



SANDRA ZÉLIA  
PEREIRA  
MARQUES  
FERNANDES

**A GESTÃO DE RECURSOS  
HUMANOS NO TERCEIRO SECTOR:  
ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO  
PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE  
SOCIAL**

Relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão  
Estratégica de Recursos Humanos

**ORIENTADOR**

Professora Adjunta Lina Fortes Ferreira

Dezembro de 2019

SANDRA ZÉLIA  
PEREIRA  
MARQUES  
FERNANDES

**A GESTÃO DE RECURSOS  
HUMANOS NO TERCEIRO SECTOR:  
ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO  
PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE  
SOCIAL**

**JÚRI**

*Presidente:* Professora Adjunta Maria Amélia Marques, Instituto Politécnico de Setúbal, ESCE

*Orientador:* Professora Adjunta Lina Fortes Ferreira, Instituto Politécnico de Setúbal, ESCE

*Vogal Arguente Principal:* Professora Adjunta Célia Quintas, Instituto Politécnico de Setúbal, ESCE

Dezembro de 2019

## **Agradecimentos**

Agradecer faz parte do meu dia-a-dia, é um gesto tão normal como o saudar com o “simples” bom dia. Quando alguém tem para connosco um gesto de simpatia, apoio ou outro que nos faça sentir melhor, devemos agradecer.

À minha orientadora, Professora Lina Fortes Ferreira, mas também ao Professor António Almeida, que foram uns verdadeiros pilares para a realização e conclusão deste trabalho. Obrigada.

O apoio que senti, desde o primeiro momento, por parte dos professores, colegas e do pessoal não docente no Instituto Politécnico de Setúbal foi, sem dúvida, uma motivação para chegar a esta fase. Obrigada.

À Instituição que me permitiu realizar o presente estudo, principalmente à Ana. Obrigada.

Por todo o auxílio, carinho, compreensão e incentivo que recebi no meu trabalho. Obrigada.

À família e aos amigos, família que escolhi e que me escolheram, sempre com uma(s) palavra(s) de estímulo, são muitos para nomear. Obrigada.

Aos meus filhos, Vasco e Telmo, porque me deram a energia que precisei, quero que tenham de mim o mesmo orgulho que tenho de vocês. Obrigada.

Vasco, meu companheiro de vida, sem ti não seria possível. Obrigada.

## **Resumo**

O tema do trabalho, a Gestão de Recursos Humanos nas Organizações do Terceiro Sector, nomeadamente nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, revela-se pertinente e atual, não só pelos poucos estudos existentes em Portugal como pela importância que estas Instituições assumem no contexto social do nosso país.

O objetivo principal da investigação é compreender a gestão de recursos humanos numa IPSS em particular.

Foram ainda definidos objetivos específicos, que serviram de base ao desenvolvimento da presente investigação: caracterizar a Instituição em análise, analisar a posição do Departamento de Recursos Humanos no organograma da Instituição, bem como as suas funções, caracterizar os trabalhadores da Instituição e caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos adotadas na Instituição.

A metodologia de investigação utilizada foi o estudo de caso, uma das formas de abordagem qualitativa (Godoy, 1995). As informações foram recolhidas por análise documental e através de entrevistas semi-diretivas.

A Instituição tem um historial de mais de 40 anos, disponibilizando serviços nas áreas da infância e idosos a todo um concelho do distrito de Setúbal.

O Departamento de Recursos Humanos tem apenas uma técnica, com apoio de uma administrativa e partilhando tarefas com todas as áreas. Para além de funções relacionadas com a legislação, férias, remunerações, contratações, acrescem a gestão da formação e as que derivam da implementação do sistema de gestão de qualidade.

Os trabalhadores, maioritariamente mulheres, apresentam uma estrutura etária envelhecida, possuem níveis de habilitação baixos e, alguns, estão na Organização há muito tempo.

As práticas de Gestão de Recursos Humanos foram identificadas e caracterizadas de acordo com a revisão da literatura que precedeu o estudo, nomeadamente o Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Avaliação de Desempenho, Gestão da Formação, Gestão de Recompensas e Gestão de Carreira.

**Palavras-chave:** Terceiro Sector, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos

## **Abstract**

The study focus, Human Resources Management in Third Sector Organizations, namely in Private Social Solidarity Institutions (PSSI), is relevant and current, not only due to the few studies in Portugal but also to the importance that these Institutions assume in the social context of the sector in our country.

The main goal of the research is to understand human resource management in a particular PSSI.

Specific objectives were also defined, which served as the basis for the development of the present investigation: to characterize the institution under analysis, to analyze the position of the Human Resources Department in the institution's organization chart, as well as its functions, to characterize the workers of the institution and to characterize the practices of human resources management adopted at the Institution.

The research methodology used was the case study, one of the forms of qualitative approach (Godoy, 1995). The information was collected by document analysis and through semi-directive interviews.

The institution has a history of over 40 years, providing services in the areas of childhood and the elderly to an entire municipality of Setúbal district.

The Human Resources Department has only one technician, supported by an administrative and shares tasks with all areas. In addition to functions related to legislation, vacations, remuneration, hiring, in addition to training management and those deriving from the implementation of the quality management system.

The workers, mostly women, have an old age structure, have low levels of education and some have been with the Organization for a long time.

Human Resources Management practices were identified and characterized according to the literature review preceding the study, namely Recruitment and Selection, Reception and Integration, Performance Assessment, Training Management, Rewards Management and Career Management.

**Keyword:** Third Sector, Private Social Solidarity Institutions, Human Resource Management, Human Resource Management Practices.

