profissional, deve conciliar os interesses individuais dos trabalhadores com os objetivos estratégicos da instituição. Através desta prática, a organização consegue realizar um planeamento estratégico dos recursos humanos, possibilitando aos profissionais novos desafios e responsabilidades. Assim, os profissionais podem demonstrar-se mais alinhados com a instituição, gerando um aumento da eficácia e eficiência organizacional.

À semelhança das remunerações, também a evolução profissional no setor social tem limitações e enfrenta desafios específicos. Nas instituições sociais, são fracas as possibilidades de progressão e ascensão na carreira, gerando dificuldades de contratação e retenção de profissionais qualificados, sendo estes fundamentais para o desenvolvimento contínuo destas organizações e dos seus serviços. Paralelamente, as fracas possibilidades de progressão na carreira geram falta de competitividade entre as instituições do setor social, promovendo um aumento da rotatividade dos profissionais. De salientar, que prevalece nas instituições sociais a movimentação horizontal, sendo reduzidas as expectativas de movimentação e ascensão verticais. Desta forma, existe uma maior polivalência entre cargos, sendo esta questão encarada como uma possibilidade de crescimento e valorização profissional (Santos et al., 2022).

Contudo, importa definir que a dimensão das instituições condiciona esta prática. Assim, em instituições de pequena dimensão, as possibilidades de progressão são reduzidas (Santos et al., 2022).

Como já foi mencionado, os trabalhadores das organizações sociais tende a privilegiar os aspetos intrínsecos. Desta forma, o comprometimento com a missão e valores sociais, tende a sobrepor-se à evolução profissional, sendo este propósito determinante para manter os profissionais alinhados com a estratégia organizacional (Santos et al., 2022).

## **2. OBJETIVOS E METODOLOGIA**

Ao realizar uma investigação, o investigador tem de considerar diversos fatores, nomeadamente, perceber qual a melhor abordagem a utilizar para conseguir cumprir com os objetivos do trabalho a que se propõe. Assim, a metodologia corresponde aos caminhos percorridos pelo investigador para alcançar o seu objetivo e responder à questão de partida. Apesar de diferentes percursos, toda a pesquisa procura o alcance de conhecimento científico, cumprindo com os procedimentos necessários no que diz respeito à recolha e tratamento de dados. Desta forma, “cada investigação é uma experiência única que utiliza caminhos próprios, cuja escolha está ligada a numerosos critérios, como sejam a interrogação de partida, a formação do investigador, os meios de que dispõe ou o contexto institucional em que se inscreve o seu trabalho” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.121). Contudo, no presente estudo, existiu um duplo papel por parte da investigadora que, paralelamente, também é a responsável dos recursos humanos da instituição, tornando-se difícil delimitar a influência que este duplo papel pode ter na análise dos resultados. Esta questão possibilitou a construção de conhecimento sobre as características das PGRH na organização.

Primeiramente, importa definir a questão de partida, bem como os objetivos do estudo, para posteriormente identificarmos as abordagens metodológicas, as técnicas de recolha e análise de informação.

### **2.1. QUESTÃO DE PARTIDA E OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS**

A presente dissertação tem como pergunta de partida:

*Quais são as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas na Santa Casa da Misericórdia de Montijo e como estão organizadas?*

Neste sentido, e visando cumprir o objetivo geral da presente dissertação, nomeadamente, analisar as PGRH da Santa Casa da Misericórdia de Montijo, os objetivos específicos do presente trabalho procuram:

- 1) Caracterizar a instituição em estudo;
- 2) Analisar as Práticas de Recursos Humanos da instituição;
- 3) Compreender de que forma a criação do departamento de Recursos Humanos alterou as práticas de recursos humanos na instituição.

Com vista a alcançar os objetivos do presente estudo, é imprescindível conhecer numa primeira fase as práticas de recursos humanos e o tipo de trabalho desenvolvido no setor social.

## **2.2 MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO**

Numa investigação, são vários os métodos existentes, sendo eles, quantitativos, qualitativos ou mistos.

As abordagens quantitativas dizem respeito à interpretação de fenómenos através da análise de dados numéricos. Esta procura sustentar os seus resultados com o recurso a hipóteses e teorias previamente definidas e verificadas.

Por outro lado, a abordagem qualitativa assenta na compreensão de fenómenos reproduzidos pelos indivíduos. Assim, parte-se de uma visão particular para uma visão geral e não se recorre a técnicas estatísticas.

As metodologias mistas, articulam os métodos quantitativos com os métodos qualitativos, procurando a sua complementaridade. Assim sendo, é possível obter informação mais íntegra acerca do nosso estudo visto que a pesquisa qualitativa permite obter informação fidedigna através do relato dos entrevistados e, paralelamente, existe a hipótese de quantificar essa mesma informação, nomeadamente, quantificando as perspetivas apresentadas pelos indivíduos relativamente a dado assunto.

Assim sendo, no presente estudo será utilizada uma metodologia exploratória de natureza qualitativa com base no estudo de caso. Considera-se que esta opção metodológica permitirá dar resposta ao objetivo geral do presente estudo, como também à questão de partida, existindo uma análise intensa e em profundidade face a um caso específico, mais concretamente, a SCMM, através da realização e análise de um conjunto de entrevistas a cargos de direção técnica da instituição.

Desta forma, importa definir de forma aprofundada, no que consiste a abordagem qualitativa. De um modo geral, esta visa compreender em profundidade um fenómeno.

Para Deslauriers (1997, *cit in*. Guerra, 2006, p.11), os métodos qualitativos “designa uma variedade de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, descodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente. Estas técnicas dão mais atenção ao significado destes fenómenos do que à sua frequência”.

De acordo com Denzin e Lincoln (1994, *cit in.* Fortin, 2009, p.29), “a investigação qualitativa estuda as coisas no meio natural e interpreta os fenómenos baseando-se nos significados que os participantes dão a estes mesmos fenómenos”.

Assim, Fernandes (1991, *cit in.* Navega, 2021, p. 47) “afirma que a investigação qualitativa não implica uma especial preocupação com a dimensão das amostras nem com a generalização de resultados, dado que o objetivo principal da investigação é a compreensão aprofundada dos problemas”

Paralelamente, importa referir que o estudo de caso se caracteriza por investigar “um fenómeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real” (Yin, 2010, p.39), tendo como evidencia a observação direta e o recurso a entrevistas.

Procura aprofundar “o conhecimento de fenómenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (Yin, 2010, p. 24), de forma detalhada.

Para Merriam (1998, *cit in.* Navega, 2021, p.50) o estudo de caso “é a metodologia que melhor se coaduna com a abordagem qualitativa pelo seu carácter descritivo, indutivo, particular, heurístico e holístico.”. Assim, Stake (2005, *cit in.* Macedo, 2018, p.35) considera o estudo de caso como o “estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular para chegar a compreender a sua complexidade”.

Desta forma, foi realizado um estudo de caso na Santa Casa da Misericórdia de Montijo.

### **2.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO**

Após definir o método de investigação a adotar para alcançar os objetivos a que se propõe, o investigador tem de definir as técnicas de recolha de informação que lhe permitem colher os dados para que os possa trabalhar.

Assim, Ketele e Roegiers (1999, *cit in.* Navega, 2021, p.51) defendem que “A recolha de informações pode, desde já, ser definida como o processo organizado posto em prática para obter informações junto de múltiplas fontes, com o fim de passar de um nível de conhecimento para outro nível de conhecimento ou de representação de uma dada situação, no quadro de uma ação deliberada cujos objetivos foram claramente definidos e que dá garantias de validade suficientes”.

Assim, Yin (1994, *cit in.* Navega, 2021, p.51) considera que existem várias fontes de recolha de informação, entre as quais, documentos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

Posto isto, no presente estudo recorre-se à análise documental e à entrevista semi-diretiva, enquanto técnicas fundamentais de recolha de dados. O objetivo da primeira técnica visa a caracterização da organização. Assim sendo, recorreu-se à análise dos documentos institucionais, entre os quais, o Guia de Acolhimento e Conduta do Colaborador, o Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Montijo, bem como outros documentos internos. Por outro lado, as entrevistas serão aplicadas aos profissionais envolvidos na execução das práticas, nomeadamente, aos responsáveis das valências, com o objetivo de caracterizar as práticas de recursos humanos vigentes na instituição em estudo. Estas entrevistas serão realizadas nas instalações da instituição. O número de entrevistas será definido após o contacto com a organização, sendo que serão cumpridos todos os procedimentos necessários para a aplicação desta técnica, tais como, a autorização de gravação e um documento comprovativo da confidencialidade das mesmas.

Desta forma, a entrevista é fundamental para dar resposta aos objetivos do estudo, visto que através desta o interlocutor “exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reacções, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação e permite que o seu interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.193).

Para Ketele e Roegiers (1999, *cit in*. Navega, 2021, p.52), “a entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações.”

No entanto, as entrevistas definem-se e distinguem-se em função do grau de liberdade que o investigador concede ao interlocutor. Tal como foi mencionado anteriormente, o presente estudo recorre à entrevista semi-diretiva. Esta caracteriza-se “no sentido em que não é nem inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.194). O investigador conduz o guião, procurando “reencaminhar a entrevista para os objetivos” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.194), estimulando o interlocutor a aprofundar os assuntos que mais vantajosos são para o alcance de conhecimento relevante face ao fenómeno em estudo. Assim, a ordem de

perguntas previamente definidas pode não ser cumprida, existindo uma gestão por parte do investigador que lhe permita uma investigação minuciosa (Quivy & Campenhout, 1992).

No presente estudo foi realizado um pré-teste, aplicado a duas pessoas com características semelhantes aos entrevistados. Verificou-se a necessidade de proceder a alterações nas perguntas do guião de entrevista, uma vez que as mesmas eram muito detalhadas. Desta forma, as perguntas foram reformuladas, tornando-se mais simples e mais abertas, possibilitando o desenvolvimento do discurso do entrevistado e permitindo uma maior abrangência de informação. Assim, foram realizadas 9 entrevistas, a mulheres com cargos de direção na SCMM.

O guião de entrevista encontra-se disponível para consulta nos apêndices n.º 2 e n.º 3, sendo composto pelas seguintes dimensões, que contribuem para a análise das práticas de recursos humanos da SCMM: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional, avaliação de desempenho, remunerações e recompensas, evolução profissional, voluntariado e articulação entre o departamento de recursos humanos e a direção técnica das respostas sociais.

#### **2.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DA INFORMAÇÃO**

Após a recolha de dados, é fundamental a análise da informação. Assim sendo, o investigador elege as técnicas de recolha de informação que permitem ir ao encontro da questão de partida e dos objetivos do estudo, sendo que na presente dissertação será realizada uma análise de conteúdo categorial temática.

A análise de conteúdo, foi definida por Berelson (1952, *cit in.* Guerra, 2006, p.62) enquanto “uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação”. Por outro lado, Krippendorff (1980, *cit in.* Guerra, 2006, p. 62) define a análise de conteúdo como uma “técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados do contexto”.

Contudo, e de acordo com Bardin (2011) os tipos de análise de conteúdo agrupam-se em categorial, de avaliação, de enunciação e expressão, sendo que no presente trabalho será realizada uma análise de conteúdo categorial temática.

Esta caracteriza-se pelo “desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (Bardin, 2011, p. 199). Nesta técnica existe uma análise por temas ou categorias relativas ao discurso dos interlocutores (Bardin, 2011).

Desta forma, a categorização corresponde a uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão das características comuns destes elementos” (Bardin, 2011, p. 145).

Assim, o principal objetivo da categorização consiste na simplificação e representação dos dados em bruto (Bardin, 2011).

Para Bardin (2011) a análise de conteúdo compõe-se das seguintes etapas:

1. Pré-Análise: consiste na organização e preparação do material, sendo definidas as unidades de análise.
2. Exploração do material: corresponde à fase de codificação, categorização e classificação.
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: representa a fase de análise e reflexão sobre o que foi encontrado.

Inicialmente foi realizada uma caracterização dos entrevistados e, posteriormente, foram analisadas as entrevistas e definidas as categorias e subcategorias que permitem dar resposta aos objetivos do presente estudo, nomeadamente, analisar as práticas de recursos humanos da SCMM, bem como compreender o impacto que a criação do departamento de recursos humanos proporcionou nas práticas de recursos humanos da instituição.

### **3. RESULTADOS**

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos no estudo realizado na SCMM. Desta forma, será apresentada a instituição, bem como uma caracterização dos seus recursos humanos e das práticas de gestão de recursos humanos existentes.

Assim, o presente capítulo encontra-se estruturado com a caracterização da instituição, nomeadamente, a sua missão, valores e princípios, os serviços que presta à população local, o património que detém, as fontes de financiamento da instituição e o impacto que a sua atuação tem no seio da comunidade.

Serão ainda apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas às diretoras técnicas da instituição.

#### **3.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

As Irmandades da Misericórdia ou Santas Casas da Misericórdia, são instituições estritamente ligadas à Igreja Católica, criadas com o propósito de apoiar a comunidade local nas suas carências sociais, promovendo a prática de atos de culto católico. Enquanto instituições católicas, as Irmandades da Misericórdia são regidas pelo direito civil e canónico e pelos princípios da doutrina social e moral cristãs.

Na sua prática diária, as Santas Casas são constituídas a cumprir as 14 Obras da Misericórdia, corporais e espirituais. Assim, as obras corporais consistem em dar de comer a quem tem fome, dar de beber a quem tem sede, vestir os nus, dar pousada aos peregrinos, cuidar dos doentes, visitar os presos e enterrar os mortos. A nível espiritual, as obras consistem em dar bons conselhos, ensinar os ignorantes, corrigir os que erram, consolar os tristes, perdoar as injúrias, sofrer com paciência as fraquezas do próximo e rezar a Deus por vivos e defuntos (União das Misericórdias Portuguesas, 2021).

As Santas Casas são representadas pela União das Misericórdias Portuguesas. Esta associação procura “orientar, coordenar, dinamizar e representar as Santas Casas de Misericórdia de Portugal, defendendo os seus interesses, organizando serviços de interesse comum e fomentando entre elas os princípios que formaram a base cristã da sua origem” (Lopes, 2022, p. 152)

De acordo com dados do INE, em 2020, existiam 376 Misericórdias. Do trabalho desenvolvido, as principais áreas de atuação destas instituições eram a saúde (84%), seguindo-se dos serviços sociais (15%).

No presente capítulo será caracterizada a Santa Casa da Misericórdia de Montijo, que de acordo com o Artigo 2.º, do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, se enquadra na tipologia das Irmandades da Misericórdia. Assim, será caracterizada a instituição, nomeadamente, a sua história, visão, missão e valores, as valências e projetos existentes, sua estrutura, através do organograma institucional, o património e as fontes de financiamento da instituição, bem como o impacto que apresenta no seio da comunidade do Montijo.

### **3.1.1. História, Visão, Missão, Valores e Princípios da SCMM**

A Santa Casa da Misericórdia de Montijo é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, instituída em 1520, com o propósito de praticar as Catorze Obras de Misericórdia (corporais e espirituais), servindo todos os necessitados.

Com a sua sede na cidade do Montijo, a SCMM tem como missão desenvolver atividades de cariz social e de culto católico, que se consomem nos diversos e heterogéneos serviços que presta diariamente no seio da comunidade local (SCMM, 2015).

Desta forma, a SCMM, à semelhança das restantes Irmandades da Misericórdia, identifica-se com a Igreja Católica, baseando os seus atos pelos princípios da doutrina social e moral cristãs (SCMM, 2015).

A sua atuação assenta nos valores morais da cooperação, solidariedade, justiça social, disciplina, respeito e paz, com o objetivo de promover o bem-estar aos seus utentes e a excelência dos seus serviços (SCMM, 2025a).

A SCMM encontra-se registada definitivamente enquanto IPSS, na Direção-Geral da Segurança Social, sendo-lhe reconhecido o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública (SCMM, 2015).

### **3.1.2. Valências e Projetos desenvolvidos na SCMM**

A SCMM detém um conjunto de respostas sociais que visam intervir em diferentes âmbitos e satisfazer múltiplas necessidades, tanto dos seus utentes como da comunidade. Neste sentido, a instituição presta diversos serviços e que abrangem várias faixas etárias, desde crianças e jovens até à população mais envelhecida.

O Artigo 1.º, da Secção I, do Capítulo I, do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, dos Estatutos das IPSS refere de forma clara quais as áreas de atuação das IPSS, podendo estas incidir no “a) apoio a crianças e jovens; b) apoio à família; c) apoio à integração social

e comunitária; d) proteção dos cidadãos na velhice e invalidez em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; e) promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; f) educação e formação profissional dos cidadãos; g) resolução dos problemas habitacionais das populações” (Assembleia da República, 1983, p.644). Desta forma, será sistematizado numa tabela as áreas de intervenção da instituição, bem como as valências ou projetos que atuam nesse âmbito.

**Tabela 2 - Valências da SCMM**

<b>Áreas de Intervenção</b>	<b>Valências</b>
Intervenção e apoio a crianças e jovens	Centro de Infância Rainha Santa Isabel
	Centro de Infância de São Jorge
Intervenção e apoio à família	Centro de Apoio à Vida – CAV
	Serviço de Apoio Domiciliário – SAD
Promoção e proteção da saúde	Unidade de Cuidados Continuados Integrados – UCCI
Apoio na proteção dos cidadãos na velhice e invalidez em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho	Estrutura Residencial para Pessoas Idosas – ERPI
	Centro de Dia – CD
	Cantina Social
	Plano de Emergência Alimentar – PEA

**Tabela 3 - Projetos da SCMM**

<b>Áreas de Intervenção</b>	<b>Projetos</b>
Intervenção e apoio a crianças e jovens	Projeto RODA
	Projeto UniBairro E9G

Neste contexto, e procurando caracterizar a instituição em estudo, recorreu-se à análise documental, mais concretamente, ao Guia de Acolhimento e Conduta do Colaborador, procurando descrever a atuação das várias valências e projetos da SCMM.

**Tabela 4 – Caracterização das Valências da SCMM**

<b>Valências</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Número de Utentes</b>
<b>Centros de Infância</b>	A SCMM possui 2 Centros de Infância, sendo eles, o Centro de Infância Rainha Santa Isabel, localizado no Afonsoeiro, e o Centro de Infância de S. Jorge, com as suas instalações em Sarilhos Grandes. Ambos os infantários estão abertos à população, de todos os níveis sociais, e destinam-se a apoiar as famílias, sobretudo as mais carenciadas, na educação das suas crianças e na sua organização familiar, permitindo a conciliação da vida profissional dos pais com um correto acompanhamento dos filhos (SCMM, 2025 <sup>a</sup> ).	O Centro de Infância Rainha Santa Isabel apoia 161 utentes (Programa Informático da SCMM) e o Centro de Infância São Jorge – 81 utentes (Programa Informático da SCMM).
<b>CAV</b>	O Centro de Apoio à Vida tem como objetivos o apoio e acompanhamento de mulheres grávidas ou puérperas com filhos recém-nascidos e suas famílias, que se encontrem em situação de vulnerabilidade e desproteção social (SCMM, 2025 <sup>a</sup> ).	O CAV apoia 58 famílias (Programa Informático da SCMM), atuando nos municípios do Montijo, Alcochete, Moita e Barreiro.
<b>SAD</b>	O Serviço de Apoio Domiciliário é uma resposta social que presta cuidados e serviços a famílias ou pessoas em situação de dependência física ou psíquica do modo temporário ou permanente. A prestação destes serviços é uma resposta às necessidades básicas e/ou realização das atividades instrumentais de vida diária, possibilitando ou retardando a permanência dos idosos no seu meio habitual de vida (SCMM, 2025 <sup>a</sup> ).	O SAD presta serviços a 101 utentes, no concelho do Montijo (Programa Informático da SCMM).

<b>UCCI</b>	A Unidade de Cuidados Continuados Integrados, UCCI de São Rafael, é um equipamento integrado na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), que presta cuidados de saúde e de apoio social a pessoas em situação de dependência temporária ou permanente, independentemente da idade. Tendo como tipologia a longa duração e prevê que todos os seus utentes possam usufruir dos serviços prestados por mais de 180 dias (SCMM, 2025 <sup>a</sup> ).	A UCCI tem 32 camas, que se encontram permanentemente ocupadas (Programa Informático da SCMM).
<b>ERPI</b>	A Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, designada por Lar de S. José, destina-se a receber, prioritariamente, naturais ou residentes no Concelho, que por motivos de vária ordem não possam continuar na sua residência (SCMM, 2025 <sup>a</sup> ).	O ERPI tem a residir nas suas instalações 75 utentes (Programa Informático da SCMM).
<b>Centro de Dia</b>	O Centro de Dia é uma das respostas sociais destinada aos mais velhos, permitindo que durante uma parte do dia estes possam permanecer na instituição ocupando o seu tempo com atividades e convívio entre os seus pares. É frequentado somente em dias úteis (SCMM, 2025 <sup>a</sup> ).	O Centro de Dia é frequentado em dias úteis por 23 utentes (Programa Informático da SCMM).
<b>Cantina Social</b>	A Cantina Social é um espaço polivalente, vocacionado para o apoio e promoção dos indivíduos, em situação de exclusão social. Este projeto tem como área de intervenção o concelho do Montijo e a população alvo os sem-abrigo. O objetivo de intervenção é a integração social dos utentes, através do fornecimento de refeições diárias, higiene pessoal, tratamento de roupa, acompanhamento psicossocial, apoio na habitação e encaminhamentos (SCMM, 2025 <sup>a</sup> ). Funciona em parceria com a Câmara Municipal, sendo a mesma a entidade promotora e a SCMM a entidade gestora.	A Cantina Social apoia 40 utentes diariamente (Programa Informático da SCMM).
<b>PEA</b>	O Plano de Emergência Alimentar, decorre do protocolo de colaboração celebrado com o ISS, através do fornecimento de refeições a famílias carenciadas e em	O PEA apoia 13 agregados familiares (SCMM, 2025b).

	situação de vulnerabilidade socioeconómica. O Projeto PEA insere-se na Rede Solidária das Cantinas Sociais.	
--	---	--

Adaptado de SCMM (2025a)

**Tabela 5 - Caracterização dos Projetos da SCMM**

<b>Projetos</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Número de Utentes</b>
<b>Projeto Roda</b>	O Projeto RODA Montijo pretende promover a inclusão social de grupos populacionais que revelem maiores níveis de fragilidade social no território do Montijo, com base numa intervenção familiar e parental, preventiva da pobreza infantil. Tendo a sua sede localizada no Bairro do Esteval, o projeto procura desenvolver um conjunto de atividades que dotem os participantes de conhecimentos em áreas como a literacia financeira, digital e cidadania plena, igualdade de género e direitos das crianças (SCMM, 2025a).	O Projeto Roda conta com a participação de 60 crianças (SCMM, 2025b).
<b>Projeto UniBairro E9G</b>	O Projeto UniBairro E9g é um projeto de intervenção social e de desenvolvimento comunitário que tem como objetivos o combate ao absentismo escolar e à segregação social. Tem como territórios de intervenção o Bairro da Calçada, Bairro Serrano e Bairro da Barrosa. O seu público caracteriza-se essencialmente, por pessoas migrantes ou descendentes de migrantes e afrodescendentes, sendo os agregados familiares caracterizados por baixos rendimentos e situações de vulnerabilidade (SCMM, 2025a).	O Projeto UniBairro conta com a participação de 50 crianças (SCMM, 2025b).

Adaptado de SCMM (2025b)

Tendo em conta o propósito das Irmandades da Misericórdia, de servir a população local, todas as valências e projetos da SCMM se encontram localizados no Montijo e, à exceção da UCCI, todas as valências são uma resposta à comunidade do concelho.

### **3.1.3. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos**

Tendo o presente trabalho o objetivo de compreender o impacto da criação do departamento de Recursos Humanos na SCMM, é fundamental que o mesmo seja caracterizado.

Assim sendo, o departamento foi criado na instituição em julho de 2022, sendo composto atualmente por duas profissionais, do sexo feminino.

Em termos de funções, o departamento de Recursos Humanos é responsável pelo processo de recrutamento e seleção de candidatos. Assim, tem como responsabilidade a análise curricular e a realização de entrevistas aos candidatos para, posteriormente, em conjunto com as diretoras das valências, fazer a seleção dos mesmos. Desta forma, procura-se que o processo seja consistente e transparente, sendo desenvolvido através de matrizes de avaliação dos candidatos (SCMM, 2025c).

Paralelamente, o departamento é responsável pela correta admissão e integração dos novos profissionais, em articulação com as chefias diretas de cada resposta social (SCMM, 2025c).

Cabe ainda ao departamento executar a gestão do pessoal da instituição, nomeadamente, admissões e cessações junto de entidades oficiais, organização dos processos internos dos trabalhadores e dos contratos de trabalho, controlo das assiduidades e do mapa de férias. Tem ainda de garantir que os trabalhadores se encontram aptos para as funções a desempenhar, através das consultas de medicina no trabalho, bem como comunicar junto das seguradoras os acidentes de trabalho ocorridos (SCMM, 2025c).

Com a criação do departamento de Recursos Humanos, o processamento salarial começou a ser realizado internamente, tendo até então estado sob a responsabilidade de uma empresa externa (SCMM, 2025c).

O departamento tem ainda a função de desenvolver e implementar o Plano de Formação da instituição, de acordo com as necessidades identificadas pelos trabalhadores e pelas diretoras de serviço.

Encontra-se ainda sob a responsabilidade do departamento potencializar o capital humano da instituição, bem como fomentar junto dos trabalhadores uma comunicação eficaz, promovendo a harmonia na relação laboral estabelecida entre os trabalhadores e a instituição (SCMM, 2025c).

Desta forma, o departamento de Recursos Humanos veio trazer robustez ao desenvolvimento das PGRH, tornando-se as mesmas mais formalizadas e estruturadas. Paralelamente, contribuiu para a criação de novos documentos internos, nomeadamente, o roteiro de entrevista do colaborador, o Manual de Funções, a Matriz Avaliação Candidatura e o Diagnóstico das Necessidades Formativas, que sustentam essas mesmas práticas ou potencializou o aperfeiçoamento dos documentos já existentes, tais como, o Registo de Acolhimento, o Plano de Formação e a Avaliação da Formação e da Eficácia.

#### **3.1.4. Organograma Institucional da SCMM**

O organograma institucional consiste numa representação gráfica da estrutura organizacional, onde são facilmente visíveis as estruturas hierárquicas e as relações estabelecidas entre todos os setores da instituição. A sua existência é fundamental para a melhor compreensão do funcionamento interno da instituição.

Assim, a SCMM tem no topo do seu organograma, o Provedor e a Mesa Administrativa, seguindo-se o Diretor Geral.

Sob a alçada destes, encontram-se as várias respostas sociais existentes na SCMM, os serviços financeiros e de apoio, o departamento da qualidade e as restantes atividades inerentes à instituição.

O organograma institucional encontra-se visível no Anexo 2, sendo a fonte o documento interno - DC.PG01.41.

#### **3.1.5. Património e Fontes de Financiamento da SCMM**

A SCMM é detentora de um valioso património histórico, arquitetónico e cultural, que testemunha a sua longa trajetória enquanto instituição.

Assim, entre os seus bens mais emblemáticos, encontramos a Igreja da Misericórdia, o Museu da Misericórdia, o Hospital e a Praça de Touros Amadeu Augusto dos Santos (SCMM, 2025a).

Paralelamente ao património identificado, que tem uma forte relevância a nível cultural, a SCMM é ainda proprietária de 55 imóveis.

Desta forma, parte do património contribui para as fontes de financiamento da instituição, nomeadamente, as rendas mensais provenientes do arrendamento dos imóveis, que contribuem para o financiamento das atividades desenvolvidas, fazendo desta forma a instituição uma gestão do seu património imobiliário.

Por outro lado, existem outras fontes de financiamento que representam a natureza solidária da sua atividade.

Entre essas fontes, encontram-se as quotas de irmãos (decorre da ideia de irmandade e é o equivalente aos associados noutras instituições), as mensalidades pagas pelos utentes que usufruem dos serviços prestados, bem como os montantes recebidos decorrentes dos acordos estabelecidos com entidades estatais, entre eles, a Segurança Social e a Administração Regional de Saúde, que permitem a continuidade das respostas sociais (SCMM, 2025a).

Por outro lado, beneficia ainda de donativos, tanto de particulares como de entidades públicas e privadas, que reconhecem a relevância do trabalho prestado pela instituição.

### **3.1.6. Certificação**

Num mundo em constante alteração, as exigências são cada vez mais vincadas e a qualidade dos serviços prestados um elemento distintivo das organizações. Presentemente, decorrente das alterações culturais, bem como do aumento da escolaridade da população, o tipo de trabalho desenvolvido no setor social carece de evidências quer para os utentes, quer para as famílias, quer para a sociedade. Neste contexto, torna-se imperativo a existência de Sistemas de Gestão da Qualidade, direcionado para a “melhoria contínua e qualidade dos serviços prestados pelas organizações sociais” (Saraiva et al., 2022, p.303).

Assim, desde 2018, a SCMM tem implementado um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), certificado pela SGS. Desta forma, a instituição é certificada pela Norma ISO 9001:2015, que define os critérios para um sistema de gestão da qualidade orientado para a melhoria contínua. Através do sistema, a instituição procura garantir o elevado padrão de qualidade dos seus serviços e processos, alinhando as suas práticas diárias com os princípios da eficiência, transparência e satisfação dos clientes. Todas as ações institucionais desenvolvidas no âmbito do SGQ assumem um compromisso com a Política da Qualidade, que reflete o compromisso da instituição no alcance da excelência e da responsabilidade social (SCMM, 2025a).

Decorrente da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e da certificação da instituição, a SCMM é auditada anualmente, com o objetivo de manter a sua certificação, sendo que esta ajuda a disciplinar e a manter os procedimentos e os objetivos da instituição. Paralelamente, o Sistema de Gestão da Qualidade coloca um conjunto de exigências, que têm de ser evidenciadas, nomeadamente, “os procedimentos adotados, o porquê de existirem, de serem estes e não outros, como são avaliados, que resultados produzem, o que

se faz perante a constatação de situações que precisam de ser melhoradas num processo” (Saraiva et al., 2022, p.302).

Sendo um processo de melhoria contínua, a certificação possibilita um maior planeamento, o aumento da qualidade dos serviços e do desempenho organizacional, sendo um fator diferenciador. Para Marques (2005, *cit in.* Saraiva et al., 2011, p.303) “a certificação do sistema de gestão da qualidade garantia uma diferenciação positiva à organização, mas, atualmente, caso não certifique, assume uma diferenciação negativa. A decisão de certificar, ou não, um sistema de gestão da qualidade não é só uma vantagem em relação a quem não o faz, mas pode, também, ser uma desvantagem em relação a quem assim não procede.”

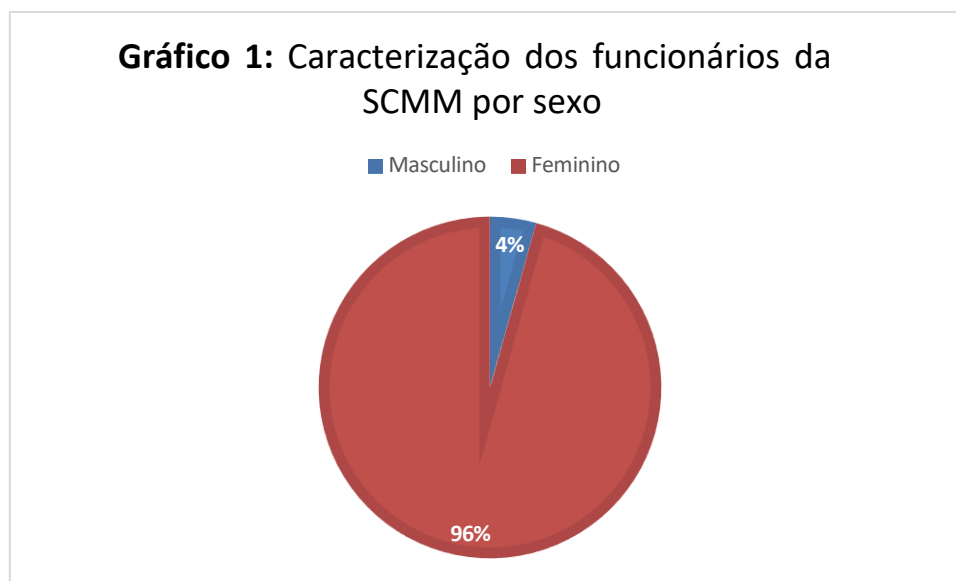
Desta forma, e ao nível dos recursos humanos, a certificação possibilita uma maior estruturação dos processos e práticas, que deverão ser formalizados, evidenciados e monitorizados, de modo que se apresente de forma transparente, todo o processo inerente à gestão de recursos humanos. Assim, o processo de recursos humanos encontra-se definido, tendo ao longo dos anos registado transformações em consequência da certificação da instituição. Posto isto, a prática do recrutamento e seleção encontra-se formalizada, existindo impressos próprios que sustentem as decisões tomadas no processo de seleção dos candidatos. Paralelamente, o sistema de gestão de qualidade verifica a existência da formação na instituição, sendo analisado o plano de formação da instituição bem como a execução do mesmo. Decorrente desta certificação, tem sido solicitado à SCMM a urgência de proceder à implementação de uma avaliação de desempenho, que diferencie os trabalhadores e interfira na progressão que os mesmos possam ter ou não, dentro da instituição, quer em termos de posição hierárquica, quer em termos remuneratórios. Importa ainda salientar a criação e transformação de alguns documentos, tais como, a construção de um manual de funções.

A Política da Qualidade da instituição encontra-se para consulta no Anexo 1.

### **3.2. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA SCMM**

Em março de 2025 a SCMM tem estabelecidos vínculos contratuais com 230 profissionais. De salientar, que à semelhança do padrão registado no setor social, na SCMM existe uma forte predominância do sexo feminino. Desta forma, dos trabalhadores da instituição, 4% correspondem sexo masculino e 96% ao sexo feminino, registando-se uma grande discrepância na empregabilidade por sexo na instituição, conforme o Gráfico 1. Assim, em

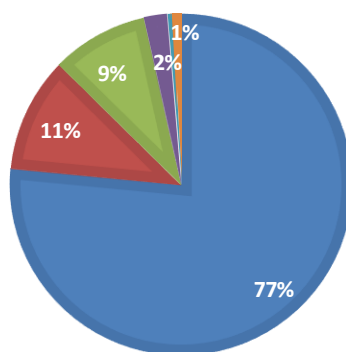
2024, e de acordo com os dados recolhidos no Pordata, as atividades de saúde humana e apoio social, empregavam 83,3 milhares de homens e 414,5 milhares de mulheres. Esta diferença verifica-se também noutros países, tais como, Espanha, França, Alemanha, Luxemburgo, Dinamarca, entre outros países (Pordata, 2024).



No que respeita à nacionalidade dos trabalhadores, verificamos que a maioria dos funcionários são portugueses, no entanto existem vários trabalhadores estrangeiros. Desta forma, 77% têm nacionalidade portuguesa, 11% são angolanos e 9% são brasileiros. De referir que a instituição emprega também trabalhadores de nacionalidade cabo-verdiana, espanhola e romena. Esta informação é corroborada pelos dados recolhidos no Pordata, onde se verifica que a população estrangeira com estatuto legal de residente em 2023, era proveniente do Brasil, nomeadamente, 368391 pessoas, seguindo-se Angola, com 55564 pessoas, Cabo-Verde com 48792 respetivamente e, posteriormente, a Roménia, com 20881 pessoas.

**Gráfico 2: Caracterização dos funcionários da SCMM por nacionalidade**

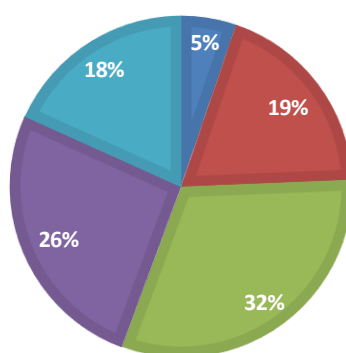
■ Portugal ■ Angola ■ Brasil ■ Cabo Verde ■ Espanha ■ Roménia



Analisando a faixa etária dos funcionários da SCMM, verificamos que 5% têm idades compreendidas entre os 22 e os 25 anos, 19% têm idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, 32% encontram-se entre os 36 e os 45 anos, 26% têm entre 46 e 55 anos e 18% têm idades compreendidas entre os 56 e 65 anos.

**Gráfico 3: Caracterização dos funcionários da SCMM por faixa etária**

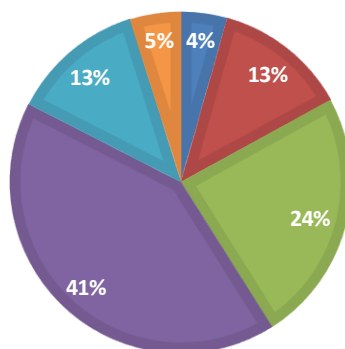
■ Até 25 anos ■ 26-35 anos ■ 36-45 anos ■ 46-55 anos ■ 56-65 anos



Relativamente à caracterização dos funcionários por escolaridade, 4% têm até ao 4.º ano de escolaridade, 13% tem o 6.º ano, 24% o 9.º ano, 41% tem o 12.º ano, 13% dos trabalhadores têm licenciatura e 5% dos funcionários têm mestrado.

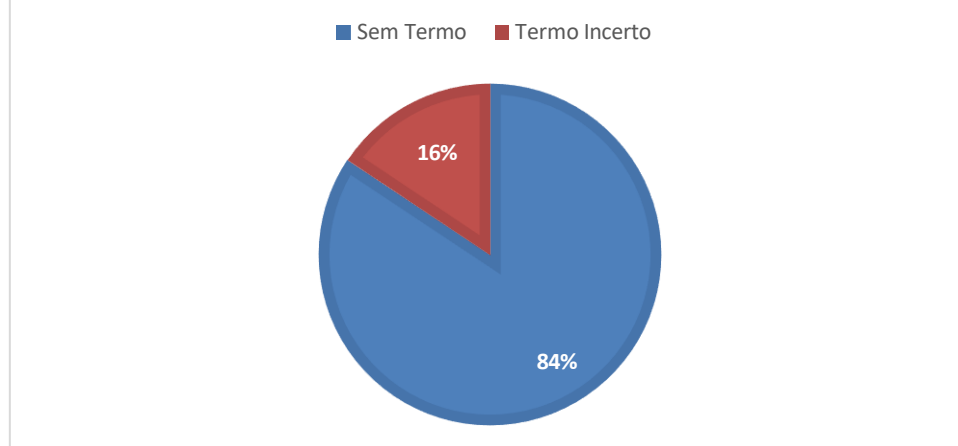
**Gráfico 4:** Caracterização dos funcionários da SCMM por escolaridade

■ 4º Ano ■ 6º Ano ■ 9º Ano ■ 12º Ano ■ Licenciatura ■ Mestrado



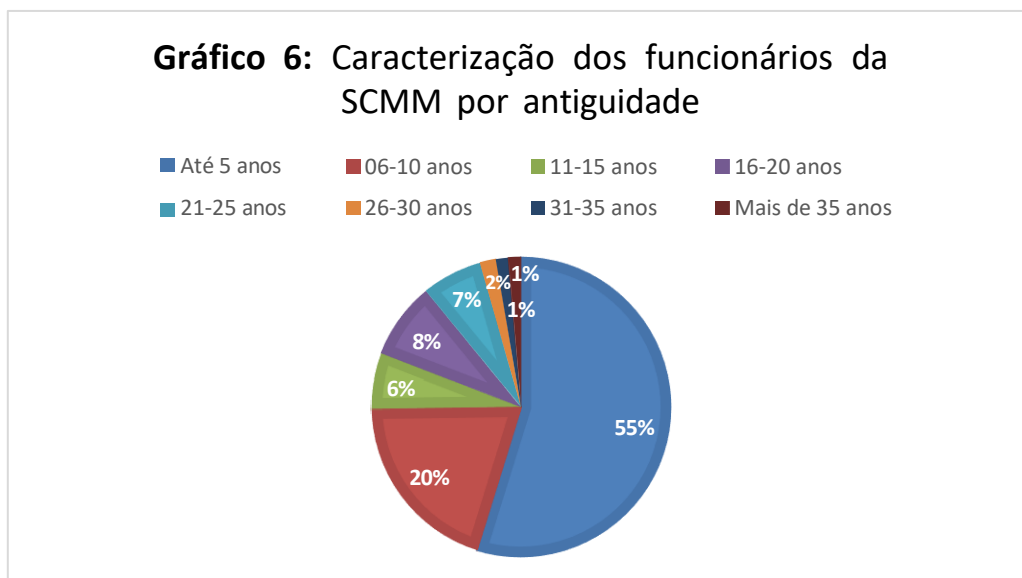
Relativamente ao vínculo contratual, 84% tem um vínculo sem termo, isto é, estão efetivos na instituição e, 16% tem um vínculo contratual a termo incerto. Os principais motivos associados à contratação a termo incerto são as substituições de baixas médicas, acidentes de trabalho, licenças de maternidade e gozo de férias legais dos demais trabalhadores da instituição. Não existem na instituição vínculos contratuais a termo certo. Estes números são confirmados pelo INE, no Inquérito ao Setor da Economia Social - 2018, onde se verifica que nesse ano, “81,0% das pessoas ao serviço com vínculo laboral tinham contratos de trabalho sem termo” (Instituto Nacional de Estatística, 2020, p.31). Estes dados refletem-se numa estabilidade organizacional, vantajoso para as partes envolvidas. Paralelamente, esta estabilidade promove no seio dos trabalhadores sentimentos de segurança e pertença, que se refletem na motivação e desempenho dos profissionais. No que respeita aos vínculos a termo incerto, os mesmos decorrem de situações justificadas e que carecem de resolução temporária. Relativamente aos vínculos a termo certo, não se verifica a sua existência na instituição, visto que são vínculos precários e instáveis.

**Gráfico 5: Caracterização dos funcionários da SCMM por vínculo contratual**



No que respeita a antiguidade na instituição, 55% dos trabalhadores têm vínculos contratuais estabelecidos há menos de 5 anos, 20% têm vínculos estabelecidos entre 6 e 10 anos, 6% entre 11 e 15 anos, 8% entre 16 e 20 anos, 7% entre 21 e 25 anos. Apenas 2% dos trabalhadores se encontram na instituição entre 26 e 30 anos, 1% entre 31 e 35 anos e 1% há mais de 35 anos.