## Índice

Introdução .....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
1. O Terceiro Sector .....	3
1.1. As Organizações do Terceiro Sector em Portugal .....	4
1.2. As Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal .....	6
2. A Gestão de Recursos Humanos .....	8
2.1. A Gestão de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos.....	8
2.2. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	11
2.2.1. Recrutamento e Seleção .....	11
2.2.2. Acolhimento e Integração .....	16
2.2.3. Avaliação de Desempenho .....	19
2.2.4. Gestão da Formação .....	21
2.2.5. Gestão de Recompensas .....	23
2.2.6. Gestão de Carreira .....	24
3. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações do Terceiro Sector .....	26
CAPÍTULO II – OBJETIVOS E ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	31
1. Contextualização e objetivos da investigação .....	31
2. Metodologia de Investigação .....	32
2.1. Estudo de Caso .....	33
3. Instrumentos de Recolha de Dados .....	34
3.1. Análise Documental .....	34
3.2. Entrevista.....	34
4. Instrumentos de Tratamento de Dados .....	35
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	37
1. Caracterização da Instituição .....	37
2. Caracterização dos trabalhadores .....	39
3. A Gestão de Recursos Humanos e as Práticas Implementadas .....	43
3.1. Recrutamento e Seleção .....	44
3.2. Acolhimento e Integração .....	47
3.3. Avaliação de Desempenho .....	48
3.4. Gestão da Formação .....	49
3.5. Gestão de Recompensas .....	50

3.6. Gestão de Carreira.....	52
Conclusões e Limitações ao Estudo .....	53
Referências Bibliográficas.....	57
Anexos .....	62
Anexo 1 – Grelha com Questões para funções técnicas .....	62
Anexo 2 – Descrição de Funções do Técnico de Recursos Humanos.....	63
Anexo 3- Plano de Formação .....	64
Anexo 4- Processo de GRH.....	66
Anexo 5- Processo de Gestão da Formação .....	67
Apêndices .....	68
Apêndice 1 - Guião de Entrevista.....	68
Índice de Figuras	
Figura 1 - Missão, Visão e Valores .....	38
Figura 2 - Organograma .....	39
Índice de Quadros	
Quadro 1 - Gestão de Pessoal vs Gestão de Recursos Humanos.....	9
Quadro 2 - Dois modelos de gestão de Recursos Humanos .....	27
Quadro 3 - Valências, capacidade e funcionamento.....	38
Índice de Gráficos	
Gráfico 1 - Número de trabalhadores por situação face à atividade.....	40
Gráfico 2 - Número de trabalhadores a trabalhar por sector .....	40
Gráfico 3 - Distribuição dos trabalhadores por escalão etário.....	41
Gráfico 4 – Distribuição dos Trabalhadores por Antiguidade.....	41
Gráfico 5 - Distribuição dos trabalhadores por tipo de contrato e por sector.....	42
Gráfico 6 - Distribuição dos trabalhadores por habilitação e por sector .....	43
Gráfico 7 - Distribuição dos trabalhadores licenciados.....	43
Gráfico 8 - Distribuição dos trabalhadores por nível de retribuição base .....	51

## Lista de Abreviaturas

1.º CEB	Primeiro ciclo do ensino básico (4.º ano)
2.º CEB	Segundo ciclo do ensino básico (6.º ano)
3.º CEB	Terceiro ciclo do ensino básico (9.º ano)
CRP	Constituição da República Portuguesa
DG	Diretor Geral
DRH	Direção de Recursos Humanos
DT	Diretor Técnico
ERPI	Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
ISS	Instituto da Segurança Social
OTS	Organizações do Terceiro Sector
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SAD	Serviços de Apoio Domiciliário
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade
TRH	Técnico de Recursos Humanos
UMP	União das Misericórdias Portuguesas

## **Introdução**

Este trabalho visa o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais, no Instituto Politécnico de Setúbal.

O interesse pelas Organizações do Terceiro Sector, nomeadamente pela Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), decorre de ter trabalhado na área de recursos humanos, durante 9 anos, numa Santa Casa da Misericórdia.

Os poucos estudos existentes sobre a GRH nas IPSS constataam que estas organizações, apesar de dependerem quase exclusivamente do trabalho humano, continuam a atribuir pouca importância à gestão destes recursos. Como afirma Parente (2010) os serviços prestados dependem das competências dos trabalhadores, mais do que de recursos materiais ou tecnológicos, é neles que se encontra a diferenciação.

Sobre este tema, Ridder e McCandless (2010, cit in Marcos, 2016, p. 63) consideram que “uma gestão efetiva decorre de uma GRH profissionalizada e, portanto, assente em práticas indicativas de desenvolvimento pessoal e profissional, estabelecidas em estreita articulação com a missão organizacional”. Já Akingbola (2006, cit in Marcos, 2016, p. 64) defendia uma GRH estratégica, com práticas alinhadas com a estratégia da organização.

O objetivo principal da investigação é compreender a gestão de recursos humanos numa IPSS em particular.

Foram ainda definidos objetivos específicos, que serviram de guia ao desenvolvimento da presente investigação. Assim, constituem-se como objetivos específicos do presente estudo: (1) Caracterizar a IPSS em análise; (2) Caracterizar os trabalhadores da Instituição; (3) Analisar a posição do Departamento de Recursos Humanos no organograma da Instituição, bem como as suas funções; (4) Caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos adotadas na Instituição.

A abordagem qualitativa foi a utilizada como metodologia de investigação, através de estudo de caso (Godoy, 1995), que, conforme Yin (2010) tem como objeto um fenómeno contemporâneo, num determinado contexto real, o que permite utilizar diferentes fontes de recolha de informações, diversas e pormenorizadas, que abrangem toda a situação em estudo.

As informações foram recolhidas através de entrevistas semi-diretivas, a forma mais utilizada em investigação social (Quivy & Campenhoudt, 1998) e por análise documental.

O trabalho encontra-se dividido em três capítulos. No primeiro capítulo, denominado *Enquadramento Teórico*, procura-se fazer uma revisão de literatura sobre as temáticas envolvidas na presente dissertação. Este enquadramento esclarece alguns conceitos, como o de Terceiro Sector e outros relacionados com a Gestão de Recursos Humanos e as suas práticas.

A importância das organizações do Terceiro Sector em Portugal, bem como das IPSS, são o primeiro tema a ser abordado. Num segundo momento, centramo-nos na área da Gestão de Recursos Humanos, começando por fazer uma análise da sua evolução ao longo do tempo e socorremo-nos da sistematização de Rego et al. (2015), que diferenciam duas abordagens, a saber: a Gestão de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos. De seguida, abordaremos um conjunto de práticas de GRH (o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a avaliação de desempenho, a gestão da formação, a gestão de recompensas e a gestão de carreira), conjunto de práticas que reúne consenso junto de diversos autores (e.g., Caetano & Vala, 2007; Câmara, 1999; Peretti, 1998; Rego et al., 2015). Neste ponto são identificados conceitos, modelos, objetivos e métodos de cada prática, recorrendo a autores de referência nestas matérias. Por último, num terceiro momento, recorrendo ainda aos poucos estudos já realizados sobre o tema, identificam-se modelos e práticas de gestão de recursos humanos nas organizações do terceiro sector.

O Segundo Capítulo, relativo a *Objetivos e Enquadramento Metodológico*, surge na sequência da revisão da literatura sobre os temas a abordar, identifica o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho. Contextualiza através de um enquadramento teórico recorrendo a autores de referência, as opções metodológicas no presente estudo.

No Terceiro Capítulo procede-se à *Apresentação e Discussão dos Resultados* do estudo, realizado numa IPSS. Com base na revisão da literatura e nos objetivos previamente definidos, são apresentados e discutidos os resultados que procuram responder a cada um dos pontos classificados enquanto objetivos.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

No primeiro capítulo procura-se fazer uma revisão de literatura sobre as temáticas envolvidas na presente dissertação.

Este enquadramento esclarece alguns conceitos, como o de Terceiro Sector e outros relacionados com a Gestão de Recursos Humanos e as suas práticas.

A importância das organizações do Terceiro Sector em Portugal, bem como das IPSS, são o primeiro tema a ser abordado.

Relativamente à GRH é feita uma análise da evolução ao longo do tempo, da Gestão de Pessoal à Gestão de Recursos Humanos.

Nas práticas de GRH foram analisadas as práticas de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, gestão da formação, gestão das recompensas e gestão de carreira. Neste ponto são identificados conceitos, modelos, objetivos, métodos, em cada uma, recorrendo a autores de referência.

Por fim, com base em estudos realizados sobre este tema, identificam-se modelos e práticas de gestão de recursos humanos nas organizações do terceiro sector.

### **1. O Terceiro Sector**

A Constituição da República Portuguesa (CRP), no artigo 80.º, considera a existência de três sectores: o público, o privado e o sector cooperativo e social.

O sector cooperativo e social, ou Terceiro Sector, representa um sector económico, a par do sector público e do sector privado (com fins lucrativos), com características próprias e diferentes dos restantes (Franco, 2004).

O Código de Governo de Entidades do Terceiro Sector (Santana & Campos, 2013) distingue-as das entidades públicas por responderem a problemas sociais locais, numa lógica de proximidade e de solidariedade.

No trabalho preparatório para elaboração de um estudo sobre o sector, Salamon e Anheier (1997, cit. in Franco, 2004), identificaram algumas características comuns às entidades do Terceiro Sector umas de natureza legal, outras socio económicas e funcionais, que as distinguem dos outros dois sectores. Identificaram, assim, 5 critérios que estas organizações devem preencher, a saber: 1) a organização, 2) a natureza privada, 3) não distribuição de lucro, a 4) auto governação e 5) voluntárias. Em relação à organização (1), estas possuem estrutura, têm uma atividade regular (reuniões regulares, membros: sócios/irmãos), adotam procedimentos para a tomada de decisões que os membros reconhecem como legítimas, podem

ou não estar formalmente constituídas ou legalmente registadas (grupos informais ou formais). Relativamente à natureza privada (2), identificam-se por não pertencerem ao Estado, podendo receber apoio financeiro do mesmo. A não distribuição do lucro (3), resulta da sua finalidade, que, não sendo comercial, não distribuem lucros a qualquer órgão. Estas organizações até podem gerar “lucros”, não sendo o seu principal objetivo, porém os excedentes têm que ser reinvestidos nas atividades (aproximação ao critério do “benefício público”). São auto governadas (4), pois a gestão destas organizações é feita internamente, podem cessar a atividade e têm controlo de todas as suas operações. O último critério (5) é serem voluntárias, pois podem ter voluntários a desenvolver algumas das suas atividades, podendo receber donativos. Este critério relaciona-se também com o de conceito de benefício público, mas de uma forma que permite a cada um decidir sobre o que considera ser um propósito público válido, tomando a decisão, por sua iniciativa, de colaborar nas organizações em questão.

Morris (2000, cit. in Franco, 2004) criticam esta definição de Salamon e Anheier, apontando dúvidas relativamente à sua aplicabilidade universal. A Casa Pia, em Portugal, com natureza pública/estatal, é um dos exemplos da não aplicação universal destes critérios.

O Terceiro Sector apresenta uma configuração heterogénea, com organizações diversas, tais como associações, cooperativas, fundações, IPSS, mutualidades, entre outras (Quintão, 2011), com diferentes atividades. É constituído por organizações formais e informais, religiosas ou não, com pessoas remuneradas e voluntários, ou só com voluntários, a desempenharem funções de defesa de causas, expressão cultural, organização comunitária, proteção ambiental, direitos humanos, religião, defesa de interesses, outras com funções de prestação de serviços, nos cuidados de saúde, na educação, ou sociais (lares, centros de dia, entre outros).