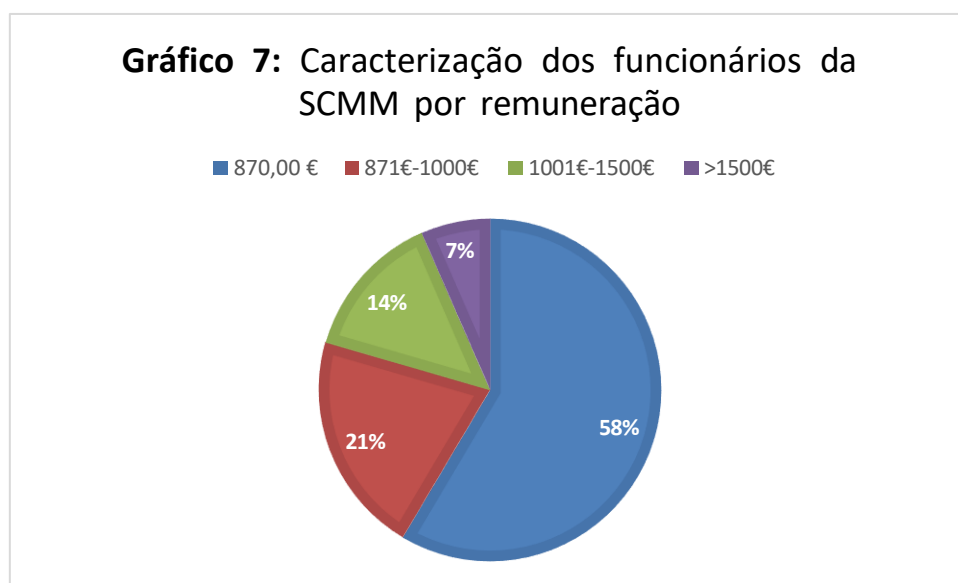
**Gráfico 6: Caracterização dos funcionários da SCMM por antiguidade**



No que respeita às remunerações praticadas na instituição, 58% dos trabalhadores auferem mensalmente o salário mínimo nacional, ou seja, 870€. Por outro lado, 21% dos trabalhadores tem vencimentos compreendidos entre os 871€ e os 1000€, 14% dos

trabalhadores entre os 1001€ e os 1500€ e, apenas 7% dos trabalhadores auferem um vencimento superior aos 1500€.

Simultaneamente, e de acordo com os dados do INE, em 2018, 44,2% dos trabalhadores das Misericórdias, auferiam o salário mínimo nacional (Instituto Nacional de Estatística, 2020). Esta questão representa um desafio para as PGRH, na medida que condiciona a atração e retenção de profissionais, especialmente, os qualificados (Santos et al., 2022). Paralelamente, e de acordo com dados fornecidos pelo INE (2023, p. 9), “uma parte significativa do VAB da ES se destina a remunerações”. Assim sendo, e sendo as remunerações reduzidas, mas representando uma expressão de relevo nos orçamentos da economia social, existe uma margem reduzida para o desenvolvimento das outras práticas.



### 3.3. CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Foi realizado um estudo de caso na SCMM, sendo realizadas 9 entrevistas. Dessas entrevistas, 8 foram realizadas com as diretoras técnicas das valências e 1 foi realizada com a mesa administrativa, mais concretamente, com a vice-provedora da instituição.

Procurando garantir o anonimato dos entrevistados, atribuiu-se números mediante a ordem de realização das entrevistas. Assim sendo, e de acordo com a amostra recolhida, as entrevistas foram realizadas somente a mulheres, com formações diferenciadas e com idades compreendidas entre os 35 e os 59 anos de idade. Com exceção de 1 diretora técnica, as restantes encontram-se na instituição há mais de 4 anos. Todas as entrevistadas possuem formação superior nas áreas de ciências sociais e educação.

**Tabela 6 – Caracterização das Entrevistadas**

<b>Caracterização Sociodemográfica</b>						
<b>N.º de Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Formação</b>	<b>Função</b>	<b>Valência</b>	<b>Antiguidade</b>
1	35	Feminino	Licenciatura em Enfermagem	Diretora Técnica	UCCI	9 anos
2	59	Feminino	Licenciatura em Sociologia	Vice-Provedora		
3	50	Feminino	Licenciatura em Serviço Social	Diretora Técnica	CAV	8 anos
4	48	Feminino	Licenciatura em Educação de Infância e Mestrado em Educação e Sociedade	Diretora Técnico/Pedagógica	CIA	26 anos
5	38	Feminino	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Neuropsicologia	Diretora Técnica	ERPI	11 anos
6	46	Feminino	Licenciatura em Educação de Infância e Mestrado em Educação e Sociedade	Diretora Técnico/Pedagógica	CIS	22 anos
7	59	Feminino	Licenciatura em Serviço Social	Diretora Técnica	Cantina Social	14 anos
8	40	Feminino	Licenciatura em Serviço Social	Diretora Técnica	SAD	11 meses
9	40	Feminino	Licenciatura em Serviço Social	Diretora Técnica	Projetos Sociais	4 anos

### 3.4. CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA SCMM

Foi realizado um estudo de caso na SCMM, sendo realizadas 9 entrevistas.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas e o conteúdo categorizado e analisado, de acordo com os objetivos definidos. Os temas abordados permitiram a construção de categorias, onde são mencionadas de forma abrangente os principais temas comuns abordados pelos entrevistados.

Posteriormente, analisou-se as especificidades mencionadas dentro de cada tema, ou seja, dentro de cada categoria, sendo nesta fase identificadas subcategorias.

Posto isto, foi elaborada a tabela 7, que permite sistematizar e visualizar de forma clara, as principais categorias e subcategorias identificadas, interligando-se diretamente as mesmas com os objetivos do estudo.

Desta forma, serão apresentados os resultados da análise de conteúdo, sendo mobilizada a literatura de referência existente, bem como a legislação, a fim de compreender os resultados das entrevistas. Serão ainda mobilizados os documentos institucionais que permitem caracterizar as PGRH em vigor na instituição.

**Tabela 7 – Categorias e Subcategorias das entrevistas**

Categorias	Subcategorias
Recrutamento e seleção	Processo de Recrutamento
	Tipos de Recrutamento
	Critérios de Seleção
	Dificuldades no recrutamento
Acolhimento e Integração	Programa de Acolhimento e Integração
	Responsáveis pelo Acolhimento e Integração
	Documentação Entregue
	Duração do Processo de Acolhimento
	Relevância da Avaliação e Feedback

Formação Profissional	Plano de Formação
	Relevância da Formação Profissional
	Ações de Formação
Avaliação de Desempenho	Vantagens da Avaliação de Desempenho
	Dificuldades e Obstáculos da Avaliação de Desempenho
	Finalidade da Avaliação
Remunerações e Recompensas	Política de Remunerações
	Tipos de Recompensas
	Condicionantes Externas à Política de Remunerações
Evolução Profissional	Evolução Profissional
	Movimentações Internas
Voluntariado	Voluntariado na Instituição
	Atividades desenvolvidas
	Relevância do Voluntariado
Relação inter-organizacional	Relação entre RH e as Direções Técnicas

### 3.4.1. Recrutamento e Seleção

Na SCMM o processo de recrutamento e seleção ocorre de forma estruturada, sendo a necessidade de recrutamento identificada nas valências e, posteriormente, reportada ao Departamento de Recursos Humanos que, em conjunto com a Diretora Técnica da resposta social, analisam e selecionam os candidatos para a vaga, conforme demonstram as declarações que se seguem:

- “Basicamente é verificada junto da valência a necessidade do recrutamento de um profissional (...) Os recursos humanos analisam as candidaturas e os currículos que temos presentes. E depois em conjunto comigo, que sou diretora técnica (...), fazemos então a seleção desses profissionais para entrevista. A entrevista depois é realizada com os recursos humanos e a diretora da valência. E depois no final de

todas entrevistas, fazemos então a avaliação dos candidatos e selecionamos a pessoa que achamos que melhor se enquadra na função.” (E1)

- “Normalmente nós aqui identificamos as nossas necessidades. Reunimos com o departamento de recursos humanos. Selecionamos as candidatas. Analisamos o perfil e a escolaridade e, portanto, se cumprem aqui alguns dos nossos requisitos e depois agendamos a entrevista, onde estamos presentes. Tanto do (...) como dos recursos humanos.” (E5)

Em relação aos tipos de recrutamento que ocorrem na instituição, estes variam consoante os cargos e as funções a ocupar, mais concretamente, se são funções de maior responsabilidade ou funções operacionais. Contudo, importa salientar que a instituição prioriza os recrutamentos internos, sempre que existem cargos disponíveis e pessoas internas com competências para assumir as funções, conforme é percecionado nas transcrições dos entrevistados.

- “Depende um bocadinho para função e para o cargo em que essa pessoa é necessária. Portanto, há cargos e funções, que se calhar identificamos logo que uma pessoa interna se vai adaptar melhor e damos oportunidade a essa pessoa. E há cargos que não. Que se calhar preferimos uma candidatura externa. Portanto faria um bocadinho.” (E1)
- “Depende também aqui um bocadinho da função que estamos a recrutar no momento. Mas se forem ajudantes de lar, candidaturas externas. Se for aqui alguma função de chefia, tentamos internamente ver se existe aqui a possibilidade de dar oportunidades.” (E5)
- “os externos (...) nós não conhecemos a pessoa. Às vezes se são pessoas internas, que já têm cursos e que tiram a posteriori os cursos (...), e se nós conhecemos bem esses profissionais, damos sempre uma oportunidade também às pessoas de subirem um bocadinho de posto e de categoria(...). Portanto, damos também essa primazia. Sempre que possível (...).” (E6)

As entrevistas são conduzidas tendo por base o Impresso DS.01.04 - Roteiro de Entrevista do Colaborador, que também foi elaborado com a criação do departamento de Recursos Humanos. Findo o processo de recrutamento do candidato, é necessário proceder-se às escolhas dos candidatos que melhor se enquadram nas funções disponíveis, sendo mobilizado nesta fase o Impresso DC.PS01.03 - Manual de Funções da instituição, onde consta o perfil do candidato para a vaga. Assim, e à semelhança do que defende Chiavenato

(2009), o perfil definido para o candidato encontra-se suportado pelo Manual de Funções, onde são definidas todas as tarefas e procedimentos inerentes às funções, bem como responsabilidades e requisitos para o cargo a ocupar. Importa salientar que o Impresso DC.PS01.03 - Manual de Funções da instituição data de 2025, tendo sido elaborado após a criação do departamento de recursos humanos na SCMM.

Considerando as informações prestadas, verifica-se que as técnicas de seleção utilizadas na instituição são a análise curricular e a entrevista.

Como defende a literatura, existem dois momentos associados ao processo de seleção. Desta forma, numa primeira fase procede-se à análise curricular dos candidatos, excluindo todos os que não cumprem com os critérios previamente definidos para a função e, num segundo momento, procura-se aprofundar os conhecimentos face aos candidatos, complementando as informações que não constam no currículo. Assim, neste momento aprofundam-se dimensões importantes do indivíduo, nomeadamente, o enquadramento do perfil do candidato nas funções a ocupar (Santos et al., 2022).

Desta forma, dá-se primazia a candidatos que possuam experiência profissional na área social, tendo em conta as particularidades específicas do setor (Santos et al., 2022). Paralelamente, também se assume como prioritário as competências intrínsecas dos indivíduos, nomeadamente, o perfil que apresentam, sendo valorizadas as competências ao nível do saber-ser e saber-estar (Cruz et al., 2014). Parente (2014) também defende a relevância das competências relacionais aquando da contratação, nomeadamente, ao nível do saber-ser e saber-estar. Assim, a seleção dos candidatos é suportada pelo Impresso DC.PS01.05 - Matriz Avaliação Candidatura. Este documento foi elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos, como oportunidade de melhoria identificada no processo de certificação da instituição.

- “Às vezes tem a ver com... *Pausa*... o próprio currículo das pessoas. As pessoas às vezes não têm experiência, o que para nós também não nos é muito viável.” (E6)
- “Se calhar mais o perfil das funcionárias para esta resposta social. Uma vez que trabalhamos com sem-abrigos e com pessoas com patologias aqui um bocadinho de saúde mental e de dependências. É um bocadinho complicado às vezes arranjar-mos pessoas com perfil para fazer a gestão...” (E7)

Foi ainda identificado que para determinadas áreas da instituição, a formação profissional dos candidatos é critério de seleção, conforme a citação que se segue:

- “temos aqui um serviço que exige cursos, não é, quer de educadores, quer de auxiliares. Portanto, exigimos sempre que as pessoas tenham algum curso, quer de auxiliar, quer de educadora, e às vezes não é muito fácil, pronto, na nossa profissão encontrar as pessoas com as competências certas para o que exige esta profissão.” (E6)

No entanto, nas várias áreas de atuação da instituição, verificou-se a existência de dificuldades associadas ao recrutamento e seleção de candidatos. Assim, os entrevistados apontaram como principais dificuldades as condições salariais praticadas no setor social, que são reduzidas, pouco atrativas e competitivas, conforme corrobora a literatura (Santos et al., 2022). Paralelamente, identificou-se ainda dificuldades associadas à falta de pessoal qualificado e com perfil para as funções, como exemplificam as citações:

- “Depois tem a ver com os ordenados, não é?! Que muitas delas não estão disponíveis para vir trabalhar para uma IPSS quando a tabela salarial é um bocadinho inferior até a outras instituições.” (E3)
- “Essencialmente passa pela falta de formação específica nestas áreas do apoio social, não é?! Acima de tudo é isso. Há uma baixa escolaridade. São raros os currículos que muitas vezes temos com a escolaridade obrigatória.” (E8)
- “Eu julgo que tem sido muito difícil conseguir encontrar pessoas com perfil adequado e com a disponibilidade que se pretende (...). Mas sobretudo encontrar pessoas com perfil. Penso que o perfil.” (E9)

Desta forma, apesar da literatura defender que deve existir nos processos de recrutamento e seleção uma associação entre o perfil do candidato e os requisitos exigidos para a função, o setor social enfrenta fortes limitações financeiras e, paralelamente, falta de capacidade de contratar e reter profissionais qualificados. Esta questão coloca dificuldades nos processos, sendo os mesmos baseados em redes de contactos, prevalecendo o método boca-a-boca, conforme defende Santos et al. (2022).

### **3.4.2. Acolhimento e Integração**

No âmbito do acolhimento e integração, a instituição dispõe de um programa formal, onde são entregues documentos aos novos trabalhadores, tais como, o manual de acolhimento, manual de funções, código de conduta e regulamento interno, possibilitando que o trabalhador tenha uma correta adaptação à função e à organização, tendo conhecimento dos

seus valores, missão e objetivos, bem como conhecer em profundidade os comportamentos esperados para o cargo (Santos et. al., 2022):

- “No dia em que a pessoa começa as funções, é entregue um manual de acolhimento da instituição e depois, dependendo do cargo para que essa pessoa vai, nós internamente na valência também disponibilizamos uma série de documentos de apoio. Regulamento interno...os objetivos que temos para a instituição, a missão... para fazermos a integração dessa pessoa o melhor possível.” (E1)
- “São entregues as descrições de funções, as medidas de autoproteção” (E5)
- “Damos todas as informações do funcionamento da instituição. Depois da valência em si, com todas as indicações, a nível de normas de conduta, do funcionamento interno de cada valência. Damos indicação também do ... *pausa*...portanto, é o código de conduta (...).” (E8)

Contudo, importa salientar que os documentos associados à prática de acolhimento e integração foram aperfeiçoados com a criação do departamento de recursos humanos, tendo sido implementado de raiz somente o manual de acolhimento. Assim, a instituição dispõe ainda do impresso DC.PS01.09 - Registo de Acolhimento, onde constam um conjunto de tópicos e procedimentos que deverão ser transmitidos ao trabalhador admitido e, posteriormente, assinados, de forma a garantir o cumprimento do processo.

Santos et. al., (2022) defende que nas organizações sociais o acolhimento e integração de profissionais fica sob a responsabilidade das chefias diretas. Assim, e à semelhança do que defende a literatura, também na SCMM o processo de acolhimento e integração é realizado pelos superiores hierárquicos, nomeadamente, pela encarregada de setor e pela diretora técnica da valência, conforme transcrições:

- “A superior hierárquica acaba por acompanhar de perto e verificar se cumprem todas as funções necessárias.” (E5)
- “Normalmente, passa também pelos recursos humanos, pelo gabinete de recursos humanos, e a parte da direção de cada valência também acompanha essa fase. Depois passamos também para, normalmente, para as encarregadas de cada setor. E depois há uma formação, digamos assim, *on job*, não é, com as suas colegas, com os seus pares.” (E8)

Verificou-se que a duração deste processo varia consoante as funções e a experiência dos profissionais. Contudo, ocorre essencialmente entre os primeiros 8 a 15 dias, de acordo com as informações prestadas pelos entrevistados:

- “Se for uma pessoa com experiência, que até tenha vindo de uma instituição similar, nós adaptamos um bocadinho à experiência que aquela pessoa já tem. Se for uma pessoa sem experiência, prolongamos esse tempo de acolhimento um bocadinho mais e vamos avaliando conforme a evolução da pessoa.” (E1)
- “Depois depende da pessoa, não é?! Pronto, se for uma pessoa que entre bem dentro da rotina, ali ao fim do primeiro mês já não há necessidade de estar a fazer este acompanhamento, embora haja sempre um olhar atento para as funções que a pessoa vai desempenhando, não é?! Depois depende das pessoas. Se as pessoas forem mais acessíveis e conseguirem desempenhar bem as suas funções, interiorizarem bem a rotina, ao fim do mês as coisas tão bem consolidadas. Se for uma pessoa que não tenha secalhar tanta experiência, se calhar vamos estando mais um bocadinho, mas isso depois depende também das tarefas que as pessoas vão fazendo e da pessoa em si.” (E6)
- “E acompanhamos a pessoa durante 15 dias para verificarmos se adapta ou não.” (E7)

Por outro lado, além do primeiro momento de acolhimento e integração de profissionais, os entrevistados consideraram relevante avaliar e dar feedback face ao trabalho dos profissionais, tendo em conta que a evolução dos indivíduos e da instituição é constante, conforme defende Mosquera (2000).

- “Porque acho que nós estamos sempre em evolução constante. (...) Acho que temos, seja ele um feedback negativo ou positivo, temos de ir estando em comunicação constante com os profissionais, porque só assim, desta forma, é que existe evolução... existe melhoria contínua... e existe também união. Das partes.” (E1)
- “Acho muito importante dar feedback para podermos aqui aperfeiçoar alguns procedimentos e também para identificar aqui algumas lacunas para podermos identificar e sugerir formações posteriores.” (E5)
- “Desde o início e durante todo o percurso de cada profissional. Temos de ir dando feedback e avaliando o comportamento de cada uma das pessoas, não é?! Porque é muito importante, e já disse isto várias vezes, o saber-ser, o saber-estar e o saber-fazer, não é?! E nós temos aqui um compromisso, que é garantir a qualidade de cada uma das valências. E para isso é preciso que a pessoa esteja direcionada e que esteja dentro desses parâmetros que são, digamos que, o mínimo, para conseguirmos chegar a determinados objetivos, não é?! (...) só percebendo se a pessoa está a corresponder

com o que lhe é pedido, é que podemos garantir a continuidade ou não, também dessas pessoas.” (E8)

### **3.4.3. Formação Profissional**

A formação profissional é uma prática de recursos humanos crucial para os trabalhadores e para a instituição pois, através desta prática, são adquiridas e desenvolvidas competências, que vão contribuir para o desenvolvimento da atividade laboral. Neste contexto, todos os entrevistados consideraram relevante a formação profissional para o desenvolvimento das funções.

Assim sendo, e procurando dar resposta às exigências dos utentes e das famílias, prestando serviços de qualidade e inovadores, é fundamental que a formação dada aos trabalhadores seja estruturada e vá ao encontro das necessidades sentidas pelos mesmos.

Desta forma, a instituição possui um Plano de Formação – Impresso DC.PS01.11 – adequado à realidade de cada resposta social, que é definido pelos recursos humanos em articulação com as diretoras técnicas de cada valência.

Assim, numa primeira fase, todos os trabalhadores preenchem um formulário de identificação das necessidades formativas, através do impresso DC.PS01.22 - Diagnóstico das Necessidades Formativas, onde podem expor as necessidades que sentem ao nível da formação e que podem impactar na qualidade do serviço prestado e, posteriormente, os recursos humanos reúnem com a direção técnica para analisar os resultados, identificar necessidades, redigir o relatório de Diagnóstico das Necessidades Formativas – DC.PS01.22 – e construir o Plano de Formação da instituição, conforme informação dos entrevistados:

- “Então, na minha resposta social são envolvidos todos os profissionais, de todas as categorias. (...). Paralelamente a isto, os recursos humanos também elaboram as necessidades formativas da instituição. Portanto, cruzamos aqui os dados e posteriormente a isso, os recursos humanos fazem então o plano de formação para o ano que virá a seguir.” (E1)
- “O plano de formação é elaborado pelos recursos humanos, pela responsável dos recursos humanos. Mas sempre partilhado com as diretoras técnicas, de forma a conseguirmos perceber quais são as necessidades de cada valência. A Santa Casa também disponibiliza um questionário para os colaboradores também especificarem aquilo que sentem em relação à necessidade de formação.” (E4)
- “Todas as pessoas devem estar implicadas na definição do plano. Não só as direções

como os próprios funcionários, não é?! Aqui na instituição, normalmente, é feito um questionário, para perceber as necessidades que cada pessoa tem a nível do conhecimento, a nível da formação. Os diretores aqui também têm a oportunidade de, no fundo, recolher um bocadinho esses dados, não é, através da prática e do acompanhamento e da supervisão que que fazemos.” (E8)

Paralelamente, importa reforçar que a SCMM coloca à disposição dos trabalhadores a possibilidade de proporem e frequentarem ações de formação, desde que tenham enquadramento nas funções desenvolvidas, conforme citações:

- “Nós vamos sugerindo” (E3)
- “As auxiliares e as educadoras também podem propor.” (E6)
- “Em reunião também com as colaboradoras. Vamos detetando quais são as suas dificuldades e depois propomos aos recursos humanos as mesmas.” (E7)

Após as ações de formação, os formandos têm de avaliar a ação através do impresso DC.PS01.12 - Avaliação da Formação e da Eficácia e, posteriormente, o superior hierárquico avalia no mesmo documento a eficácia da formação no desempenho das funções.

Desta forma, verifica-se que à semelhança do que defende a literatura, nomeadamente, Coiteiro et al., 2008, *cit in.* Tanganho, 2021, existem 3 momentos associados ao processo de formação na SCMM, sendo eles, “a Ruptura com a situação existente e que se pretende melhorada” (Coiteiro et al., 2008, *cit in.* Tanganho, 2021, p.27), através do formulário de identificação de necessidades formativas, que é desenvolvido anualmente e visa melhorar o desempenho dos profissionais, dotando-os de mais conhecimento passível de ser aplicado às suas funções, “a Construção do caminho adequado a seguir para a consecução daquele objectivo” (Coiteiro et al., 2008, *cit in.* Tanganho, 2021, p.27), através da elaboração do Plano de Formação, onde constam as formações a desenvolver, os destinatários, os objetivos da formação, o número de horas previstas, as entidades formadoras, bem como a monitorização da execução do plano; “a Verificação dos resultados obtidos com o percurso realizado” (Coiteiro et al., 2008, *cit in.* Tanganho, 2021, p.27), através da avaliação da eficácia das formações.

Assim, é comum a todos os profissionais a relevância que a formação assume no desempenho de funções, proporcionando uma atualização contínua face aos conhecimentos e às exigências da sociedade, podendo as mesmas incidir na vertente pessoal, profissional ou organizacional dos indivíduos. Desta forma, além das competências técnicas, no setor

social são fundamentais as competências comportamentais (Santos et al., 2022). Os entrevistados corroboram a literatura, defendendo que:

- “A formação é muito importante porque estamos sempre desatualizadas. (...) E eu acho que a formação é: para se trabalhar bem, nunca se está atualizado, não é?! Porque a sociedade muda. Os utentes mudam. A nossa realidade está sempre em constante alteração e se nós não nos atualizarmos como profissionais também não conseguimos dar uma resposta atualizado às necessidades de toda a gente.” (E3)
- “Eu acho que estamos sempre... *pausa*... sempre propícios a aprender mais. E quanto mais não seja para irmos reforçando as aprendizagens que fizemos anteriormente. Portanto, é primordial que as pessoas façam sempre formação ao longo do ano, para irem conhecendo novas práticas, novos conhecimentos e reforçar também aquilo que já aprendemos anteriormente” (E6)
- “Eu acho que sim. Que a formação é muito importante. Aliás, porque a atualidade está sempre a mudar, não é?! E acho que é importante nós estarmos aqui sempre em cima, e principalmente aqui na cantina, com estas patologias e com estes processos todos aqui, e o tipo de população que nós temos, e é muito importante.” (E7)

Posto isto, a instituição promove aos seus trabalhadores formações internas e externas, conforme citação:

- “Até formações internas, com os nossos profissionais. Fazem formações internas e propõem também formações externas.” (E6)

Paralelamente, são diversificadas as formações e adaptadas à realidade e necessidade de cada resposta social. Contudo, há formações que são transversais a todas as respostas sociais, entre elas, as medidas de autoproteção. Encontra-se ainda muito presente em várias respostas sociais a formação ao nível do HACCP.

Apesar da disponibilidade da instituição para a frequência dos profissionais em ações de formação, identificou-se a dificuldade que existe para libertar os trabalhadores do terreno para as ações de formação.

- “Ao nível da formação, por exemplo, acho que é muito difícil. Nós temos sempre as pessoas a trabalhar e às vezes é difícil tirá-las do seu local de trabalho para fazerem formação. Portanto há aqui um trabalho suplementar de arranjar estratégias para conseguir vencer estas coisas, não é?!” (E2)

Desta forma, à semelhança do que defende Costa & Martinho (2024), na SCMM dá-se primazia à aprendizagem contínua, verificando-se que a instituição disponibiliza formação adequada às funções e serviços prestados, procurando assim a melhoria e qualidade dos mesmos.

#### **3.4.4. Avaliação de Desempenho**

De acordo com as informações prestadas pelos entrevistados, verificou-se que ainda não existe na SCMM uma Avaliação de Desempenho.

Contudo, todos os entrevistados consideraram que era uma prática relevante a ser desenvolvida na instituição. Paralelamente, importa referir que a certificação identificou como uma oportunidade de melhoria a implementar na instituição, a avaliação de desempenho.

Sendo a Avaliação de Desempenho um procedimento que visa medir o desempenho dos profissionais, identificando as potencialidade e pontos fracos dos mesmos (Sousa et al., 2006), existem vantagens e dificuldades associadas ao desenvolvimento desta medida.

Desta forma, entre as principais vantagens associadas a esta prática, os entrevistados identificaram a diferenciação dos profissionais, o reconhecimento do trabalho desenvolvido, a valorização e motivação dos profissionais e a melhoria do desempenho individual e organizacional, conforme transcrições:

- “Saber distinguir, até mesmo dentro da mesma categoria profissional, os excelentes profissionais, os bons profissionais e dos menos bons profissionais (...) lá está, distinguir os bons, para se manterem motivados para a sua função e para a sua evolução.” (E1)
- “Acho que é positivo haver avaliação, pelo reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos colaboradores ao longo ano.” (E4)

No entanto, existem fragilidades associadas à implementação da Avaliação de Desempenho, especialmente, no setor social. De acordo com Santos et al., (2022), o trabalho desenvolvido no setor social não é facilmente mensurável e, conseqüentemente, os fatores a serem tidos em consideração na Avaliação de Desempenho pouco quantificáveis.

Esta questão encontra-se estritamente interligada com a subjetividade que poderá estar associada a esta prática. Sendo a Avaliação de Desempenho uma prática complexa, é fundamental que os critérios sejam claros, objetivos e mensuráveis, procurando que o processo seja imparcial e compreendido pelas partes, conforme transcrições que se seguem:

- “Porque acho que deve estar bem definido quais são as funções, para depois percebermos o que é isto de melhor desempenho, não é?! Isto tem que estar muito claro na cabeça de todos para que possamos... *pausa*... ir por este caminho.” (E2)
- “A área social é uma área que é difícil de avaliar. (...) Por isso tem que ter uns critérios muito bem definidos. Eu acho que os obstáculos, secalhar o principal obstáculo, é esse. É definir coisas que são mensuráveis, não é?! (...) E depois sermos isentos. Conseguirmos a isenção.” (E3)
- “Acho que uma avaliação de desempenho deve ser sempre muito bem definida e percebida também muito bem por ambas as partes.” (E5)
- “Eu acho que as pessoas devem ser sempre avaliadas no seu percurso profissional. Embora a avaliação de desempenho seja aqui bocadinho às vezes subjetiva. (...) E é sempre complicado, acho que é sempre um processo um bocadinho complicado. (...) Mas efetivamente as pessoas têm que ser muito imparciais, não é?! Porque não é muito fácil, porque há sempre a subjetividade de quem avalia.” (E6)

Desta forma, os entrevistados têm perceção de que o processo de avaliação de desempenho deverá ser transparente para todos, e à semelhança do que defende Sousa et al., (2006), é fundamental que não existam erros associados ao processo.

Esta prática encontra-se interligada a outras práticas e, desta forma, é relevante que a finalidade da Avaliação de Desempenho se encontre explícita para os trabalhadores, uma vez que os trabalhadores do setor social são atraídos e motivados pelos valores organizacionais inerentes à causa social e, a inclusão de métricas pode gerar desmotivação e quebras no trabalho desenvolvido pelos mesmos, conforme as informações prestadas pelos entrevistados:

- “nós não somos uma empresa... *Pausa*...na sua totalidade. Há aqui uma grande preocupação social. E os nossos valores têm que estar alinhados com estas práticas, portanto... E às vezes interferem um pouco. Interferem até porque nós estamos a falar de desempenho e é muito difícil também monitorizar este desempenho, porque é um trabalho um pouco subjetivo, é um trabalho muito de relação... e às vezes é difícil quantificar estas coisas. E nesta quantificação, se fosse um trabalho de vendas seria muito fácil fazer isto. Não, isto é um trabalho de relação. Como é que nós avaliamos que realmente a pessoa faz uma boa prestação de cuidados?! Portanto, é difícil esta prática de recursos humanos nas instituições sociais (...).” (E2)
- “Temos de definir o porquê de estarmos a fazer uma avaliação de desempenho. Se é

só mesmo para continuarmos com a pessoa ou não aqui na instituição, ou será para fazer um plano de desenvolvimento da pessoa, a médio e longo prazo, não é, e isso estar internamente ligado também com a carreira da pessoa dentro da organização, não é?! Portanto, temos de definir o porquê de estarmos a fazer este programa de avaliação de desempenho. Que é importante termos, sem dúvida. Agora temos é de definir bem os nossos objetivos. Acima de tudo.” (E8)

- “*Risos.* A nível das IPSS? Se tivermos em conta que a pessoa até tem um bom desempenho... ok. Como é que vamos reconhecer essa pessoa? Monetariamente? Estamos a falar de IPSS, não é?! Conseguimos acompanhar isso? Não conseguimos? É um dilema, não é?! Temos, lá está, definir muito bem o nosso plano de avaliação.” (E8)

### **3.4.5. Remunerações e Recompensas**

A remuneração corresponde à contrapartida paga pela entidade patronal ao trabalhador, em contrapartida do serviço prestado. Assim, de acordo com as informações prestadas pelos entrevistados, na SCMM não existe uma política de remunerações que diferencie os trabalhadores. Desta forma, o único critério diferenciador é a antiguidade e, nos casos das educadoras de infância, os escalões de tempo de serviço, conforme as citações comprovam:

- “A única diferenciação que existe, é mesmo por antiguidade.” (E1)
- “Aqui são os escalões e a antiguidade.” (E4)

Contudo, para Ivancevich (2008, *cit in.* Fernandes, 2011) as recompensas atribuídas aos trabalhadores podem ser financeiras ou não-financeiras, sendo que as financeiras podem ser diretas ou indiretas. Desta forma, na SCMM, além dos trabalhadores usufruírem de recompensas financeiras diretas, nomeadamente, o salário mensal, são atribuídas recompensas financeiras indiretas, tais como, dias de férias, dias festivos e protocolos com entidades externas, conforme citações que se seguem:

- “Já que não conseguimos de forma monetária... *risos....* e acho que também é importante mantermos os funcionários motivados, a instituição tem um regulamento de majoração de férias. Portanto, tendo em conta a assiduidade do ano anterior. (...) Portanto, tendo em conta a assiduidade, também atribuir os dias festivos: Páscoa, Natal e o Ano-Novo. *Pausa.* E o aniversário. O aniversário é para toda a gente. Os restantes é que são consoante a assiduidade.” (E1)
- “A Santa Casa da Misericórdia tem a preocupação de criar aqui alguns protocolos,

com algumas entidades que se tornaram parceiras. Nomeadamente, do ponto de vista da saúde, do desporto, de produtos de ortóteses e próteses e tudo mais, e de farmácia também. Temos aqui alguns parceiros, 2 farmácias, em que os funcionários têm algum tipo de desconto. Depois temos, sempre que são feitas doações pronto, em grande número, a Santa causa além de dar aos seus utentes e famílias que são apoiadas, sempre que há em demasia tenta-se fazer uma distribuição pelos funcionários. Isso toda a gente agradece, hoje em dia com o nível de vida cada vez mais caro, que é proveitoso para todos. E depois temos os dias de férias. De férias, sim. Temos 1 plano de majoração das férias para quem não falta e também são garantidos alguns dias festivos, o que é ótimo.” (E8)

Por outro lado, para Sousa et al., (2006), as recompensas assumem 2 tipologias, sendo elas recompensas extrínsecas e intrínsecas. No entanto, podemos associar a literatura à realidade da SCMM, sendo que enquanto recompensa extrínseca os profissionais da instituição têm o seu salário mensal e enquanto recompensa intrínseca, têm a majoração de dias de férias.

Esta limitação na política de remunerações encontra-se fortemente interligada com a forte dependência das instituições sociais face ao Estado, nomeadamente, através do Acordos de Cooperação. Esta questão foi mencionada pelos entrevistados e percecionada enquanto condicionante externa com interferência na política de remunerações praticada na instituição, conforme se verifica nas citações que se seguem:

- “Essencialmente, o facto de dependermos do Estado. Essencialmente isso.” (E5)
- “Tem tudo a ver aqui com todos os apoios estatais que cada vez mais são diminutos, não é?! E não é fácil para as IPSS conseguirem fazer face a todas as despesas, exatamente com o que eu disse, com o custo médio de vida, não é?! Que as IPSS também se ressentem nesse especto. Logo, não é muito fácil conseguirem aqui aumentar, não é, a remuneração de todos os funcionários. Portanto, estamos sempre um pouco dependentes dos apoios externos, não é?” (E8)
- “Percebo que as IPSS enfrentem grandes desafios e claro que para manter a sustentabilidade da instituição há que equilibrar aqui algumas questões que, e uma delas pode ser, ou pode afetar, diretamente as remunerações dos colaboradores. Portanto, tem que ser uma coisa gradual e equilibrada por forma a não destabilizar a sustentabilidade da própria instituição.” (E9)

Por outro lado, existe também por parte dos profissionais a percepção de que os IRCT's que regulam as instituições sociais causam limitações e geram desafios às instituições, uma vez que “podem regulamentar salários, férias, condições de trabalho, carreiras profissionais, etc” (Pinto, 2015, p. 1122).

- “Eu acho que os fatores externos, não é, a tabela salarial... *risos*... que é aplicada, não é?! Acaba por existir condicionalismos, não é?! Pronto... O aumento do salário mínimo, não é?! Tudo... As comparticipações que a segurança social dá à nossa instituição, não é?! Tudo isso, serve para condicionar um bocadinho a capacidade que a própria instituição tem de poder dar melhores ou piores remunerações. E também a capacidade que os utentes que nós acompanhamos, também não sendo muito alta, também obviamente que não pagam grandes mensalidades e por isso também diminui o dinheiro que a própria instituição recebe. Por isso há esses condicionalismos.” (E3)

#### **3.4.6. Evolução Profissional**

A evolução profissional corresponde à progressão que o indivíduo faz no decorrer da sua carreira profissional. Por norma, está associado a um crescimento do profissional no seio laboral, possibilitando evolução a nível individual e organizacional, podendo ocorrer na mesma ou em várias organizações (Santos et. al, 2022).

Esta evolução, no setor social, apresenta fortes limitações, uma vez que as possibilidades de progressão são escassas, ocorrendo as mesmas de forma automática, decorrente da antiguidade e dos contratos coletivos de trabalho que regulam as instituições sociais, sendo esta informação corroborada pelos entrevistados:

- “Oh, aí ainda mais difícil se torna. *Risos*. Porque efetivamente não há aqui uma progressão de carreiras que seja muito fácil de fazer, não é?! Pronto. Mas são desafios. São desafios para a gestão de recursos humanos da instituição.” (E2)
- “Supostamente deveria de ser ao fim de x anos mudaríamos de carreira, não é?! E acho que é isso que fazem e que têm atenção. Pelo menos eu já mudei, a minha designação já mudou. *Risos*.” (E3)
- “Também a ver também com os anos de serviço. Com a antiguidade.” (E6)

Segundo Sousa et al., (2006) o desenvolvimento da carreira do individuo pode ocorrer na sequência de movimentações horizontais, verticais e internas. Assim sendo, nas entrevistas realizadas, verificou-se que a SCMM possibilita estas movimentações aos trabalhadores.

Contudo, à semelhança do que se verifica no setor social, prevalece nas instituições sociais as movimentações horizontais, sendo escassas as possibilidades de progressão vertical. Assim, a polivalência entre cargos é encarada como uma oportunidade de crescimento e valorização profissional (Santos et al., 2022):

- “A evolução profissional ocorre, lá está, quando existe a possibilidade de uma vaga num cargo um bocadinho superior ou noutra categoria profissional, que nós sabemos que até aquele funcionário gostaria de fazer e de ser um plano de vida melhor para ele (...). Portanto, sempre que existe essa vaga e é identificado uma pessoa que manifesta essa vontade, damos a oportunidade. E se tiver competências, também não basta ter vontade. Também tem de ter competências. Damos oportunidade a essa pessoa de crescer e de evoluir dentro da instituição.” (E1)
- “Aqui não porque nós somos pequeninas. Mas eu sei que há pessoal que vai mudando internamente, não é?! E outras que já tinham funções abaixo e que conseguiram subir.” (E3)
- “*Hesitação*. Não sei... não sei se a questão de a mais recente colaboradora, por ter realizado um estágio, ter aberto portas a esta oportunidade. Mas sim, acho que era de considerar.” (E9)

Esta evolução é transversal a toda a instituição e abrange qualquer categoria profissional, conforme citações que se seguem:

- “Tenho. De diversas categorias profissionais.” (E1)
- “Atualmente uma colaboradora, mas já tivemos mais.” (E5)
- “Sim, tenho um caso. A encarregada geral, sim.” (E7)

#### **3.4.7. Voluntariado**

À semelhança do que acontece noutras instituições sociais, também na SCMM se verifica a presença de voluntários, nas diversas respostas sociais da instituição.

Das entrevistas realizados, foi notória a perceção dos entrevistados face ao voluntariado, nomeadamente, todos concordaram acerca da importância que o mesmo representa no dia-a-dia da instituição, conforme citações que se seguem:

- “para os utentes, isso é fundamental. É sempre a pessoa que vem de fora, que traz um miminho e que tem tempo, que não tem as responsabilidades das tarefas da valência, do dia-a-dia. Portanto, tem tempo para se dedicar às pessoas.” (E1)
- “Porque há funções que eles podem desempenhar, que não precisam de ser técnicos

superiores a fazê-lo, não é, e que nos liberta a nós de tempo para podermos dedicar a outras coisas que eles como voluntários não podem fazer.” (E3)

- “Eu acho que o voluntariado é importante em todas as valências. Porque dá conhecer às pessoas uma perceção diferente daquilo que as pessoas têm. Porque ouvem falar numa cantina... e este tipo de população... e no fundo isto é tudo boa gente, não é?! As pessoas, pronto, têm uma ideia diferente da cantina.” (E7)

Assim sendo, a instituição dispõe de um regulamento do voluntariado – DC.PS01.17 – onde consta a atuação que a instituição assume face a esta prática. Posto isto, o processo de candidatura encontra-se definido, sendo a candidatura formulada em impresso próprio e posteriormente submetida ao coordenador do voluntariado (SCMM, 2023). Nesta fase deverão ser mencionados as motivações dos candidatos para a causa, bem como aspetos pessoais que sejam relevantes para o desenvolvimento do voluntariado e a disponibilidade apresentada. Posteriormente, os candidatos são selecionados por parte de coordenador de voluntariado em articulação com as diretoras das valências, que definem os domínios de atuação do voluntário (SCMM, 2023).

Desta forma, e mediante a área de atuação da resposta social, os voluntários desenvolvem um conjunto de tarefas muito diversificadas e que vão de encontro às necessidades sentidas pela diretora da valência.

- “são eles que fazem a seleção de roupas que são doadas (...) também muitas vezes pedimos para acompanhar algumas utentes nossas para tratar de alguns documentos que nós não conseguimos. Também já chegamos a pedir e também tivemos uma resposta positiva da parte dos voluntários.” (E3)
- “Temos uma voluntária que vem todas as segundas-feiras para leitura. E um voluntário, que em tempos já foi inclusivamente utente da misericórdia, que vem exercer aquilo que foi um bocadinho a prática profissional ao longo da vida. Portanto, através de trabalhos manuais.” (E5)
- “Temos uma voluntária a tempo inteiro, que ajuda na copa.” (E6)
- “A voluntária vem apoiar muito aqui na logística, na distribuição de cabazes, no tratamento de roupas.” (E7)

No entanto, à semelhança do que acontece com os trabalhadores remunerados, também os voluntários são acolhidos e integrados nas funções que irão desempenhar, conforme estipula o Artigo 7.º do Regulamento Interno do Voluntariado, defendendo que “Será proporcionado ao voluntário, antes do início das suas funções, a informação e orientação necessária para o

início da sua atividade forma que possa harmonizar a sua ação com a cultura e os objetivos institucionais” (SCMM, 2023). Este acolhimento e integração são fundamentais para manter os voluntários envolvidos com a causa social e organizacional, conhecendo a missão, visão e valores institucionais, bem como as normas de funcionamento da SCMM.

Relativamente à gestão dos voluntários, a mesma é feita de forma independente pelas valências, cabendo a cada resposta social a gestão das tarefas dos seus voluntários, procurando o estabelecimento de uma relação de proximidade.

No que respeita à monitorização das atividades desenvolvidas pelos voluntários, não existem dados que permitam medir o trabalho desenvolvido.

Contudo, importa salientar que a SCMM tem registado capacidade de reter os seus voluntários, mantendo-se os mesmos há um longo período temporal.