### **1.1. As Organizações do Terceiro Sector em Portugal**

O Terceiro Sector em Portugal surgiu para fazer face às necessidades de assistência do povo português surgindo, ao longo do tempo, através de várias iniciativas de apoio social.

De acordo com Franco, Hairel, Sokolowski e Salamon (2005) as características do Terceiro Sector em Portugal são o reflexo da sua história: criada por reis e rainhas, pela influência da Igreja Católica Romana, da tradição de mutualismo, da história de controlo político autoritário e da transição democrática que incrementou a confiança do Estado neste tipo de organizações.

Até ao século XV existiam estabelecimentos como as Albergarias ou Hospedarias<sup>1</sup>, as Casas de abrigo para pobres, as Gafarias ou Leprosarias, os Hospitais de menino<sup>2</sup>, e as Mercearias<sup>3</sup>. As Misericórdias surgiram no final do século XV, relacionadas com a igreja e sob influência das ideias Franciscanas.

A solidariedade deixa de assumir um papel fundamentalmente religioso após o século XVII, surgindo como um dever social do Estado e da Sociedade. A criação da Casa Pia nos finais do século XVIII pode ser considerada como o lançamento da assistência social com origem pública/estatal em Portugal.

De acordo com Franco et al. (2005), com o surgir do Estado Novo registou-se um declínio das organizações sem fins lucrativos.

Após a década de sessenta o Estado procedeu a uma reforma da previdência social, generalizada para proteção social da população com um sistema integrado: saúde, assistência (ação social) e previdência.

A morte de Salazar em 1970 permitiu uma liberalização do sector, sendo que a revolução extinguiu o autoritarismo vigente até então (Franco et al., 2005). A nova CRP, em 1976, a liberdade de expressão e de associação, bem como os movimentos defensores de direitos, levaram a um acréscimo de movimentos associativos, com diferentes preocupações no âmbito da vida social. Guerra e Santos (2014) apontam o crescimento das cooperativas nos anos pós 25 de abril de 1974, cuja tendência só se inverteu na década de noventa do séc. XX.

A entrada de Portugal na União Europeia em 1986 teve consequências diversas no Terceiro Sector, tendo esta conduzido a um período de maior estabilização visível no crescimento do número e do tipo de organizações (Quintão, 2011, cit in Guerra & Santos, 2014). As organizações ligadas à Igreja Católica, como as misericórdias e os centros paroquiais e sociais, permanecem com um importante papel na assistência a públicos mais desfavorecidos, na mobilização de recursos de integração social: dados de 2007 indicam que aproximadamente 60% das IPSS teve a sua origem em iniciativas ligadas à Igreja (Joaquim, 2007, cit in Guerra & Santos, 2014).

A importância das OTS em Portugal é destacada por Maia (2018), que acrescenta que o emprego remunerado na economia social, ao atingir 6% do emprego total, revelou uma capacidade empregadora superior a outros ramos de atividade.

---

<sup>1</sup> Pertenciam às Ordens religiosas e davam abrigo aos peregrinos.

<sup>2</sup> Abrigavam órfãos e crianças abandonadas e preparavam-nas para a vida profissional.

<sup>3</sup> Onde mulheres com mais de 50 anos podiam ficar, e onde pessoas idosas ou deficientes tinham apoio.

## 1.2. As Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal

Com a expansão do terceiro sector, em número e complexidade, foi necessário criar legislação apropriada. A Lei n.º 2120 de 19 de julho de 1963 criou as Instituições Particulares de Assistência, que eram consideradas Pessoas Coletivas de Utilidade Pública Administrativa (PCUPA) e assumiam as formas de Associações de Beneficentes, Institutos de Assistência (religiosos ou não) ou Institutos de Utilidade Local (Fundações). Foi com a Constituição de 1976 (artigo n.º 63) que surgiu pela primeira vez o termo IPSS. O estatuto das IPSS foi aprovado em 1979, Decreto-Lei n.º 519-G2/79, de 29 de dezembro, dirigido a todas as Instituições, sem fins lucrativos, de iniciativa particular, que prestavam serviços ou prestações de segurança social; dando expressão ao dever de solidariedade entre os indivíduos. Este estatuto foi revisto em 1983 (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro) e alargado para áreas como a saúde, educação, formação profissional e habitação (Franco et al., 2005).

A renovação do sector no período pós 25 de abril, fomentou a criação de organismos de representação institucional, que procuram a valorização e o reconhecimento das organizações que representam. Como exemplo, em 1980 surge a União das Mutualidades Portuguesas e no ano seguinte a União das IPSS (que em 2001 passa a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade – CNIS). A União das Misericórdias Portuguesas (UMP) surgiu em 1976. Foi também nesse ano que surge o Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (ISCOOP), mais tarde, em 2010, substituído pela Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), que assume o papel de interlocutor público junto do Terceiro Sector. Conforme o n.º 4 dos Estatutos da CASES, tem o objetivo de “promover o fortalecimento do sector da economia social, aprofundando a cooperação entre o Estado e as organizações que o integram, tendo em vista estimular o seu potencial ao serviço do desenvolvimento económico do país”.

A mais recente alteração legislativa relativa às IPSS ocorreu em 2014, com o Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, que as define como 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.

Quintão (2004) salienta que a relevância do Terceiro Sector é analisada na vertente económica, do emprego, na luta contra a exclusão social, desenvolvimento local, entre outros. Franco et al. (2005), no sumário executivo do estudo realizado pela *John Hopkins University*, em conjunto com a Universidade Católica Portuguesa, identifica o Sector Não Lucrativo em

Portugal, como uma força económica significativa, tanto pelo peso que as suas despesas têm no Produto Interno Bruto (PIB), como pelo emprego que geram.