#### **3.4.8. Relação Inter-Organizacional**

Das informações prestadas pelos entrevistados, verificou-se que existe uma boa relação entre o departamento de recursos humanos e a direção técnica. Esta relação é próxima, permanente e dinamizada com base na colaboração constante, conforme indicam as citações:

- “Diariamente. Constantemente. *Risos*. Portanto, funciona muito bem essa articulação.” (E1)
- “Existe. Próxima.” (E5)
- “Sim. São o nosso braço esquerdo e direito, não é?! Porque não tomamos decisões sozinhos, tem de ser em conjunto. E aqui tamos sempre dependentes dos nossos colegas, como é óbvio.” (E8)

#### **3.5. IMPACTO DA CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

A criação do Departamento de Recursos Humanos na SCMM representou uma evolução na perceção da relevância das PGRH nas instituições sociais, possibilitando a formalização e estruturação dessas mesmas práticas, anteriormente desenvolvidas de forma informal por cada uma das responsáveis das valências.

Assim sendo, o processo de recrutamento e seleção dos profissionais era conduzido pela diretora técnica, conforme citação que se segue:

- “Na altura não existia departamento de recursos humanos, por isso a seleção era muito feita pelas diretoras. Isoladamente, não é?! (...) E depois fui eu que fiz as

entrevistas, e fui eu que fiz o guião das entrevistas e fui eu que fiz a sua própria seleção. (...) É uma coisa um bocadinho menos formal do que hoje em dia é feito.” (E3)

Com a criação do departamento de RH, o processo de recrutamento e seleção passou a ser conduzido pela responsável dos recursos humanos da instituição, em articulação com as diretoras técnicas de cada resposta social, conforme citação:

- “O processo de recrutamento começa pela recolha por parte dos recursos humanos, pelo responsável dos recursos humanos da instituição, que depois em colaboração com as diretoras técnicas, fazemos uma reunião, aferimos, vemos o que realmente nos interessa mediante os currículos que nos vão chegando, para a função a desempenhar no momento. (...) Segue-se a entrevista com todos os candidatos. E depois a análise da mesma.” (E4)

Esta mudança possibilitou que o processo de recrutamento e seleção se tornasse formalizado, partilhado, estruturado e documentado.

Paralelamente, ao nível do programa de acolhimento e integração de profissionais, também se verificou uma formalização da prática, padronizada a toda a instituição, nomeadamente, ao nível da documentação institucional.

- “Na altura não existia assim nada muito formal, não é?! O que aconteceu foi (...) ela teve comigo, acho que foi 10 dias... E foi uma coisa que eu... mostrei-lhe as famílias todas, apresentei-a a toda a gente para que ela tivesse integrada. Mas não houve nada muito... formal.” (E3)

O processo continua a ser conduzido pelas superiores hierárquicas, contudo, conta com a participação dos Recursos Humanos.

- “A integração que também é super-importante, não é, e que também é feita aqui a 50% com as diretoras das valências.” (E2)

Relativamente à prática da formação profissional, a transformação incidiu essencialmente no planeamento das ações, sendo realizado anualmente um questionário de identificação de necessidade formativas e, posteriormente, a elaboração do Plano de Formação para o ano, promovendo o envolvimento de todos os profissionais da instituição.

Relativamente à Avaliação de Desempenho, verificou-se que é uma prática que ainda não se encontra instituída na instituição:

- “Penso que ainda não está a ser implementado a avaliação de desempenho.” (E2)

Contudo, existe consciência por parte dos profissionais da relevância a nível organizacional da implementação desta prática na instituição, procurando diferenciar o desempenho dos profissionais.

De um modo geral, com a criação do departamento de recursos humanos verificou-se uma consistência e formalização das PGRH, encontrando-se todos os processos organizados, possibilitando uma profissionalização da Gestão de Recursos Humanos da instituição, independentemente dos desafios encontrados no setor social.

- “O que eu gostaria de dizer era que penso que já fizemos uma boa evolução. Penso que o facto de termos uma pessoa responsável só pelos recursos humanos já foi muito positivo para a instituição, acho que demos um passo em frente. Porque é um olhar mais atento, com... *Pausa...* enfim. Com outras preocupações. Eu acho que já fazíamos um bom trabalho, já tínhamos preocupação com as pessoas, mas agora temos uma preocupação mais fundamentada, mais rigorosa. Eu acho que demos um passo em frente. Acho que fizemos, que estamos a fazer um bom trabalho. Mas acho que ainda há muitos desafios para fazer, nomeadamente, em levar aos profissionais os valores da instituição. Eu acho que isso é um trabalho que pode ser feito, eu gostaria muito que fosse feito. E gostaria que fossem feitas ações durante o ano, para as pessoas perceberem que trabalham numa instituição social e que aqueles são os valores. Eu acho que precisamos muito de falar nos valores. E de perceber como é que cada um contribui para esses valores. Contribui no seu trabalho, na prestação com utente, na prestação com o colega e na relação com a instituição. Eu acho que devíamos fazer ações de sensibilização dos valores da instituição. Eu gostava que isso fosse feito.” (E2)

Constou-se ainda que a gestão que é feita por parte dos recursos humanos é de proximidade junto dos trabalhadores, conforme citação:

- “E também que seja uma prática de recursos humanos que seja próxima das pessoas. E eu tenho a certeza que isso acontece. Com facilidade nesta instituição se chega aos recursos humanos e à pessoa que é responsável pelos recursos humanos.” (E2)

Assim, analisando e sistematizando o impacto da criação do departamento de recursos humanos, é possível verificar que a sua implementação na instituição possibilitou uma profissionalização das PGRH, tornando-as estruturadas e formalizadas, transversalmente a toda a instituição. Os procedimentos passaram a ser uniformes a todas as valências, gerando coesão organizacional. Desta forma, a perceção face às PGRH foi-se modificando, existindo

uma consciencialização da relevância que a atuação do departamento de recursos humanos repercute no alcance da eficácia e eficiência organizacional, bem como na prossecução da missão, valores e objetivos institucionais. Posto isto, todas as práticas implementadas encontram-se definidas, sendo os procedimentos inerentes cumpridos, visando a transparência dos processos.

Por outro lado, verifica-se a existência de limitações, essencialmente, a nível financeiro, que condiciona e interfere no desenvolvimento das práticas.

### **3.6. SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE GERAL CONSIDERANDO OS OBJETIVOS DO ESTUDO**

Verificou-se através da literatura e da análise e discussão dos resultados, a correlação existente entre as PGRH, sendo que no Setor Social as mesmas ainda se encontram pouco formalizadas e carecem de algumas limitações, decorrentes da reduzida autonomia financeira, que conseqüentemente tem influência no dia-a-dia destas organizações e no desenvolvimento das suas práticas.

Sendo um serviço prestado por e para pessoas, é fundamental desenvolver no quotidiano destas organizações PGRH que se articulem com as necessidades pessoais e profissionais dos seus colaboradores, visto que estes são o motor do Setor Social.

Procurando aprimorar os serviços prestados, bem como, investir no desenvolvimento de práticas que empoderem os seus trabalhadores, é fundamental o alcance de sustentabilidade financeira das instituições, procurando-se reduzir as dependências económicas face aos Acordos de Cooperação estabelecidos com a Segurança Social para as diferentes respostas sociais. Estas questões criam limitações financeiras às instituições e, conseqüentemente, limitações nas remunerações atribuídas aos trabalhadores.

As reduzidas remunerações praticadas influenciam ainda a contratação e retenção de profissionais qualificados. Paralelamente, a vantagem competitiva e o sucesso organizacional, só se conseguem alcançar com profissionais dotados de conhecimento, que impulsionem e diferenciem a instituição das demais. Aliado a esta questão encontra-se a qualidade dos serviços, isto é, numa sociedade em permanente mudança é crucial que os profissionais se adaptem aos novos métodos de trabalho, bem como às novas exigências dos utentes e das famílias.

Considerando as especificidades do setor, existem outras práticas que carecem de particularidades, entre elas, a avaliação de desempenho e progressão profissional. Sendo que o trabalho desenvolvido no Setor Social não é facilmente mensurável e quantificável,

e que os profissionais são movidos por fatores intrínsecos, a aplicação de métricas torna-se dissonante do propósito do setor. Por outro lado, as possibilidades de progressões na carreira também são reduzidas no Setor Social, gerando falta de competitividade entre as instituições do setor e aumentando a rotatividade dos profissionais.

Através do estudo realizado, verificou-se que o processo de recrutamento e seleção se tornou mais estruturado com a criação do departamento de recursos humanos, através da implementação de procedimentos e documentos que tornem o processo transparente e justificado perante os demais. Esta prática ocorre de forma análoga em todas as respostas sociais da SCMM.

Relativamente ao acolhimento e integração dos profissionais, verificou-se uma maior consistência da prática, sendo uniformizado o processo em toda a instituição. Assim, os documentos entregues nesta fase são transversais a todos os profissionais, independentemente da valência, promovendo um maior comprometimento dos profissionais com a instituição. Ambas as práticas são realizadas pelo departamento de recursos humanos em articulação com as direções técnicas das valências, podendo os tempos de acolhimento variar nas diferentes respostas.

A nível da formação profissional, verificou-se que a instituição em estudo considera uma prática relevante, envolvendo os profissionais no processo. Assim, é disponibilizada formação aos profissionais, visto que a formação é crucial para a prestação de serviços de qualidade, promotores de vantagem competitiva, do sucesso organizacional e da inovação, existindo em todas as respostas sociais da SCMM um plano de formação anual, adequado às necessidades identificadas em cada área.

A avaliação de desempenho ainda não se encontra implementada na instituição, sendo percecionada como uma prática relevante a ser desenvolvida.

Relativamente às remunerações e recompensas, na SCMM as remunerações são regulamentadas por IRCT e, desta forma, encontram-se definidas. Assim, e procurando colmatar as baixas remunerações desenvolvidas nas instituições, são praticados outros benefícios não monetários, entre os quais, majoração de dias de férias, atribuição de dias festivos, sendo que a SCMM também aplica este tipo de recompensas não monetárias. Paralelamente, os trabalhadores são movidos por valores intrínsecos ao invés de extrínsecos. À semelhança das remunerações, também as possibilidades de progressão na carreira são fracas na instituição, ocorrendo maioritariamente, através da antiguidade. Importa salientar

que todas as respostas sociais da instituição já tiveram movimentações internas, que possibilitaram a promoção dos seus trabalhadores.

Desta forma, e considerando a importância que os serviços do Setor Social prestam, é fundamental que as práticas de recursos humanos sejam repensadas, bem como a capacidade das instituições se tornarem autossuficientes financeiramente. Assim, é crucial que as instituições não se encontrem reféns das verbas do Estado, com vista a desenvolverem e formalizarem a suas práticas, assemelhando-as ao setor privado. Posto isto, é crucial o investimento no capital humano, com vista a assegurar a qualidade dos serviços prestados. No caso em estudo, já se verificou uma transformação relativamente à perceção das PGRH no Setor Social, através da criação do departamento de Recursos Humanos, que possibilitou uma formalização e padronização dos processos. Esta questão, promove uma visão estratégica face aos Recursos Humanos ao invés de ser um processo meramente administrativo. Assim, através da criação do departamento de Recursos Humanos, a instituição procurou valorizar os seus profissionais e formalizar as suas práticas e procedimentos, dando solidez e inovação aos processos. Por outro lado, as limitações financeiras enfrentadas pelas instituições sociais, colocam limitações no desenvolvimento das PGRH.

## CONCLUSÃO

Considerando a relevância do Setor Social no seio da sociedade e da economia, dada a importância dos serviços prestados neste setor, torna-se imprescindível compreender o seu funcionamento ao nível das PGRH.

Desta forma, foi realizado um estudo de caso na SCMM, com o objetivo de analisar as PGRH desenvolvidas na instituição. Assim, procedeu-se a uma caracterização da SCMM e a uma caracterização e análise das PGRH desenvolvidas pela instituição. Paralelamente, o estudo de caso foi direcionado para compreender o impacto da criação do departamento de recursos humanos na formalização das PGRH desenvolvidas na instituição.

Posto isto e, procurando dar resposta aos objetivos da dissertação, recorreu-se à metodologia qualitativa, visto ser a mais adequada para o alcance de ilações, possibilitando compreender em profundidade e de forma detalhada um fenómeno, através das perceções dos entrevistados.

Assim, numa primeira fase, caracterizou-se a PGRH, nomeadamente, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional, avaliação de desempenho, remunerações e recompensas e, posteriormente, o padrão que as mesmas práticas apresentavam no Setor Social.

Posteriormente, procedeu-se à análise e discussão dos resultados, verificando-se que a criação do departamento de recursos humanos na instituição possibilitou uma uniformização, estruturação e desenvolvimento das PGRH da SCMM. Esta consciencialização face à relevância que as PGRH assumem no quotidiano das instituições, constituiu um momento de mudança organizacional, contribuindo para a profissionalização do setor.

No entanto, verificou-se a existência de limitações ao longo do estudo, nomeadamente, o facto de o estudo de caso ser realizado numa só instituição. Assim, em investigações futuras, deveria existir um alargamento a outras IPSS, possibilitando uma generalização dos resultados.

Paralelamente, seria relevante num futuro, tomar consciência da perceção dos trabalhadores face às PGRH e ao impacto da criação do departamento de recursos humanos na formalização das práticas da SCMM, recorrendo desta forma ao método quantitativo, através da aplicação de questionários, possibilitando uma triangulação dos dados.

Por outro lado, os resultados do estudo foram condicionados pelas informações prestadas e desenvolvidas por parte dos trabalhadores, bem como da disponibilidade que os mesmos apresentavam ou não para realizar as entrevistas, sendo que houve uma profissional que não quis realizar a mesma. Assim, estas questões condicionaram a amplitude dos resultados.

Sucintamente, num futuro, deveria ser realizado um estudo em várias instituições sociais, de diferentes dimensões e em diversas áreas do país, possibilitando comparações e generalizações de resultados.

Deveriam ser utilizados métodos mistos, aplicados a um maior número de pessoas, possibilitando uma robustez dos resultados. Seria ainda interessante desenvolver um estudo longitudinal, que analisasse os resultados antes e após a criação de um departamento de recursos humanos numa IPSS, que possibilitasse avaliar a evolução das práticas e os resultados alcançados com o desenvolvimento das mesmas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, A. C. M. (2019). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: O exemplo da CERCIMARANTE (estudo de caso)*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão]. Repositório científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/a99dce2a-49e9-49b0-a73d-0a0af4198568>
- Akingbola, A., Adeleke, O., Idris, A., Adewole, O., & Adegbesan, A. (2024). Artificial intelligence and the dehumanization of patient care. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 3, 100138. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100138>
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. McGraw-Hill.
- Assembleia Constituinte. (1976). “Decreto de Aprovação da Constituição da República Portuguesa”. *Diário da República*, n.º 86 (abril): Série I, 1-118. Recuperado de <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-48316875>
- Assembleia da República. (1983). Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 46 (fevereiro): 643-656. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/119-1983-311401>
- Assembleia da República. (2009). Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 29 (fevereiro): 1-245. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>
- Assembleia da República. (2013). “Lei n.º 30/2013, de 8 de maio”. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 88 (8 de maio): 2727-2728. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. 4ª edição. Edições 70, Lda.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 9ª Edição. Elsevier Editora Ltda.
- Costa, B., & Martinho, A. L. (2024). Gestão e desenvolvimento de recursos humanos assalariados na economia social. In A. L. Martinho, S. Bernardino, & D. Meira (Eds.), *Práticas inspiradoras de gestão e desenvolvimento de recursos humanos em organizações da economia social* (pp. 30-36). CEOS Edições. <https://doi.org/10.56002/ceos.0088b>
- Cruz, S. A., Pais, C., Parente, C. (2014). *Gestão Estratégica, Liderança e Cultura nas*

- Organizações do Terceiro Setor. In Parente, C. (Ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal* (pp. 132-160). Universidade do Porto, Faculdade de Letras.
- Fernandes, J. G. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>
  - Fortin, M. F. (2009). As abordagens quantitativa e qualitativa. In M. Fortin, *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação* (pp. 26-43). Lusodidacta.
  - Franco, R. C., Sokolowski, S.W., Hairel, E. M. H. & Salamon, L.M. (2008). *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparada*. Universidade Católica Portuguesa.
  - Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. 1ª edição. Príncipia Editora, Lda.
  - Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2020). *Inquérito ao Setor da Economia Social – 2018*. Instituto Nacional de Estatística, I. P. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpu\\_b\\_boui=451607836&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpu_b_boui=451607836&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt)
  - Instituto Nacional de Estatística. (2023). *VAB da economia social aumentou ligeiramente em ano de pandemia, passando de 3,0% do VAB nacional em 2019, para 3,2% - 2020*. Instituto Nacional de Estatística. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaque&DESTAQUE\\_Sdest\\_boui=620418151&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaque&DESTAQUE_Sdest_boui=620418151&DESTAQUESmodo=2)
  - Lopes, M. B. (2022). Aspetos legais das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). In A. Rolo & L.C. Carvalho (Eds.), *Gestão das organizações sociais* (pp. 145-161). Edições Sílabo, Lda.
  - Macedo, S. M. B. (2018). *As práticas de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. [Dissertação de Mestrado não publicada]. Instituto Superior Politécnico de Viseu, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Portugal.
  - Ministério da solidariedade, emprego e segurança social. (2014). “Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro”. *Diário da República*, 1.ª série, 221 (novembro): 5882-(2)-5882-(26). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/172-a-2014->

[58900566](#)

- Mosquera, P. (2000). *Integração e acolhimento*. Capítulo X. Universidade Técnica de Lisboa. [https://www.researchgate.net/publication/272180171\\_Integracao\\_e\\_Acolhimneto](https://www.researchgate.net/publication/272180171_Integracao_e_Acolhimneto)
- Navega, R. A. M. (2021). *A gestão por valores e a cultura organizacional: o caso de uma IPSS* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Escola Superior de Educação de Lisboa.
- Parente, C. (2014). A gestão de recursos humanos assalariados. In Parente, C. (Ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal* (pp. 176-200). Universidade do Porto, Faculdade de Letras.
- Pereira, S., Pereira, A., & Pimenta, R. (2014). As práticas de gestão de recursos humanos nas IPSS. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (4). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i4.2101>
- Pinto, M. de A. (2015). *As convenções coletivas como fonte de direito do trabalho: tendências atuais*. Revista Jurídica Luso-Brasileira, 1(6), 1113-1166.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 1ª edição. Gradiva – Publicações, Lda.
- Ribeiro, A. P. (2018). *Gestão de Recursos Humanos: A necessidade de Autorregulação nas Organizações Sociais*. [Dissertação de Mestrado não publicada]. Instituto Superior Politécnico de Viseu, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.
- Santa Casa da Misericórdia de Montijo. (2015). *Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Montijo*. Santa Casa da Misericórdia de Montijo.
- Santa Casa da Misericórdia de Montijo. (2025a). *Guia de Acolhimento e Conduta do Colaborador*. Santa Casa da Misericórdia de Montijo.
- Santa Casa da Misericórdia de Montijo. (2025b). *Relatório de Atividades 2024*. Santa Casa da Misericórdia de Montijo.
- Santa Casa da Misericórdia de Montijo. (2025c). *Manual de Funções*. Santa Casa da Misericórdia de Montijo.
- Santos, J. R., Sebastião, L., Franqueira, A. (2022). A gestão de recursos humanos nas organizações sociais. In A. Rolo & L.C. Carvalho (Eds.), *Gestão das organizações sociais* (pp. 109-142). Edições Sílabo, Lda.
- Saraiva, M., Santos, M. P., Pires, A. R. (2022). *Gestão da qualidade em organizações*

- sociais. In A. Rolo & L.C. Carvalho (Eds.), *Gestão das organizações sociais* (pp. 299-320). Edições Sílabo, Lda.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lidel – Edições Técnicas, Lda.
  - Tanganho, S. (2021). *Elaboração de um plano de formação e gestão da formação*. ISPA – Instituto Universitário.
  - União das Misericórdias Portuguesas. (2022). *Obras de misericórdia*. União das Misericórdias Portuguesas.  
<https://cdn.ump.pt/files/files/OBRAS%20DE%20MISERIC%C3%93RDIA.pdf>
  - Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4ª edição. Reimpressão.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 - SINOPSE DAS ENTREVISTAS

Categoria	Citações
<b>Recrutamento e Seleção</b>	<p>- “Basicamente é verificada junto da valência a necessidade do recrutamento de um profissional, seja para que área for. Contacto os recursos humanos para fazer... para dar início então a esse recrutamento. Os recursos humanos analisam as candidaturas e os currículos que temos presentes. E depois em conjunto comigo, que sou diretora técnica de uma unidade, fazemos então a seleção desses profissionais para entrevista. A entrevista depois é realizada com os recursos humanos e a diretora da valência. E depois no final de todas entrevistas, fazemos então a avaliação dos candidatos e selecionamos a pessoa que achamos que melhor se enquadra na função.” (E1)</p> <p>- “Uma pergunta complexa nos dias que correm. Porque a maior dificuldade que temos sentido é mesmo haver candidaturas para qualquer cargo, neste momento. Seja ele um cargo mais superior e diferenciado, por assim dizer... Em que existe uma formação académica superior. Ou mesmo para cargos em que isso não é exigido. Pronto... tem sido muito difícil sequer existir a parte da candidatura, seja ela uma candidatura espontânea, seja ela através de um recrutamento que esteja aberto. Portanto, penso que é isso.” (E1)</p> <p>- “Depende um bocadinho para função e para o cargo em que essa pessoa é necessária. Portanto, há cargos e funções, que se calhar identificamos logo que uma pessoa interna se vai adaptar melhor e damos oportunidade a essa pessoa. E há cargos que não. Que se calhar preferimos uma candidatura externa. Portanto faria um bocadinho.” (E1)</p> <p>- “Mas se pudermos dar oportunidade e se até for uma proposta um bocadinho superior e que faça evoluir profissionalmente aquela pessoa, se calhar preferimos internamente.” (E1)</p> <p>- “Na altura não existia departamento de recursos humanos, por isso a seleção era muito feita pelas diretoras. Isoladamente, não é?! E o que aconteceu foi, quando foi preciso arranjar alguém para me substituir quando eu me ausentei... eu aceitei currículos. Nem foi colocado nada online, nem nada, não é?! Portanto,</p>

basta nós irmos falando de boca em boca e as pessoas vão nos enviando currículos. Na altura eu pedi currículos de assistente social e de psicólogo. E depois fui eu que fiz as entrevistas, e fui eu que fiz o guião das entrevistas e fui eu que fiz a sua própria seleção. E apresentei na altura ao Provedor que também estava, ao cessante e ao que entrou... *risos...*, não é?! Apresentei a minha proposta e foi aceite. É uma coisa um bocadinho menos formal do que hoje em dia é feito.” (E3)

- “Isto sendo uma valência, sendo pequenina e a pessoa ir ficar responsável pela valência completa, não é?! Pelo atendimento e por todo o acompanhamento das famílias, eu aqui cingi-me um bocadinho mais pelo que era a pessoa em si, pelos valores da própria pessoa e pela capacidade que tinha e pelo conhecimento que já tinha, em relação a esta área, não é?! A área da gravidez e da parentalidade. E que me parecesse ser uma pessoa que desse continuidade a um trabalho que tinha sido criado por mim. Pronto. Que estivesse um bocadinho na onda daquilo que eram os objetivos deste projeto.” (E3)

- “Sim. Sim. Porque... pronto. Primeiro já eram pessoas que estavam a trabalhar. Depois tem a ver com os ordenados, não é?! Que muitas delas não estão disponíveis para vir trabalhar para uma IPSS quando a tabela salarial é um bocadinho inferior até a outras instituições. E depois estamos no Montijo. Nem todas as pessoas estão disponíveis para vir de Lisboa para cá. Pronto... Mas tive alguma dificuldade, também porque elas algumas estavam a trabalhar e o facto de virem, na altura era uma substituição, não se sabia se poderiam ter continuidade ou não, também não queriam sair de trabalhos onde estavam mais estáveis, não é, para uma coisa mais instável.” (E3)

- “Na altura não havia mais ninguém possível internamente. Por isso tinha que ser mesmo externo.” (E3)

- “O processo de recrutamento começa pela recolha por parte dos recursos humanos, pelo responsável dos recursos humanos da instituição, que depois em colaboração com as diretoras técnicas, fazemos uma reunião, aferimos, vemos o que realmente nos interessa mediante os currículos que nos vão chegando, para a função a desempenhar no momento.” (E4)

- “Segue-se a entrevista com todos os candidatos. E depois a análise da mesma.” (E4)

- “Normalmente é a falta de pessoal qualificado para desempenhar as funções que são pedidas.” (E4)

- “Normalmente, externos. À organização.” (E4)

- “Normalmente nós aqui identificamos as nossas necessidades. Reunimos com o departamento de recursos humanos. Selecionamos as candidatas. Analisamos o perfil e a escolaridade e, portanto, se cumprem aqui alguns dos nossos requisitos e depois agendamos a entrevista, onde estamos presentes. Tanto do lar como dos recursos humanos.” (E5)

- “Acho que tem essencialmente a ver aqui já com alguma experiência. Com a escolaridade das candidatas. E atualmente o que se tem verificado também é a nacionalidade. Temos cada vez menos currículos, menos candidatas de nacionalidade portuguesa e, essencialmente, de países africanos, que embora a língua seja a mesma e portanto, não temos esta barreira linguística, mas a nível cultural e nos cuidados, percebemos na prática que acaba por ser aqui um impeditivo.” (E5)

- “Depende também aqui um bocadinho da função que estamos a recrutar no momento. Mas se forem ajudantes de lar, candidaturas externas. Se for aqui alguma função de chefia, tentamos internamente ver se existe aqui a possibilidade de dar oportunidades.” (E5)

- “O processo de recrutamento primeiro é feito através de e-mail para os serviços dos recursos humanos, não é, através de email as pessoas enviam o seu currículo. Depois a diretora dos recursos humanos envia-nos os currículos, não é, para nós apreciarmos em conjunto. Depois aferimos os currículos, selecionamos os candidatos, marcamos a entrevista e depois consoante a entrevista, faz-se a seleção dos melhores candidatos para a função.” (E6)

- “Às vezes tem a ver com... *Pausa...* o próprio currículo das pessoas. As pessoas às vezes não têm experiência, o que para nós também não nos é muito viável. Porque temos aqui um serviço que exige cursos, não é, quer de educadores, quer de auxiliares. Portanto, exigimos sempre que as pessoas tenham algum curso, quer de auxiliar, quer de educadora, e às vezes não é muito fácil, pronto, na nossa profissão encontrar as pessoas com as competências certas para o que exige esta profissão. Às vezes é mais isso, pronto.” (E6)

- “Às vezes depende, não é?! Pronto, os externos é sempre diferente, não é, nós não conhecemos a pessoa. Às vezes se são pessoas internas, que já têm cursos e que tiram a posteriori os cursos de educadora ou de auxiliar, e se nós conhecemos bem esses profissionais, damos sempre uma oportunidade também às pessoas de subirem um bocadinho de posto e de categoria, não é?! Portanto,

	<p>damos também essa primazia. Sempre que possível, não é?! Às vezes pode não ser possível, mas sempre que possível, damos essa primazia às pessoas que já fazem parte da nossa casa, não é.” (E6)</p>
	<p>- “Como ocorre é sempre através dos recursos humanos. Sempre que nós necessitamos, mais no período de férias. E o recrutamento é sempre lá feito, comigo presente também, para avaliarmos também as pessoas.” (E7)</p> <p>- “<i>Pensativa.</i> Secalhar mais o perfil das funcionárias para esta resposta social. Uma vez que trabalhamos com sem-abrigos e com pessoas com patologias aqui um bocadinho de saúde mental e de dependências. É um bocadinho complicado às vezes arranjarmos pessoas com perfil para fazer a gestão...” (E7)</p> <p>- “Mais do que as habilitações, sim. Porque é assim, se nós falarmos aqui na questão da copa, qualquer pessoa sabe dar comida... qualquer pessoa sabe limpar o equipamento. O importante aqui mesmo é o perfil.” (E7)</p> <p>- “Dá-se sempre... Para mim dou sempre prioridade aos internos. Faz-me todo o sentido. Desde que haja boas referências, não é?!” (E7)</p> <p>- “E já aconteceu. Por parte dos colegas. E era uma boa funcionária.” (E7)</p>
	<p>- “Quando verificamos que existe necessidade de contratar algum funcionário, temos um impresso próprio, a nível, portanto, da gestão de recursos humanos, que preenchemos. O nome do impresso é - necessidade de contratualização de funcionário. Portanto... e indicamos qual é a valência, digamos assim, se é para limpeza, se é auxiliar de ação médica, serviços gerais... Portanto, indiferente. Partilhamos com a nossa diretora de recursos humanos, ou pessoalmente ou via e-mail. E depois passamos para a fase de... <i>hesitação</i>... portanto verificação dos currículos que já dispomos na nossa carteira, se não colocamos um anúncio, portanto, para tentarmos receber mais currículos. Depois analisamos internamente, em conjunto, sempre com a direção de recursos humanos. Fazemos o agendamento após verificação dos currículos, fazemos o agendamento da entrevista e depois passamos para a entrevista, claro.” (E8)</p> <p>- “Essencialmente passa pela falta de formação específica nestas áreas do apoio social, não é?! Acima de tudo é isso. Há uma baixa escolaridade. São raros os currículos que muitas vezes temos com a escolaridade obrigatória. Portanto passa essencialmente por essas 2 questões.” (E8)</p> <p>- “<i>Pausa.</i> A nível interno, só se verificarmos que realmente existe alguém com competência que possa haver, digamos que... a gestão em termos de passagem</p>

	<p>de uma valência para outra. Não havendo essa possibilidade, obviamente que temos de fazer, portanto, um recrutamento externo.” (E8)</p> <p>- “Esse processo passa inicialmente por identificação da necessidade do recurso junto da instituição, nomeadamente, do departamento de recursos humanos. Após a identificação da necessidade, é dada indicação ao gabinete de comunicação para se gerar um anúncio, para a oferta ser partilhada. Pronto. Segue-se então a receção das candidaturas. A triagem dessas candidaturas. E passamos então à fase das entrevistas, na qual eu tenho estado sempre presente, enquanto coordenadora dos projetos, e pronto... eu penso que o processo é isto.” (E9)</p> <p>- “<i>Pausa</i>. Eu julgo que tem sido muito difícil conseguir encontrar pessoas com perfil adequado e com a disponibilidade que se pretende para os projetos. Mas sobretudo encontrar pessoas com perfil. Penso que o perfil. Até porque da minha experiência neste projeto mais recente, tem havido alguma rotatividade até de pessoas, porque... <i>pausa</i>... não pelo perfil, ao fim ao cabo, mas pela indisponibilidade. Porque chega a uma determinada altura e deixam de estar disponíveis. <i>Pausa</i>. É isso.” (E9)</p> <p>- “O que tem acontecido até então, tem sido mais ao nível do recrutamento externo.” (E9)</p>
--	--

<b>Categoria</b>	<b>Citações</b>
<p><b>Acolhimento</b> e <b>Integração</b></p>	<p>- “Os recursos humanos, depois de selecionarmos a pessoa, dela ter aceite e da parte burocrática estar toda tratada, no dia em que a pessoa começa as funções, é entregue um manual de acolhimento da instituição e depois, dependendo do cargo para que essa pessoa vai, nós internamente na valência também disponibilizamos uma série de documentos de apoio. Regulamento interno...os objetivos que temos para a instituição, a missão... para fazermos a integração dessa pessoa o melhor possível.” (E1)</p> <p>- “Realiza a encarregada.... E realiza a enfermeira coordenadora. E realizo eu. Eu sou um bocadinho o elo de ligação de todas as categorias profissionais. Portanto... varia também, lá está, dependendo da categoria profissional.” (E1)</p> <p>- “Também depende. Pronto, se for uma pessoa com experiência, que até tenha vindo de uma instituição similar, nós adaptamos um bocadinho à experiência</p>

	<p>que aquela pessoa já tem. Se for uma pessoa sem experiência, prolongamos esse tempo de acolhimento um bocadinho mais e vamos avaliando conforme a evolução da pessoa. Para quando ela estiver perfeitamente integrada, pronto... já ser autónoma e também conseguir prestar cuidados de forma segura.” (E1)</p> <p>- “Claro que sim. Porque acho que nós estamos sempre em evolução constante. Portanto... e também acho, também não considero que seja importante dar o feedback só o negativo, aquilo para melhorar. Acho que temos, seja ele um feedback negativo ou positivo, temos de ir estando em comunicação constante com os profissionais, porque só assim, desta forma, é que existe evolução... existe melhoria contínua... e existe também união. Das partes.” (E1)</p>
	<p>- “A integração que também é super-importante, não é, e que também é feita aqui a 50% com as diretoras das valências.” (E2)</p>
	<p>- “Pronto. Na altura não existia assim nada muito formal, não é?! O que aconteceu foi que a Mafalda, não é, que depois me veio a substituir, ela teve comigo, acho que foi 10 dias... E foi uma coisa que eu... mostrei-lhe as famílias todas, apresentei-a a toda a gente para que ela tivesse integrada. Mas não houve nada muito...” (E3)</p> <p>- “Fui eu que fiz tudo.” (E3)</p> <p>- “Intensa.” (E3)</p> <p>- “Sim. Eu acho que a avaliação é sempre um bem também para nós. Não tem que ser vista, uma avaliação, como uma coisa positiva, como parece... “ah tão aqui a ver se eu faço bem ou não as coisas”, mas também é para nós próprios também pensarmos naquilo que podemos melhorar. E se calhar com uma visão externa de alguém, que nos pode dar umas luzes, não é, no fundo poder fazer aqui uma ajuda. E temos que encarar isto como uma coisa boa, não é?!” (E3)</p>
	<p>- “A responsável dos recursos humanos entrega um manual de acolhimento a cada colaborador para ter conhecimento do mesmo.” (E4)</p> <p>- “As pessoas são acolhidas. É exemplificado as funções que irão desempenhar e é feito o registo do mesmo.” (E4)</p> <p>- “Na instituição é a diretora técnica.” (E4)</p> <p>- “Mais ou menos uma semana.” (E4)</p> <p>- “Porque... se... <i>pausa</i>... por acaso nós voltarmos a precisar do mesmo profissional, porque quando fazemos uma contratação, por norma, é por situações de baixa. É o que é mais recorrente de acontecer. É claro que se houver</p>

	<p>aqui um bom desempenho por parte da pessoa, e se chegar esta avaliação aos recursos humanos, também é mais fácil numa próxima oportunidade, de podermos recorrer à mesma pessoa.” (E4)</p>
	<p>- “É entregue aqui um guia de funções, com todas as competências necessárias e durante os primeiros 15 dias, a superior hierárquica acaba por acompanhar de perto e verificar se cumprem todas as funções necessárias.” (E5)</p> <p>- “São entregues as descrições de funções, as medidas de autoproteção e este guia que falava, que vai ser acompanhado durante os primeiros 15 dias.” (E5)</p> <p>- “Sim. Acho muito importante dar feedback para podermos aqui aperfeiçoar alguns procedimentos e também para identificar aqui algumas lacunas para podermos identificar e sugerir formações posteriores.” (E5)</p>
	<p>- “Sim. Pronto... o acolhimento é feito. Portanto, as pessoas têm acesso às suas tarefas e às competências necessárias para exercer a sua função. E depois as diretoras acabam sempre por acompanhar os primeiros tempos da pessoa, para a pessoa ter uma boa integração. Para perceber as funções, para perceber as rotinas... <i>Pausa...</i> de conversas informais também. Reunimos só ao final de cada semana para perceber como é que as coisas estão, se estão a correr bem, quais são as dificuldades, o que é que há a aferir... só assim também conseguimos perceber se as coisas estão a funcionar bem.” (E6)</p> <p>- “Depois depende da pessoa, não é?! Pronto, se for uma pessoa que entre bem dentro da rotina, ali ao fim do primeiro mês já não há necessidade de estar a fazer este acompanhamento, embora haja sempre um olhar atento para as funções que a pessoa vai desempenhando, não é?! Depois depende das pessoas. Se as pessoas forem mais acessíveis e conseguirem desempenhar bem as suas funções, interiorizarem bem a rotina, ao fim do mês as coisas tão bem consolidadas. Se for uma pessoa que não tenha secalhar tanta experiência, se calhar vamos estando mais um bocadinho, mas isso depois depende também das tarefas que as pessoas vão fazendo e da pessoa em si.” (E6)</p> <p>- “Acho que é muito importante nós irmos avaliando e falarmos com as pessoas, para elas também perceberem se estão a fazer bem, se não estão a fazer, o que é que podem melhorar. E acho que isso é sempre importante, ou seja, temos também atribuir valor às pessoas, não é, ou seja, não é só apontar o que está mal, mas também valorizar o que as pessoas fazem bem. Portanto, esse feedback é sempre importante.” (E6)</p>

- “Portanto, ocorre aqui na Cantina. Sou eu e a encarregada que... *pausa...* pronto. E acompanhamos a pessoa durante 15 dias para verificarmos se adapta ou não.” (E7)

- “Esses documentos são entregues nos recursos humanos, em que assinam todas as... *Pausa.*” (E7)

- “A parte burocrática. E nós aqui depois fazemos a avaliação, se a pessoa tem perfil ou não.” (E7)

- “Eu acho que é muito importante darmos o feedback. Porque... podem ser pessoas boas. Era o que eu estava a dizer, geralmente nós precisamos mais no período de férias ou de uma baixa, e pode ser uma mais-valia para a instituição, se for uma pessoa boa e válida.” (E7)

- “Existe um acompanhamento. Tanto da parte da direção de recursos humanos como também da própria direção de cada uma das valências. Portanto, na parte do acolhimento, damos todas as informações do funcionamento da instituição. Depois da valência em si, com todas as indicações, a nível de normas de conduta, do funcionamento interno de cada valência. Damos indicação também do ... *pausa...* portanto, é o código de conduta, de... *hesitação...* aí já me estou a esquecer... *hesitação.*” (E8)

- “O manual de funções, exatamente. Portanto, os direitos e os deveres de cada funcionário. E... *hesitação...* deixe-me ver, falta-me qualquer coisa. Agora estou.... *Pausa.* O guia de acolhimento do funcionário...” (E8)

- “Normalmente, passa também pelos recursos humanos, pelo gabinete de recursos humanos, e a parte da direção de cada valência também acompanha essa fase. Depois passamos também para, normalmente, para as encarregadas de cada setor. E depois há uma formação, digamos assim, *on job*, não é, com as suas colegas, com os seus pares.” (E8)

- “Bom... depende exatamente da área em específico, não é?! Portanto, temos de passar as necessidades e o funcionamento de tudo. Depende, precisamente, da função para a qual a pessoa é contratada, não é?! Portanto, pode variar de uma semana como mais tempo, depende.” (E8)

- “Desde o início e durante todo o percurso de cada profissional. Temos de ir dando feedback e avaliando o comportamento de cada uma das pessoas, não é?! Porque é muito importante, e já disse isto várias vezes, o saber-ser, o saber-estar e o saber-fazer, não é?! E nós temos aqui um compromisso, que é garantir a

	<p>qualidade de cada uma das valências. E para isso é preciso que a pessoa esteja direcionada e que esteja dentro desses parâmetros que são, digamos que, o mínimo, para conseguirmos chegar a determinados objetivos, não é?! E aqui na instituição, em específico, neste momento, é um grande compromisso. E as pessoas têm de estar, digamos que... <i>pausa</i>... está-me a faltar o termo... focadas para isso. Portanto, só percebendo se a pessoa está a corresponder com o que lhe é pedido, é que podemos garantir a continuidade ou não, também dessas pessoas, não é?! Isto é assim... é um compromisso, acima de tudo.” (E8)</p>
	<p>- “Nós acolhemos. Eu enquanto coordenadora do projeto, pronto... procedo então à integração. Todos os passos necessários para um bom acolhimento. É isso.” (E9)</p> <p>- “Uma semana penso que é o suficiente.” (E9)</p> <p>- “Sim. É de extrema importância. É preciso perceber qual é que é a evolução da pessoa, não é?! Se a pessoa acaba por estar numa situação confortável e não procura adquirir conhecimentos, evoluir, progredir... é importante perceber. Ir acompanhando a evolução do profissional.” (E9)</p>

<b>Categoria</b>	<b>Citações</b>
<p><b>Formação Profissional</b></p>	<p>- “Então, na minha resposta social são envolvidos todos os profissionais, de todas as categorias. Aquando da elaboração do plano de ação para o ano seguinte, que é feito no final do ano anterior, eu questiono todos os profissionais, de todas as categorias, que necessidades de formação é que eles têm para o ano seguinte. Paralelamente a isto, os recursos humanos também elaboram as necessidades formativas da instituição. Portanto, cruzamos aqui os dados e posteriormente a isso, os recursos humanos fazem então o plano de formação para o ano que virá a seguir.” (E1)</p> <p>- “<i>Pausa</i>. São as obrigatórias anuais. Essas são realizadas. Higiene e segurança no trabalho... <i>Pausa</i>... E depois tentamos ir... <i>Suspiro</i>... tentamos ir, nas necessidades formativas mais urgentes para o desempenho das funções das categorias, essas são, passam a ser, as nossas formações prioritárias. E felizmente na nossa instituição, nunca nos foi negada essa formação. Portanto, para além das obrigatórias, são aquelas mais urgentes que se identifique na equipa.” (E1)</p>

	<p>- “Ao nível da formação, por exemplo, acho que é muito difícil. Nós temos sempre as pessoas a trabalhar e às vezes é difícil tirá-las do seu local de trabalho para fazerem formação. Portanto há aqui um trabalho suplementar de arranjar estratégias para conseguir vencer estas coisas, não é?!” (E2)</p>
	<p>- “Sim. E nós nesta área, que é uma área que lidamos com apoios do Estado e tudo, acho que a formação é muito importante porque estamos sempre desatualizadas, não é, porque saem sempre novos apoios e que nós só nos apercebemos quando... como ainda ontem.... abrimos a segurança social direta: “olha, não sabíamos que existia isto”. Pronto. E eu acho que a formação é: para se trabalhar bem, nunca se está atualizado, não é?! Porque a sociedade muda. Os utentes mudam. A nossa realidade está sempre em constante alteração e se nós não nos atualizarmos como profissionais também não conseguimos dar uma resposta atualizado às necessidades de toda a gente.” (E3)</p> <p>- “Tem a ver com os recursos humanos, nós e a própria direção da instituição.” (E3)</p> <p>- “São-nos perguntadas a nós quais são as necessidades que nós vamos sentindo ao longo no desempenho das nossas funções e nós vamos sugerindo. E também vamos aceitando as sugestões que vêm de cima, não é?!” (E3)</p> <p>- “Tivemos uma com os bombeiros, não é, a nível das medidas de autoproteção e que é importante, não é, para nós também sabermos estar e sabermos agir. E depois, a nível todas da maternidade e da parentalidade, não é, todas aquelas que nós também propomos que sejam desenvolvidas, também são...aceites” (E3)</p>
	<p>- “O plano de formação é elaborado pelos recursos humanos, pela responsável dos recursos humanos. Mas sempre partilhado com as diretoras técnicas, de forma a conseguirmos perceber quais são as necessidades de cada valência. A Santa Casa também disponibiliza um questionário para os colaboradores também especificarem aquilo que sentem em relação à necessidade de formação.” (E4)</p> <p>- “<i>Pausa.</i> Temos as MAPS. HACCP também. E depois tentamos ir à procura... primeiros socorros, também. Também, normalmente, temos de 2 em 2 anos, mais ou menos, que é o que nos obriga. E depois temos algumas</p>