Em Portugal, as IPSS trabalham sobretudo em respostas sociais vocacionadas para idosos (Centro de Convívio, Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário, Lares), infância e juventude (Creche, Estabelecimento de Ensino Pré-escolar, Centro de Atividades de Tempos Livres, Lares de jovens); deficiência (Lares e Centros de Atividades Ocupacionais); família (Centros Comunitários); toxicoddependência; sem-abrigo e outras (Cuidados Médicos, Ensino). Reconhece-se nestas organizações a capacidade de satisfazer necessidades ainda sem resposta, a qualidade, a inovação e por se dedicarem sobretudo aos mais necessitados. Outra tarefa que algumas assumem é a defesa de causas, chamando a atenção para outras preocupações, sejam relacionadas com direitos humanos, sejam sociais, políticas ou ambientais. Há ainda organizações que se dedicam a funções de expressão (Franco et al., 2005), como a cultura (companhias de ópera, orquestras, ...), desporto (clubes de futebol amador, ...), ao culto, associações profissionais.

Ainda, segundo os mesmos autores, as características do sector em Portugal, muito condicionado pela ditadura até 1974, assemelham-se em termos de composição, dimensão e financiamento às da Itália e Espanha, pela influência da Igreja e pelas tradições de solidariedade social. Este sector nos países de Leste sofreu constrangimentos políticos semelhantes, porém com a democracia e a adesão à União Europeia em 1986, Portugal progrediu face aos mesmos.

Uma das conclusões do mesmo estudo é a necessidade de incentivar as parcerias entre as organizações não lucrativas e o governo, já potenciada por políticas da União Europeia, mas consideradas insuficientes.

O referido estudo (Franco et al., 2005) aponta para a perceção neste Sector, sobretudo nas IPSS, para o que define de “voluntariado profissional” ou “missionários”, que serve de desculpa para os baixos salários e para as horas extraordinárias, não remuneradas. Esta “visão” condiciona a retenção dos trabalhadores, principalmente dos mais qualificados, que procuram outras instituições públicas ou privadas lucrativas. A profissionalização da gestão das instituições deste sector é uma das necessidades apontadas por este estudo, de forma a garantir o melhor serviço. Para tal, a formação dos gestores ou mesmo a certificação por normas internacionais de qualidade, são exemplos a seguir.

As organizações do Terceiro sector enfrentam diversos desafios pelo que terão de se inovar, modernizar e profissionalizar para continuarem a dar resposta aos problemas sociais (Santana & Campos, 2013). Santana e Campos (2013) salientam a dependência financeira do Estado, os modelos de gestão ultrapassados e os modelos de governo centrados em si próprios,

com dificuldade em responder às solicitações externas. Torna-se, assim, necessário promover princípios como a equidade, responsabilidade, transparência e de prestação de contas nestas organizações, de forma a criar uma maior confiança em torno das mesmas.

Um novo desafio que estas organizações do Terceiro Sector enfrentam, e que é particularmente relevante para o presente trabalho, diz respeito à Gestão de Recursos Humanos. Parente (2014, p. 193) sublinha este desafio nas organizações “em fase de profissionalização” e considera a Gestão de Recursos Humanos “também um instrumento potencial de reconhecimento dos RH empenhados e motivados pela concretização da missão social”.

## **2. A Gestão de Recursos Humanos**

A designação “Gestão de Recursos Humanos” não é consensual, são diversas as nomenclaturas usadas por diferentes autores: gestão de pessoas, gestão de pessoal, gestão do talento, gestão estratégica de pessoas, entre outras. Neste âmbito surgem ainda novos termos como capital humano, ativos humanos, capital intelectual. Apesar da falta de consenso, que não se vai aprofundar dado este não ser o tema principal nesta dissertação, o termo usado será a Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Neste ponto apresenta-se a evolução ao longo do tempo na GRH, que resultou de mudanças em diversos fatores como a organização do trabalho, as preocupações sociais com os trabalhadores bem como o reconhecimento dos mesmos enquanto elemento diferenciador para enfrentar a concorrência. Será ainda efetuada uma revisão da literatura sobre um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que reúne consenso junto de diversos autores (e.g., Caetano & Vala, 2007; Câmara, 1999; Peretti, 1998; Rego et al., 2015): o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a avaliação de desempenho, a gestão da formação, a gestão de recompensas e a gestão de carreira.

### **2.1. A Gestão de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos**

Rego et al. (2015) identificam duas abordagens, que denominam de Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoal, caracterizadas no quadro seguinte (Quadro 1).

**Quadro 1**  
**Gestão de Pessoal vs Gestão de Recursos Humanos**

<b>Gestão de Pessoal</b>	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>
Gestão essencialmente operacional e desligada da gestão geral.	Natureza proativa e estratégica, que assume que os indivíduos são ativos que devem ser geridos de acordo com os objetivos de longo prazo do negócio.
Limita-se a utilizar técnicas, mais ou menos sofisticadas, mas que não se constituíam num corpo conceptual coerente e global.	Perspetiva integrada da gestão de pessoas e uma visão holística da organização, o que requer a compreensão de conceitos de comportamento organizacional como cultura e poder.
Há um tratamento estandardizado do pessoal, baseando a eficácia da sua ação em mecanismos de controlo externos ao próprio indivíduo.	Consideração pela individualidade de cada empregado, procurando desenvolver em cada um os comportamentos consistentes com uma cultura de empenhamento.
Atividade dos especialistas, com uma reduzida interação com a equipa de gestão do negócio.	É uma atividade de gestão, da responsabilidade de todos os gestores.
Perspetiva da existência de objetivos contrários nas relações industriais.	Admite que os objetivos dos indivíduos e da organização podem convergir para benefício mútuo.
Diretor, ou chefe, de Pessoal sem poder na organização, com atividades desempenhadas pelo gestor de pessoal de natureza operacional e administrativa.	Integração do gestor de RH na equipa de gestão de topo, o que pressupõe que os gestores de linha tenham conhecimento de gestão de pessoas e possam assumir esse papel.