	<p>formações que são disponibilizadas consoante a necessidade das pessoas.” (E4)</p>
	<p>- “É disponibilizada formação e no início de cada ano, todos os funcionários identificam aqui as suas necessidades e posteriormente o gabinete de recursos humanos tenta agendar as formações.” (E5)</p> <p>- “Pelos recursos humanos aqui também com as diretoras das valências.” (E5)</p> <p>- “Formação... portanto, através das medidas de autoproteção, que acaba por ser de carácter obrigatório. Portanto, além das MAP, das medidas de autoproteção, que têm carácter legal e obrigatório, também anualmente temos sempre formação de medidas de higiene e conforto dos utentes, que são normalmente 3 dias, que acompanha aqui os turnos todos e portanto, inclui também o período noturno. E a equipa de enfermagem também organiza sempre aqui formações de pensos, através do nosso fornecedor de materiais.” (E5)</p>
	<p>- “Sempre. Eu acho que estamos sempre... <i>pausa</i>... sempre propícios a aprender mais. E quanto mais não seja para irmos reforçando as aprendizagens que fizemos anteriormente. Portanto, é primordial que as pessoas façam sempre formação ao longo do ano, para irem conhecendo novas práticas, novos conhecimentos e reforçar também aquilo que já aprendemos anteriormente, não é, que às vezes a gente diz “ah mas eu já aprendi isso ou já fiz essa formação”. Mas já fizemos se calhar há alguns anos e ir ouvindo outras coisas vamos reforçando também aquilo que já aprendemos e vamos avivando a memória. Portanto, formação sempre.” (E6)</p> <p>- “Sim, sim. Há sempre um plano de formação. As auxiliares e as educadoras também podem propor. A própria direção também pode propor formação aos profissionais. E também vamos ao encontro daquilo que os profissionais também precisam, não é?! É feita também sempre um levantamento das suas necessidades de formação. E vamos sempre ao encontro daquilo que as pessoas precisam, também.” (E6)</p> <p>- “Os recursos humanos, a direção... sim.” (E6)</p> <p>- “Propõe formações às funcionárias, não é?! Até formações internas, com os nossos profissionais. Fazem formações internas e propõem também formações externas.” (E6)</p>

	<p>- “Nos primeiros socorros, suporte básico de vida, proteção contra incêndios, do HACCP. Portanto, coisas também que não tenham a ver com a nossa rotina diária, e que seja necessário as pessoas terem esses conhecimentos.” (E6)</p>
	<p>- “Eu acho que sim. Que a formação é muito importante. Aliás, porque a atualidade está sempre a mudar, não é?! E acho que é importante nós estarmos aqui sempre em cima, e principalmente aqui na cantina, com estas patologias e com estes processos todos aqui, e o tipo de população que nós temos, e é muito importante.” (E7)</p> <p>- “Quem participa sou. Em reunião também com as colaboradoras. Vamos detetando quais são as suas dificuldades e depois propomos aos recursos humanos as mesmas.” (E7)</p> <p>- “Gestão de conflitos, que é muito importante. Higiene e segurança no trabalho.” (E7)</p>
	<p>- “Todas as pessoas devem estar implicadas na definição do plano. Não só as direções como os próprios funcionários, não é?! Aqui na instituição, normalmente, é feito um questionário, para perceber as necessidades que cada pessoa tem a nível do conhecimento, a nível da formação. Os diretores aqui também têm a oportunidade de, no fundo, recolher um bocadinho esses dados, não é, através da prática e do acompanhamento e da supervisão que que fazemos.” (E8)</p> <p>- “Tentou fomentar, digamos que, a comunicação, a ligação, a interajuda entre a equipa do serviço de apoio domiciliário. Portanto, notou-se que havia uma grande necessidade de melhorar a comunicação entre todas, é um grupo um bocadinho grande e um pouco complexo do ponto de vista de relações, pessoais e profissionais e, às vezes, as pessoas não sabem desligar isso e aqui esta formação foi muito importante. Para melhorar a comunicação.” (E8)</p>
	<p>- “Normalmente são os coordenadores, os diretores que identificam essas necessidades através de formulário próprio, que julgo que ser anual.” (E9)</p> <p>- “Tenho 2 em mente. Tenho a gestão e coordenação com a inteligência emocional.” (E9)</p> <p>- “E agora, também talvez a mais recente até, a questão da gestão em casos de incêndio.” (E9)</p>

Categoria	Citações
<p><b>Avaliação de Desempenho</b></p>	<p>- “É assim, em termos de vantagens... eu acho que são inúmeras. Nomeadamente, e acho que a mais importante na minha perspectiva de agora, é saber distinguir, até mesmo dentro da mesma categoria profissional, os excelentes profissionais, os bons profissionais e dos menos bons profissionais. Acho que só assim é que também conseguimos... lá está, distinguir os bons, para se manterem motivados para a sua função e para a sua evolução. E também sabermos identificar os menos bons para conseguirmos ir de encontro também às suas fragilidades e ajudarmos no sentido da evolução. Pronto. Acho que o mais difícil numa avaliação de desempenho, é mesmo desenvolver uns critérios que sejam justos para todos. Mesmo até na mesma valência, existem muitas categorias profissionais diferentes... e eu acho que o mais difícil numa avaliação, é mesmo isso.” (E1)</p>
	<p>- “<i>Pausa</i>. Penso que há ainda um longo trabalho a fazer. Porque acho que deve estar bem definido quais são as funções, para depois percebermos o que é isto de melhor desempenho, não é?! Isto tem que estar muito claro na cabeça de todos para que possamos... <i>pausa</i>...ir por este caminho. E eu acho que isto é um caminho longo, mas que eu acho que é um caminho que se pode fazer.” (E2)</p>
	<p>- “Porque nós não somos uma empresa... <i>Pausa</i>...na sua totalidade. Há aqui uma grande preocupação social. E os nossos valores têm que estar alinhados com estas práticas, portanto... E às vezes interferem um pouco. Interferem até porque nós estamos a falar de desempenho e é muito difícil também monitorizar este desempenho, porque é um trabalho um pouco subjetivo, é um trabalho muito de relação... e às vezes é difícil quantificar estas coisas. E nesta quantificação, se fosse um trabalho de vendas seria muito fácil fazer isto. Não, isto é um trabalho de relação. Como é que nós avaliamos que realmente a pessoa faz uma boa prestação de cuidados?! Portanto, é difícil esta prática de recursos humanos nas instituições sociais e sim, uma instituição social deve trabalhar muito isto para conseguir chegar a um nível de excelência.” (E2)</p>
<p>- “Desde que existam critérios retos e que essa avaliação também seja feita um bocadinho fora de “ai eu não gosto daquela e então se calhar posso não lhe dar uma nota tão boa”, não é?! Temos que ser isentos. E vemos também os resultados de cada valência, não é?! Os objetivos se são cumpridos, se não são. Que tipo de trabalho é que é desenvolvido e o tipo de iniciativas é que são</p>	

	<p>feitas. Mas acho que a avaliação, que tem que existir. Em todas as áreas. Aqui e em todo o lado. Mesmo que seja a senhora que lava as casas de banho e que faz a higiene da cozinha (<i>Risos</i>).” (E3)</p> <p>- “Eu acho que também há áreas que são mais fáceis de poder avaliar do que outras. A área social é uma área que é difícil de avaliar, até para nós avaliarmos as nossas famílias ou avaliarmos o nosso desempenho, é uma área que é difícil, não é?! Por isso tem que ter uns critérios muito bem definidos. Eu acho que os obstáculos, se calhar o principal obstáculo, é esse. É definir coisas que são mensuráveis, não é?! Que nós depois conseguimos medir e que retratam bem as qualidades ou os defeitos, ou as dificuldades, do próprio colaborador, não é?! E depois sermos isentos. Conseguirmos a isenção.” (E3)</p> <p>- “A vantagem é que eu acho que nós temos sempre, se encararmos a avaliação como uma coisa positiva, vamos vê-la sempre como uma coisa boa para nós melhorarmos o nosso desempenho.” (E3)</p>
	<p>- “As vantagens a nível organizacional, acho que é positivo haver avaliação, pelo reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos colaboradores ao longo ano. É claro que é uma situação, e não deixa de ser uma situação constrangedora, não é?! Porque... embora todas as pessoas saibam qual foi o seu desempenho ao longo do ano, nem sempre, por vezes, gostam de admitir que houve falhas. Ou que houve coisas que não correram tão bem, que depois poderão vir mencionadas na avaliação.” (E4)</p> <p>- “Sim, de qualquer forma é sempre mais vantajoso haver avaliação de desempenho.” (E4)</p>
	<p>- “Acho que uma avaliação de desempenho deve ser sempre muito bem definida e percebida também muito bem por ambas as partes. Porque acho que a avaliação de desempenho deve acrescentar valor e ser uma coisa positiva e trazer aqui alguma motivação. Não concordo com uma avaliação de desempenho apenas porque a entidade assim decide e sem nenhum benefício depois também para o trabalhador.” (E5)</p>
	<p>- “Eu acho que é importante. Eu acho que as pessoas devem ser sempre avaliadas no seu percurso profissional. Embora a avaliação de desempenho seja aqui bocadinho às vezes subjetiva. Porque obviamente somos aqui todos pessoas, não é?! E é sempre complicado, acho que é sempre um processo um bocadinho complicado. No entanto, acho que faz sentido, sim. E deve ser feito.</p>

Mas efetivamente as pessoas têm que ser muito imparciais, não é?! Porque não é muito fácil, porque há sempre a subjetividade de quem avalia, não é?! Portanto, é aqui um... como se costuma dizer na gíria: “um pau de dois bicos”, não é?! Mas acho que sim. Acho que faz sentido sermos avaliados.” (E6)

- “Quando se trabalha com pessoas é sempre complicado, ou seja, aquilo que para mim pode ser positivo, para a outra pessoa pode ser negativo, não é?! Ou aquilo que eu acho que a pessoa pode melhorar, a pessoa acha que pode fazer bem a tarefa. Ou seja, lá está a subjetividade, ou seja, para mim eu posso encarar as coisas de uma forma, não é, e para mim é o que faz sentido, mas para aquela pessoa a forma como ela faz, faz todo sentido. Portanto pode haver aqui alguns atritos, não é, em que as pessoas possam não concordar com aquilo que nós avaliamos. Daí a dificuldade da avaliação de desempenho. É sempre um desafio.” (E6)

- “A avaliação de desempenho, sim, acho que é uma prática importante.” (E7)

- “Conseguimos diferenciar os profissionais uns dos outros.” (E7)

- “Geralmente no fim do ano é sempre premiado em cada valência.” (E7)

- “No nosso jantar de Natal, os diretores técnicos propõem a pessoa que acham que teve a melhor avaliação desempenho e isso, eu acho que é uma mais-valia e motiva também.” (E7)

- “Pode haver aqui os obstáculos. Porque às vezes até podem ser todos bons mas nós temos que premiar aquele que é mesmo bom, não é?! E poderá gerar aqui algum constrangimento, mas isto tem de ser trabalhado, não é?! E geralmente eu trabalho sempre. E explico: olha vai esta pessoa ser premiada porque: este motivo, este e o outro. Não é que não sejam boas também as outras, mas esta pessoa merece.” (E7)

- “*Hesitação*. Sim, embora isso tenha algumas implicações, não é?! Depende do objetivo, não é, do programa de avaliação de desempenho. Será para ter algum tipo de benefícios? Ou não, não é?!” (E8)

- “Temos de definir o porquê de estarmos a fazer uma avaliação de desempenho. Se é só mesmo para continuarmos com a pessoa ou não aqui na instituição, ou será para fazer um plano de desenvolvimento da pessoa, a médio e longo prazo, não é, e isso estar internamente ligado também com a carreira da pessoa dentro da organização, não é?!”

	<p>Portanto, temos de definir o porquê de estarmos a fazer este programa de avaliação de desempenho. Que é importante termos, sem dúvida. Agora temos é de definir bem os nossos objetivos. Acima de tudo.” (E8)</p> <p>- “<i>Risos</i>. A nível das IPSS? Se tivermos em conta que a pessoa até tem um bom desempenho... ok. Como é que vamos reconhecer essa pessoa? Monetariamente? Estamos a falar de IPSS, não é?! Conseguimos acompanhar isso? Não conseguimos? É um dilema, não é?! Temos, lá está, definir muito bem o nosso plano de avaliação.” (E8)</p> <p>- “É um processo complicado. Complexo. <i>Risos</i>. Delicado até. Mas acho que é um instrumento fundamental porque é uma oportunidade das pessoas também melhorarem. E se desafiarem. E melhorarem, não é?! Acho que isso é importante.” (E9)</p>
--	--

Categoria	Citações
<p><b>Remunerações</b></p> <p><b>e</b></p> <p><b>Recompensas</b></p>	<p>- “<i>Risos... Suspiro...</i> Infelizmente ainda não. A única diferenciação que existe, é mesmo por antiguidade. Pronto... E aí pode acontecer, um funcionário na mesma categoria profissional, por antiguidade, receber um bocadinho mais do que outro que seja recém-chegado à equipa. Mas de resto não.” (E1)</p> <p>- “É só a antiguidade.” (E1)</p> <p>- “Já que não conseguimos de forma monetária... <i>risos...</i> e acho que também é importante mantermos os funcionários motivados, a instituição tem um regulamento de majoração de férias. Portanto, tendo em conta a assiduidade do ano anterior. E também tendo em conta a assiduidade, porque acho que também é importante diferir, aqui um bocadinho, de quem se aplica... de quem não falta... de quem faz o esforço pela instituição. Portanto, tendo em conta a assiduidade, também atribuir os dias festivos: Páscoa, Natal e o Ano-Novo. <i>Pausa</i>. E o aniversário. O aniversário é para toda a gente. Os restantes é que são consoante a assiduidade.” (E1)</p> <p>- “Considero. E acho que... a grande maioria delas, se não a maioria delas, são mesmo condicionantes externas. <i>Pausa</i>. Porque... <i>Pausa...</i> internamente na instituição, e a administração, a mesa administrativa, o Provedor, toda a gente envolvida nessas decisões, sei que só não aumentam a remuneração, não dão uma remuneração mais justa a todas as pessoas, porque realmente não é</p>

possível. Essas condicionantes externas são mesmo os acordos. Os acordos de cooperação, a segurança social, o Estado, os ministérios, o que seja... que neste momento dá apoio insuficiente para que isso seja possível. Somos obrigados aqui em termos de instituição a aumentar apenas os salários mínimos. O que acaba por deixar a instituição num grande sufoco. Até porque daqui a pouco tempo... *risos*... estamos todos a receber igual. E apesar de, não me interpretes mal... *risos*..., os trabalhadores que recebem o salário mínimo, continuam a ser mal remunerados para o trabalho que desempenham. O trabalho de desempenham devia ser mais bem remunerado. Mas.... *Pausa*... os restantes técnicos e pessoal diferenciado, com licenciaturas, que continuam ainda assim, a empenhar-se em mestrados, em especialidades, na sua formação, também deveriam receber muito mais. Portanto, isto devia ser uma escadinha e à medida que todos recebessem mais, os outros também, para haver esta diferenciação. E neste momento, não é isso que existe.” (E1)

- “Tem a ver também com a nossa assiduidade, não é?! Portanto, dependente se nós nos portarmos bem ou não. *Risos*. Pronto, mas existe essa política de remunerações e recompensas. Aliás, começou a existir.” (E3)

- “Também tem a ver com a nossa própria avaliação de desempenho, não é?! Se tivermos uma avaliação melhor, também poderemos beneficiar um bocadinho melhor de termos mais regalias, não é?!” (E3)

- “São atribuídos dias, não é, também por causa desse nosso desempenho, não é, e da nossa assiduidade, temos essa parte. Temos mais férias, mais descanso.” (E3)

- “Sim. Eu acho que os fatores externos, não é, a tabela salarial... *risos*... que é aplicada, não é?! Acaba por existir condicionalismos, não é?! Pronto... O aumento do salário mínimo, não é?! Tudo... As participações que a segurança social dá à nossa instituição, não é?! Tudo isso, serve para condicionar um bocadinho a capacidade que a própria instituição tem de poder dar melhores ou piores remunerações. E também a capacidade que os utentes que nós acompanhamos, também não sendo muito alta, também obviamente que não pagam grandes mensalidades e por isso também diminui o dinheiro que a própria instituição recebe. Por isso há esses condicionalismos.” (E3)

- “Aqui são os escalões e a antiguidade.” (E4)

	<p>- “Os dias de férias que temos. As épocas festivas: Natal... a passagem de ano. Temos a Páscoa também. E o dia de aniversário.” (E4)</p> <p>- “Os acordos de cooperação.” (E4)</p>
	<p>- “Atualmente, a antiguidade.” (E5)</p> <p>- “Temos aqui a majoração dos dias de férias e também os dias festivos.” (E5)</p> <p>- “Essencialmente, o facto de dependermos do Estado. Essencialmente isso.” (E5)</p>
	<p>- “Sim, tem. Através da antiguidade, não é?!” (E6)</p> <p>- “Sim, tem a ver com a antiguidade.” (E6)</p> <p>- “Sim, tem a ver por exemplo com as regalias que nós vamos tendo, do dia de aniversário, dos dias a mais de férias se não faltarmos, não é, se formos assíduos, temos dias de férias a mais. Portanto acaba por ser, uma recompensa.” (E6)</p> <p>- “Sim. Nós temos... as nossas funções têm a ver com tabelas salariais, ou seja, as educadoras de infância têm uma tabela salarial. As auxiliares de educação também têm uma tabela. Portanto, tem a ver com os anos de serviço e portanto, exige... ou seja, está contemplado numa tabela portanto não se poderá ir... <i>Pausa</i>. Muito mais além daquilo que está estipulado.” (E6)</p>
	<p>- “A antiguidade.” (E7)</p> <p>- “A véspera de Natal, a véspera de Ano-Novo, a véspera de Páscoa... mais 3 dias de férias, para quem não falta. Que é uma mais-valia e motiva as pessoas.” (E7)</p>
	<p>- “Tem a ver, acima de tudo, com a antiguidade.” (E8)</p> <p>- “A Santa Casa da Misericórdia tem a preocupação de criar aqui alguns protocolos, com algumas entidades que se tornaram parceiras. Nomeadamente, do ponto de vista da saúde, do desporto, de produtos de ortóteses e próteses e tudo mais, e de farmácia também. Temos aqui alguns parceiros, 2 farmácias, em que os funcionários têm algum tipo de desconto. Depois temos, sempre que são feitas doações pronto, em grande número, a Santa causa além de dar aos seus utentes e famílias que são apoiadas, sempre que há em demasia tenta-se fazer uma distribuição pelos funcionários. Isso toda a gente agradece, hoje em dia com o nível de vida cada vez mais caro, que é proveitoso para todos. E depois temos os dias de férias. De férias, sim.</p>

	<p>Temos 1 plano de majoração das férias para quem não falta e também são garantidos alguns dias festivos, o que é ótimo.” (E8)</p> <p>- “Sim. Tem tudo a ver aqui com todos os apoios estatais que cada vez mais são diminutos, não é?! E não é fácil para as IPSS conseguirem fazer face a todas as despesas, exatamente com o que eu disse, com o custo médio de vida, não é?! Que as IPSS também se ressentem nesse especto. Logo, não é muito fácil conseguirem aqui aumentar, não é, a remuneração de todos os funcionários. Portanto, estamos sempre um pouco dependentes dos apoios externos, não é?” (E8)</p>
	<p>- “Eu penso que sim, tendo em conta as questões da antiguidade e de permanência na instituição.” (E9)</p> <p>- “A questão dos dias. A cedência do dia de aniversário. E alguns dias particulares durante o ano.” (E9)</p> <p>- “<i>Hesitação.</i> Eu não tenho muita informação... sobre isso, mas percebo que as IPSS enfrentem grandes desafios e claro que para manter a sustentabilidade da instituição há que equilibrar aqui algumas questões que, e uma delas pode ser, ou pode afetar, diretamente as remunerações dos colaboradores. Portanto, tem que ser uma coisa gradual e equilibrada por forma a não destabilizar a sustentabilidade da própria instituição.” (E9)</p>

<b>Categoria</b>	<b>Citações</b>
<b>Evolução Profissional</b>	<p>- “A evolução profissional ocorre, lá está, quando existe a possibilidade de uma vaga num cargo um bocadinho superior ou noutra categoria profissional, que nós sabemos que até aquele funcionário gostaria de fazer e de ser um plano de vida melhor para ele... Portanto, através do recrutamento interno. Portanto, sempre que existe essa vaga e é identificado uma pessoa que manifesta essa vontade, damos a oportunidade. E se tiver competências, também não basta ter vontade. Também tem de ter competências. Damos oportunidade a essa pessoa de crescer e de evoluir dentro da instituição.” (E1)</p> <p>- “Tenho. De diversas categorias profissionais.” (E1)</p> <p>- “Oh, aí ainda mais difícil se torna. <i>Risos.</i> Porque efetivamente não há aqui uma progressão de carreiras que seja muito fácil de fazer, não é?! Pronto. Mas</p>