(Fonte: Adaptado de Rego et al., 2015, pp. 72-73)

As diferenças assinaladas entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoal resultam da evolução que se registou ao longo do tempo em diversos fatores, nomeadamente na organização do trabalho, preocupações sociais, relação com os empregados, concorrência e reconhecimento dos trabalhadores como elemento diferenciador.

Relativamente à organização do trabalho, as mudanças surgiram logo com a revolução industrial que implicaram que a produção artesanal, constituída por pequenas unidades, geralmente familiares, fosse substituída pela produção em instalações fabris, de grande dimensão, que concentravam centenas ou milhares de trabalhadores num mesmo espaço (Rego et al., 2015).

As preocupações sociais e de segurança no local de trabalho, até meados do século XIX, eram mínimas (Rose, 1986 cit in Cabral-Cardoso, 2000). Horários longos, apenas uma folga, exploração de trabalho infantil, baixos salários e sem qualquer preocupação com as condições sanitárias e de alojamento. Não havia qualquer sistema de apoio social, pelo que o despedimento implicava abandono e miséria (Rego et al., 2015). Os sindicatos eram fragmentados e perseguidos, o que condicionava a sua atuação. A “gestão” dos trabalhadores era da competência dos proprietários e seus familiares, sobretudo pela imposição de disciplina e controlo das suas tarefas. O pagamento dos salários era geralmente função do guarda-livros,

que os calculava deduzindo de acordo com a indicação do proprietário as multas e o custo com o alojamento.

Nos finais do século XIX, surgem algumas preocupações humanistas, com a nomeação dos *welfare officers*: trabalhadores que têm a preocupação de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de vida. Esta função foi quase sempre ocupada por mulheres, a primeira foi Mary Wood na Cadbury, em 1896 (Hall & Torrington, 1998 cit. in Cabral-Cardoso, 2000).

Nas primeiras décadas do século XX, com o aumento da dimensão das unidades de produção e da especialização nas mesmas, bem como com a maior funcionalização da gestão, surgem os gestores especificamente responsáveis pelo pessoal. A produtividade continua a ser a preocupação central, porém procura-se que esta seja impulsionada por questões relacionadas com o pessoal, nomeadamente com a seleção, a definição do posto de trabalho, a formação e os incentivos (Cabral-Cardoso, 2000). O autor identifica que estamos perante uma filosofia taylorista. De acordo com Almeida (2011, pp. 53-54), “a Gestão de Recursos Humanos (...) tem as suas origens na tentativa de conseguir, pela primeira vez na história, assegurar a quantidade, a qualidade e a uniformidade do trabalho”.

A importância da participação e da relação estabelecida entre os empregados e a gestão (Cabral-Cardoso, 2000) surge nos estudos de Hawthorne, iniciados em 1924 e liderados por Elton Mayo, que concluíram que o desempenho não dependeria apenas da retribuição financeira e da disciplina (tal como era preconizado pelo Taylorismo).

Cabral-Cardoso (2000) refere que depois da Segunda Guerra, a função de “administração de pessoal” integrou atividades como a administração de salários, formação, participação ou aconselhamento da gestão da empresa na negociação e contratação coletivas. As ações do departamento de pessoal centravam-se na resposta a problemas concretos e imediatos, sem preocupações estratégicas e sem sustentação teórica, baseando-se no cumprimento de normas e regulamentos e no “bom senso”.

Brandão e Parente (1998) consideram que entre o fim do século XIX e os anos 50/60, a função seria essencialmente administrativa, com serviços especializados na empresa, para tarefas como recrutamento, contratualização e, mais tarde, a formação. A produtividade também é identificada como a principal questão, bem como a redução de custos, nomeadamente com pessoal, para afirmar que “esta primeira fase corresponde a uma conceção da função mais próxima da abordagem clássica da administração, em que dominam os instrumentos e conceções típicos do taylorismo e do fayolismo, bem como mais tarde, das relações humanas” (Capucci, 1990, cit. in Brandão & Parente, 1998, p.25).

Brandão e Parente (1998) indicam que entre os anos 60 e 80, nas empresas a função pessoal é equiparada às restantes, uma “época de ênfase na motivação e satisfação no trabalho, em que as preocupações humanistas se tornam dominantes” (Des Horts, 1988, cit. in Brandão & Parente, 1998, p. 25). Colocam neste período a emergência dos sindicatos e associações profissionais, que conduzem à melhoria das condições de trabalho através de lutas sociais.

O aumento da concorrência, conduziu a que competitividade ultrapassasse a produtividade enquanto preocupação principal da gestão (Becker & Gerhart, 1996, cit. in Cabral-Cardoso, 2000), a partir dos anos 80, quando se verificaram profundas mudanças ambientais às quais a gestão empresarial se teve de adaptar.

O reconhecimento dos trabalhadores, enquanto elemento diferenciador, surge na procura de reforço da sua posição no mercado, vendo as pessoas como ativos, um recurso para gerir da melhor forma (Beaumont, 1993, cit. in Cabral-Cardoso, 2000) e um possível fator de diferenciação positivo.

Rego et al. (2015) sintetizam esta evolução da gestão de recursos humanos, referindo que a tradicional função da GRH se limita a um conjunto de atividades de carácter administrativo, sendo que nos últimos anos se assiste a uma maior preocupação com o papel estratégico da mesma no seio da organização.

Atualmente a função de GRH detém um estatuto idêntico ao das outras funções na estrutura da organização, a par das finanças, produção e outras. A GRH tem de envolver todos os gestores e chefias (Rego et al., 2015), para que os trabalhadores desenvolvam atitudes e comportamentos que se coadunem com as estratégias organizacionais. Esta ocorre através da implementação de políticas, práticas e sistemas que permitem influenciar as atitudes, desempenho e comportamentos dos trabalhadores, os quais potenciem a competitividade da própria organização.