	<p>são desafios. São desafios para a gestão de recursos humanos da instituição.” (E2)</p>
	<p>- “Eu calculo que deviam de existir...<i>Risos</i>... agora se eles existem mesmo... É assim, eu sempre ouvi dizer que na função pública existia, não é?! Técnicos de primeira, técnicos de segunda, principais, não é?! Pronto... nas IPSS eu acho que as coisas não estão tão, pelo menos tão claras para nós, não é?! Para nós trabalhadores. Se calhar até existe mas não está assim tão clarinho que nós possamos perceber... a progressão.” (E3)</p> <p>- “Supostamente deveria de ser ao fim de x anos mudaríamos de carreira, não é?! E acho que é isso que fazem e que têm atenção. Pelo menos eu já mudei, a minha designação já mudou. <i>Risos</i>.” (E3)</p> <p>- “Aqui não porque nós somos pequeninas. Mas eu sei que há pessoal que vai mudando internamente, não é?! E outras que já tinham funções abaixo e que conseguiram subir.” (E3)</p>
	<p>- “Por antiguidade.” (E4)</p>
	<p>- “Tem a ver com a antiguidade” (E5)</p> <p>- “Atualmente uma colaboradora, mas já tivemos mais.” (E5)</p>
	<p>- “Também a ver também com os anos de serviço. Com a antiguidade.” (E6)</p>
	<p>- “Tem a ver com a antiguidade.” (E7)</p> <p>- “Sim, tenho um caso. A encarregada geral, sim.” (E7)</p>
	<p>- “De acordo com os anos, sim, de serviço.” (E8)</p> <p>- “Na minha resposta atual, sim. Tenho.” (E8)</p>
	<p>- “Eu penso que tenha a ver com a tal questão da antiguidade.” (E9)</p> <p>- “<i>Hesitação</i>. Não sei... não sei se a questão de a mais recente colaboradora, por ter realizado um estágio, ter aberto portas a esta oportunidade. Mas sim, acho que era de considerar.” (E9)</p>

Categoria	Citações
<b>Voluntariado</b>	<p>- “Atualmente, não.” (E1)</p> <p>- “Considero. Porque sendo uma instituição de solidariedade social, fazia-me todo o sentido a comunidade externa estar envolvida e para os utentes, isso é fundamental. É sempre a pessoa que vem de fora, que traz um miminho e que tem tempo, que não tem as responsabilidades das tarefas da valência, do dia-a-dia. Portanto, tem tempo para se dedicar às pessoas. E seria uma mais-valia, mas que neste momento não temos.” (E1)</p>
	<p>- “Sim, existem 4.” (E3)</p> <p>- “Os voluntários na nossa valência, são eles que fazem a seleção de roupas que são doadas e são eles que em alguns momentos fazem a escolha dessas roupas. Pronto, também é uma coisa que ainda está um bocadinho recente. Pronto, ainda não funciona muito bem porque a ideia também é eles poderiam fazer outras coisas mas o voluntariado, eu acho que é uma área que tem que ainda ser melhorada, porque voluntário é exatamente isto, é aquele que vai quando pode. Que não devia de ser só assim, não é?! Devia de... E as pessoas acabam por só virem mesmo se não têm mais nada, se tiverem que ir às compras vão às compras e já não vêm. Pronto... mas nós temos. E às vezes até pedimos essa parte dos bens materiais que recebemos e também muitas vezes pedimos para acompanhar algumas utentes nossas para tratar de alguns documentos que nós não conseguimos. Também já chegamos a pedir e também tivemos uma resposta positiva da parte dos voluntários.” (E3)</p> <p>- “Pronto, é isso que eu acho que nós temos que melhorar um bocadinho. Porque... neste momento, como nós temos muitas famílias e nós somos só 2 na nossa valência, nós também não podemos deixar os voluntários a fazerem a sua gestão, a gestão de tudo. Porquê?! Porque depois nós não sabemos o que é que há... e depois também não sabemos o que é que podemos disponibilizar às famílias. E isto ainda está... eu acho que quando a equipa for um bocadinho maior e conseguirmos ficar só uma ligada mais ligada ao voluntariado, e conseguimos dar mais competências e mais funções a estes voluntários, se calhar também nos liberta mais a nós de pequenas coisas que nós temos que fazer. Ainda estamos a crescer.” (E3)</p> <p>- “Sim. Porque há funções que eles podem desempenhar, que não precisam de ser técnicos superiores a fazê-lo, não é, e que nos liberta a nós de tempo para</p>

	<p>podemos dedicar a outras coisas que eles como voluntários não podem fazer.” (E3)</p>
	<p>- “Sim, temos.” (E5)</p> <p>- “2.” (E5)</p> <p>- “Portanto vêm uma vez por semana, todas as semanas. Temos 1 voluntária que vem todas as segundas-feiras para leitura. E um voluntário, que em tempos já foi inclusivamente utente da misericórdia, que vem exercer aquilo que foi um bocadinho a prática profissional ao longo da vida. Portanto, através de trabalhos manuais.” (E5)</p> <p>- “Existe um banco de voluntariado, onde podem inscrever-se e o responsável do voluntariado faz aqui esta integração com as diretoras das valências.” (E5)</p>
	<p>- “Temos uma voluntária a tempo inteiro, que ajuda na copa. E este verão tivemos também uma voluntária que veio fazer as férias do verão.” (E6)</p> <p>- “Pronto, nós temos um protocolo de... <i>pausa</i>... pronto, de voluntariado, não é?! As pessoas vêm. Fazem a sua apresentação. Nós vemos consoante as características da pessoas e quais são as tarefas que elas podem desempenhar. E depois vamos ao longo do ano também aferindo as suas tarefas e as coisas que elas podem fazer. E acho que é uma mais valia quer para as pessoas, quer para nós também. Podemos também ajudar as pessoas a ocupar o seu tempo e fazer um serviço também social.” (E6)</p>
	<p>- “Existe 1 voluntária. Neste momento. Já tivemos 3. <i>Risos</i>.” (E7)</p> <p>- “A voluntária vem apoiar muito aqui na logística, na distribuição de cabazes, no tratamento de roupas. É uma pessoa que está sempre disponível mesmo. Para ajudar os outros.” (E7)</p> <p>- “É feita por mim, sim. Nós temos aqui um plano de trabalho. Ela assinou aqui um protocolo connosco. Vem 3 dias por semana. E é uma mais-valia. E é uma pessoa que os utentes gostam todos muito dela porque...tem muita empatia, tem perfil... isso é muito importante também.” (E7)</p> <p>- “Muito importante. Eu acho que o voluntariado é importante em todas as valências. Porque dá conhecer às pessoas uma perceção diferente daquilo que as pessoas têm. Porque ouvem falar numa cantina... e este tipo de população... e no fundo isto é tudo boa gente, não é?! As pessoas, pronto, têm uma ideia diferente da cantina.” (E7)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Temos alguns. Não muitos, mas temos, sim.” (E8)</li> <li>- “Não muitos... temos à volta de...<i>pausa</i>... 5 voluntários. São pessoas que vêm cá exercer apoio religioso.” (E8)</li> <li>- “Sim, normalmente a direção técnica é contactada. Depois o que nós fazemos é passarmos para a equipa de animação, que acompanha esses voluntários, portanto, no momento em que vêm cá prestar esse apoio.” (E8)</li> <li>- “Sim. Queremos, entretanto, melhorar a esse nível e aumentar a nossa bolsa de voluntários. Penso que seria importante.” (E8)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Formais? Formais, através da Santa Casa, temos 4. Temos 4.” (E9)</li> <li>- “E depois temos algumas pessoas mas de uma forma um bocadinho mais informal, digamos.” (E9)</li> <li>- “Sobretudo dar apoio ao projeto, na gestão e execução das atividades que o projeto faz diariamente. Atividades externas, onde é sempre preciso haver um maior número de adultos vigilantes do grupo. Eventos que fazemos na sede do projeto. Sobretudo nessas circunstâncias.” (E9)</li> <li>- “É feita sobretudo por mim, sim.” (E9)</li> </ul>

<b>Categoria</b>	<b>Citações</b>
<b>Relação inter-organizacional</b>	- “Diariamente. Constantemente. <i>Risos</i> . Portanto, funciona muito bem essa articulação.” (E1)
	- “Sim, isso sempre.” (E3)
	- “Existe. Próxima.” (E5)
	- “Sim, claro que sim. É fundamental que haja, não é?!” (E6)
	- “Sempre.” (E7)
	- “Sim. São o nosso braço esquerdo e direito, não é?! Porque não tomamos decisões sozinhos, tem de ser em conjunto. E aqui temos sempre dependentes dos nossos colegas, como é óbvio.” (E8)
	- “Sim, sem dúvida.” (E9)

Categoria	Citações
<p><b>Impacto da Criação do Departamento de Recursos Humanos</b></p>	<p>- “E também é desenvolvido, penso eu, muita relação com os profissionais, com os trabalhadores, às vezes na gestão aqui de conflitos, que é, pronto, quase diário.” (E2)</p> <p>- “A expectativa é que se faça a melhor prática e que esta seja útil para a instituição, enquanto organização. E também que seja uma prática de recursos humanos que seja próxima das pessoas. E eu tenho a certeza que isso acontece. Com facilidade nesta instituição se chega aos recursos humanos e à pessoa que é responsável pelos recursos humanos. Mas a nossa preocupação é isso, que as pessoas se sintam tranquilas com alguém que realmente defende aqui também o seu papel enquanto trabalhador.” (E2)</p> <p>- “O que eu gostaria de dizer era que penso que já fizemos uma boa evolução. Penso que o facto de termos uma pessoa responsável só pelos recursos humanos já foi muito positivo para a instituição, acho que demos um passo em frente. Porque é um olhar mais atento, com... <i>Pausa...</i> enfim. Com outras preocupações. Eu acho que já fazíamos um bom trabalho, já tínhamos preocupação com as pessoas, mas agora temos uma preocupação mais fundamentada, mais rigorosa. Eu acho que demos um passo em frente. Acho que fizemos, que estamos a fazer um bom trabalho. Mas acho que ainda há muitos desafios para fazer, nomeadamente, em levar aos profissionais os valores da instituição. Eu acho que isso é um trabalho que pode ser feito, eu gostaria muito que fosse feito. E gostaria que fossem feitas ações durante o ano, para as pessoas perceberem que trabalham numa instituição social e que aqueles são os valores. Eu acho que precisamos muito de falar nos valores. E de perceber como é que cada um contribui para esses valores. Contribui no seu trabalho, na prestação com utente, na prestação com o colega e na relação com a instituição. Eu acho que devíamos fazer ações de sensibilização dos valores da instituição. Eu gostava que isso fosse feito.” (E2)</p>
	<p>- “Na altura não existia departamento de recursos humanos, por isso a seleção era muito feita pelas diretoras. Isoladamente, não é?! E o que aconteceu foi, quando foi preciso arranjar alguém para me substituir quando eu me ausentei... eu aceitei currículos. Nem foi colocado nada online, nem nada, não é?! Portanto, basta nós irmos falando de boca em boca e as pessoas vão nos enviando currículos. Na altura eu pedi currículos de assistente social e de psicólogo. E depois fui eu que fiz as entrevistas, e fui eu que fiz o guião das</p>

entrevistas e fui eu que fiz a sua própria seleção. E apresentei na altura ao Provedor que também estava, ao cessante e ao que entrou... *risos...*, não é?! Apresentei a minha proposta e foi aceite. É uma coisa um bocadinho menos formal do que hoje em dia é feito” (E3)

- “Na altura não existia assim nada muito formal, não é?! O que aconteceu foi que a Mafalda, não é, que depois me veio a substituir, ela teve comigo, acho que foi 10 dias... E foi uma coisa que eu... mostrei-lhe as famílias todas, apresentei-a a toda a gente para que ela tivesse integrada. Mas não houve nada muito... formal.” (E3)

- “Fui eu que fiz tudo.” (E3)

## APÊNDICE 2 – GUIÃO DE ENTREVISTA ÀS DIRETORAS TÉCNICAS

### Termo de Consentimento Informado para Participação em Entrevista

No âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, está a ser realizado um estudo cujo principal objetivo é analisar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) desenvolvidas na Santa Casa da Misericórdia de Montijo (SCMM).

Para tal, será realizada uma entrevista com vista à recolha de dados relevantes para a investigação. A sua participação é voluntária e poderá desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

As práticas de GRH desenvolvidas em cada instituição são resultado do contexto onde se inserem, da cultura e estratégia organizacional, do setor de atividade onde operam, bem como dos meios humanos, materiais e financeiros de que dispõe. Desta forma, não podem ser analisadas de forma isolada, mas mediante o setor de atividade e o contexto organizacional onde operam, que pode impulsionar ou criar contingências ao desenvolvimento das PGRH.

Não existem respostas certas ou erradas. O que se pretende é recolher a sua perspetiva pessoal e profissional sobre os temas abordados.

A entrevista será gravada, sendo garantida a confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos. Estes serão tratados de forma agregada e utilizados exclusivamente para fins académicos e científicos.

Declaro que compreendi a informação prestada, e aceito participar na entrevista autorizando a gravação da mesma.

---

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## GUIÃO DE ENTREVISTA

Objetivos	Formulário de questões	Prática
Legitimar a entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar o entrevistado do objetivo da entrevista, comunicando o tema e os objetivos do estudo;</li> <li>- Informar da confidencialidade e anonimato;</li> <li>- Solicitar autorização para gravação;</li> <li>- Solicitar colaboração e transparência nas informações;</li> </ul>	
Compreender o processo de recrutamento e seleção desenvolvido na SCMM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descreva-me o processo de recrutamento e seleção na instituição?</li> <li>- Quais as principais dificuldades encontradas no recrutamento e seleção?</li> <li>- Na sua resposta social, dá-se primazia ao recrutamento de profissionais internos ou externos à organização?</li> </ul>	Recrutamento e Seleção
Compreender como ocorre o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores na SCMM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na sua resposta social, existe um programa formal de acolhimento e integração de profissionais?</li> <li>- Como ocorre o processo de acolhimento de novos profissionais na sua resposta social?</li> </ul>	Acolhimento e Integração

	<p>*Quem realiza o acolhimento;</p> <p>*Durante quanto tempo é realizado o acolhimento;</p> <p>*São entregues documentos aos novos trabalhadores? Quais?</p> <p>- Considera importante dar feedback e reavaliar o trabalho dos profissionais? Porquê?</p>	
<p>Analisar a forma como a SCMM avalia o desempenho dos seus colaboradores</p>	<p>- Considera a Avaliação de Desempenho uma prática relevante a ser desenvolvida na instituição?</p> <p>- Na sua opinião, quais as vantagens e obstáculos que se podem encontrar ao implementar uma avaliação de desempenho?</p>	<p>Avaliação de Desempenho</p>
<p>Compreender se existem procedimentos formais de aprendizagem, através de formação profissional, que dotem os profissionais de conhecimentos e competências para o desenvolvimento da sua prática laboral</p>	<p>- Considera a formação relevante para o bom desempenho dos profissionais?</p> <p>- É disponibilizada formação aos colaboradores?</p> <p>- A organização dispõe de um Plano de Formação?</p> <p>- Quem participa na elaboração do Plano de Formação e como são identificadas as necessidades de formação dos trabalhadores?</p>	<p>Formação Profissional</p>

	- Relate as principais ações que a instituição desenvolve em termos de formação?	
Compreender a política de remunerações e recompensas da instituição e conhecer quais os condicionantes internos e externos ao desenvolvimento da prática	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A instituição dispõe de uma política de remunerações e recompensas que diferencie o salário dos trabalhadores?</li> <li>- Quais os critérios utilizados para as diferentes remunerações praticadas numa mesma categoria profissional?</li> <li>- São aplicadas recompensas não monetárias? Quais?</li> <li>- Considera que existem condicionantes (internas ou externas) que interferem na política de remunerações praticada na instituição?</li> </ul>	Remunerações e Recompensas
Compreender como ocorre o processo de evolução profissional na instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem planos de carreira definidos na instituição?</li> <li>- Como ocorre a evolução profissional na instituição?</li> <li>- A instituição possibilita movimentações horizontais ou verticais?</li> <li>- Tem casos na sua resposta social de movimentações internas?</li> </ul>	Evolução Profissional

<p>- Compreender como é realizada a gestão dos voluntários na instituição</p>	<p>- Existem voluntários na sua resposta social? Se sim, quantos?  - Quais as principais funções desempenhadas pelos voluntários?  - Como é feita a gestão dos voluntários?  - Considera o voluntariado importante para os serviços prestados?</p>	<p>Voluntariado</p>
<p>Compreender o alinhamento entre o departamento de recursos humanos e a direção técnica das respostas sociais</p>	<p>- Existe articulação entre os recursos humanos e a direção técnica?</p>	
<p>Validar a entrevista</p>	<p>- Há alguma informação que queira acrescentar?  - Agradecer a disponibilidade do entrevistado</p>	

### APÊNDICE 3 – GUIÃO DE ENTREVISTA À MESA ADMINISTRATIVA

#### Termo de Consentimento Informado para Participação em Entrevista

No âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, está a ser realizado um estudo cujo principal objetivo é analisar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) desenvolvidas na Santa Casa da Misericórdia de Montijo (SCMM).

Para tal, será realizada uma entrevista com vista à recolha de dados relevantes para a investigação. A sua participação é voluntária e poderá desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

As práticas de GRH desenvolvidas em cada instituição são resultado do contexto onde se inserem, da cultura e estratégia organizacional, do setor de atividade onde operam, bem como dos meios humanos, materiais e financeiros de que dispõe. Desta forma, não podem ser analisadas de forma isolada, mas mediante o setor de atividade e o contexto organizacional onde operam, que pode impulsionar ou criar contingências ao desenvolvimento das PGRH.

Não existem respostas certas ou erradas. O que se pretende é recolher a sua perspetiva pessoal e profissional sobre os temas abordados.

A entrevista será gravada, sendo garantida a confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos. Estes serão tratados de forma agregada e utilizados exclusivamente para fins académicos e científicos.

Declaro que compreendi a informação prestada, e aceito participar na entrevista autorizando a gravação da mesma.

---

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## GUIÃO DE ENTREVISTA

Objetivos	Formulário de questões	Prática
Legitimar a entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar o entrevistado do objetivo da entrevista, comunicando o tema e os objetivos do estudo;</li> <li>- Informar da confidencialidade e anonimato;</li> <li>- Solicitar autorização para gravação;</li> <li>- Solicitar colaboração e transparência nas informações;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender o conhecimento da Mesa Administrativa face às PGRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifique as práticas de recursos humanos que conhece?</li> <li>- Quais considera serem as principais funções do departamento de recursos humanos na nossa instituição?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender o alinhamento entre o departamento de recursos humanos e a Mesa Administrativa;</li> <li>- Compreender como as PGRH refletem as orientações estratégicas da organização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe articulação entre os Recursos Humanos e a Mesa Administrativa na tomada de decisões?</li> <li>- As PGRH encontram-se alinhadas com as orientações estratégicas da organização?</li> <li>- Qual a expectativa da Mesa Administrativa face às PGRH?</li> </ul>	

<p>- Compreender quais são as contingências internas e externas que contribuem para a definição das PGRH da instituição;</p>	<p>- Considera que a organização tem capacidade para reconhecer e recompensar os melhores desempenhos?</p> <p>- Na sua opinião, o setor de atividade onde as IPSS operam (Setor Social) interfere no tipo de práticas desenvolvidas? Porquê?</p> <p>*Quais as contingências encontradas, interna e externamente?</p>	
<p>Validar a entrevista</p>	<p>- Há alguma informação que queira acrescentar?</p> <p>- Agradecer a disponibilidade do entrevistado</p>	

## ANEXOS

### ANEXO 1



## Política da Qualidade

Criar valor para todas as partes interessadas, assegurando a satisfação das suas necessidades expressas e potenciais, bem como a análise das oportunidades e riscos associados;

Assegurar uma gestão equilibrada e ponderada dos recursos, assegurando a sustentabilidade da instituição;

Desenvolver atividades de cariz solidário e socialmente responsável;

Cumprir os requisitos das partes interessadas, internas e externas, exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;

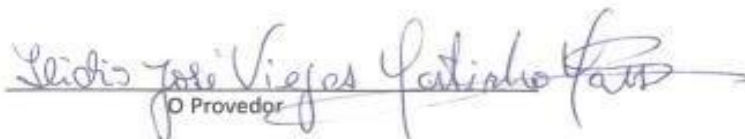
Criar as condições necessárias para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços prestados e da satisfação das partes interessadas;

Estabelecer Objetivos da Qualidade e Segurança Alimentar que assegurem a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão;

Proporcionar aos seus colaboradores as competências necessárias, para garantir melhores produtos e serviços;

Estar atento às necessidades e expectativas dos seus utentes e familiares de forma a poder satisfazê-las;

Garantir junto das famílias dos nossos utentes a prestação de um serviço de qualidade, aumentando a sua confiança e satisfação para com a SCMM.

  
O Provedor

01/03/2022

## ANEXO 2