## **2.2. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Na literatura há um consenso entre diversos autores (e.g., Caetano & Vala, 2007; Câmara, 1999; Peretti, 1998; Rego et al., 2015) que identificam como principais práticas de GRH o Recrutamento e Seleção, o Acolhimento e Integração, a Avaliação de Desempenho, a Gestão da Formação, a Gestão das Recompensas e a Gestão de Carreira.

### **2.2.1. Recrutamento e Seleção**

O recrutamento consiste no “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” (Camara, Guerra e Rodrigues, 1999, p. 235). Os mesmos autores definem seleção como o processo de escolha entre os candidatos e a tomada de decisão sobre qual deles deverá ocupar o cargo.

O processo de recrutamento e seleção pode variar consoante a função a ocupar (Parente, 2010), não obstante existirem algumas características e fases que são transversais aos diversos processos de recrutamento e seleção, que passaremos a discutir de seguida.

A necessidade do recrutamento surge na sequência de uma saída, uma mudança ou de um novo posto de trabalho. Antes do processo de recrutamento tem de existir um diagnóstico sobre a pertinência da mesma, uma decisão de gestão sobre a vaga a preencher (e.g., Camara et al., 1999; Peretti, 1998).

A contratação de um novo trabalhador implica um acréscimo de custos fixos, pelo que devem ser ponderadas outras alternativas, tais como a redistribuição das funções pelos trabalhadores existentes, a eliminação de algumas tarefas, ou através de um enriquecimento de competências de outros trabalhadores, próximos do cargo, para as assumirem (Camara et al., 1999). Também há que analisar soluções provisórias, como trabalho temporário, subcontratação, contrato a termo, entre outras (Peretti, 1998). Se após esta análise a necessidade for evidente, deve-se verificar o orçamento existente face ao acréscimo de custos e calendarizar a nova contratação. Geralmente todo este processo é objeto de um processo formal de autorização, porém a descentralização destas decisões varia consoante as organizações e os postos a ocupar.

Para iniciar o processo de recrutamento, o pedido tem de incluir informação necessária para dar a devida sequência. Um dos elementos fundamentais, segundo Camara et al. (1999) é o perfil da função, que deve incluir o título e o enquadramento na organização, identificação dos requisitos para exercer a mesma (aptidões, competências, experiência, entre outros), bem como o que a organização solicita (nomeadamente horário e local de trabalho) e o que oferece pelo seu exercício (por exemplo salário e benefícios). Na mesma linha, Peretti (1998) desaconselha o recrutamento sem a existência da definição da função, devidamente atualizada. De acordo com estes autores, só esta permitirá uma adequada definição das necessidades e dos critérios de recrutamento, servindo ainda para esclarecer os candidatos, que não verão as suas expectativas defraudadas se forem selecionados.

Existem diferentes tipos de recrutamento, genericamente denominados de recrutamento interno e de recrutamento externo (e.g., Camara et al., 1999; Parente, 2010; Peretti, 1998), em que no primeiro a vaga é preenchida por um trabalhador que ocupa outra função dentro da organização, e no externo há uma procura do candidato fora da mesma.

Câmara et al. (2010) alertam que o recrutamento interno é, por vezes, uma obrigação imposta pela contratação coletiva de trabalho. E outros autores (e.g., Peretti, 1998), consideram que mesmo no recrutamento externo deve-se previamente fazer uma consulta interna, no sentido de averiguar se existem candidatos dentro da própria estrutura. Algum trabalhador pode, por via do desempenho ou da aquisição de novas competências, reunir as competências e qualificações necessárias para a função a preencher. Caso o trabalhador demonstre, ainda, disponibilidade, potencial e aptidão para a nova função, a opção pelo recrutamento interno pode traduzir-se numa vantagem para ambos, trabalhador e organização.

Camara et al. (1999, p. 240) consideram que existem três alternativas quando se inicia o processo de recrutamento interno: a *escolha direta*, o *concurso interno*, ou “o *recomendar um amigo*”.

A *escolha direta* ou nomeação geralmente ocorre quando se trata de cargos de maior responsabilidade. Tal acontece na sequência do inerente desenvolvimento da carreira, por ser o melhor talento disponível para o posto a ocupar ou porque se pretende reter o trabalhador com esta progressão.

Quando se opta por implementar um *concurso interno* deve haver a preocupação de que o mesmo seja do conhecimento geral. De acordo com Camara et al. (1999) todos os candidatos terão de ser entrevistados, devendo-se averiguar qual a motivação de cada um na candidatura. Após a decisão há que haver cuidado na comunicação da mesma, fazendo um reposicionamento das expectativas dos excluídos.

Há ainda a procura de recomendações, o *recomendar um amigo*, na qual se questionam os trabalhadores sobre se conhecem alguém com condições para preencher a função. Peretti (1998) identifica este modo de agir como “apadrinhamento”. Tem custos inferiores ao recrutamento externo e não é tão moroso como o interno. Por ser conhecido de um trabalhador diminui as dificuldades de integração. Este processo pode decorrer em simultâneo com um recrutamento interno ou com um externo.

Ainda no âmbito do recrutamento interno, afigura-se-nos interessante a proposta de Ribeiro (2007) da existência de três tipos de mobilidade: 1) promoção na mesma linha funcional; 2) promoção com mudança de linha funcional; e 3) mudança de linha funcional sem promoção. Nos primeiros dois casos, para além dos requisitos formais, devem-se verificar as características do candidato para cargos de chefia. No caso de mudança de funções a motivação é assente nas novas tarefas ou atividade a desempenhar.

O recrutamento externo, como referimos anteriormente, ocorre quando a organização procura preencher a(s) vaga(s) existente(s) com candidatos que não integram a organização. A

literatura específica sobre recrutamento e seleção identifica diversas fontes de recrutamento externo que devem ser escolhidas de acordo com a especificidade da função a desempenhar num determinado contexto organizacional.

O recurso à informação sobre potenciais candidatos externos já existente na organização constitui uma opção vantajosa quando se inicia um processo de recrutamento externo. Ribeiro (2007) considera que a receção de candidaturas espontâneas são uma prática comum que podem facilitar o processo. No caso de a empresa ter um banco de candidatos externos deve analisar se existe algum que tenha o perfil desejado. Quando não existe essa base ou a mesma não é suficiente, terá de se procurar no mercado para avançar com o recrutamento externo.

Neste caso, a empresa pode fazer o processo com os meios de que dispõe ou solicitar o apoio de uma empresa especializada. Se optar por ser a própria a avançar, terá de divulgar a vaga através de um anúncio de recrutamento, devendo este incluir informação relevante como o título do cargo, enquadramento da organização e da função, requisitos, fatores preferenciais e condições oferecidas (Camara et al., 1999). Seja a identificação e triagem dos candidatos efetuada pela organização, ou por uma empresa da especialidade, a decisão é sempre da primeira. Estes autores identificam também a existência de um painel de recrutamento, geralmente constituído pelo supervisor do cargo a preencher, um gestor da mesma ou de outra função e por um técnico de RH. Para posições de maior responsabilidade este painel pode ser alargado.

Os meios de prospeção externa identificados por Peretti (1998) são as tradicionais candidaturas espontâneas, pequenos anúncios, bem como anúncios em grandes jornais, associações de estudantes ou parcerias com escolas, sugestões ou referências. Ribeiro (2007) identifica como fontes de recrutamento mais utilizadas os anúncios em jornais e revistas, recurso a base de dados, cartazes ou anúncios na porta da empresa, conferências em palestras e universidades, contactos com associações de classes, arquivos de candidaturas e agências de recrutamento.

Reis (2010) acrescenta o *headhunting*, no qual se faz uma pesquisa direta, geralmente para profissionais especializados, com alto nível de diferenciação, como outra fonte, bem como o recrutamento *on-line* e os anúncios no próprio *site* da organização. A mesma autora identifica as principais técnicas utilizadas no recrutamento *on-line* como as bases de dados de currículos, os *sites* especializados em ofertas de trabalho e os *sites* das organizações. Também as redes sociais na *Internet* vieram criar novas oportunidades de procura de trabalho, que permitem divulgar talentos, conhecer o percurso profissional e estabelecer novos contactos.

Expostas as características do recrutamento interno e do recrutamento externo, procede-se a uma análise das vantagens e desvantagens associadas a um.

Parente (2010) refere como algumas vantagens do recrutamento interno o constituir-se um fator de motivação pois permite uma mobilidade (vertical - promoção, horizontal-transferência ou em ziguezague – entre funções diferentes), ter menores custos associados, quer em tempo quer dinheiro, permitir uma maior facilidade de integração e uma maior certeza no processo. Porém também há que considerar que a mesma pode criar desmotivação a quem concorre e não é selecionado, sendo que a hierarquia pode não concordar com a saída do candidato. Por outro lado, poderá haver novo processo de recrutamento para substituição do trabalhador que mudou.

Também Camara et al. (1999) consideram que recorrer ao recrutamento interno é uma opção mais económica e elimina o custo associado ao processo de integração na organização, dado já existir uma relação. Com este processo é dada uma oportunidade de carreira, o que se torna um elemento de motivação, criando um sentimento de compromisso maior para o trabalhador. Por outro lado, pode ser um processo mais demorado se a anterior hierarquia atrasar a saída do trabalhador, já que geralmente esse será um posto de trabalho que terá de ser ocupado. Se existirem muitos candidatos internos, alguns serão rejeitados, pelo que se terá de gerir as possíveis frustrações de modo a manter a motivação dos mesmos.

Não obstante as vantagens associadas à opção pelo recrutamento interno, Peretti (1998) acrescenta algumas desvantagens associadas ao mesmo, na medida em que as escolhas são muitas vezes baseadas em resultados na anterior função e não nas competências necessárias para o novo posto.

No recrutamento externo, Camara et al. (1999) destacam a celeridade do processo, o enriquecimento das competências existentes na organização com a entrada de um novo elemento e a possibilidade de identificar candidatos para futuras vagas, como vantagens do mesmo. Porém, é mais dispendioso, havendo ainda a incerteza sobre a adaptação do novo trabalhador à organização e ao grupo.

A seleção é definida por Camara et al. (1999) como o processo de escolha entre os candidatos, com decisão sobre qual deles deverá ocupar o cargo.

A triagem das candidaturas é considerada a primeira fase do processo de seleção (e.g., Peretti, 1998).

Em relação aos métodos utilizados na seleção de novos trabalhadores, Brilman (2000) salienta uma evolução ao longo do tempo. Este autor refere que tradicionalmente a seleção se baseava na qualificação profissional e na personalidade, aferidas por entrevistas e, raramente,

por testes, tendo-se assistido a uma evolução na aplicação de outros métodos de seleção que são bons preditores de outros fatores relevantes para além da qualificação profissional e personalidade.

Os métodos identificados por Camara et al. (1999) são a entrevista, considerada peça fundamental, e os testes psicotécnicos. Nas entrevistas analisam-se as capacidades técnicas e comportamentais, o potencial e a capacidade do entrevistado para se inserir na empresa. Podem existir guiões de entrevista, com perguntas pré-definidas. Perante a existência de um painel de entrevistadores, a avaliação pode ser traduzida por uma matriz onde se registam os resultados que cada avaliador atribui aos candidatos nas dimensões em análise.

Mais recentemente, diversos autores (e.g., Rego et al., 2015; Ribeiro, 2007) sublinham a necessidade de avaliar múltiplas dimensões do indivíduo, considerando a entrevista e os *assessment centers* métodos essenciais neste contexto. A entrevista é aplicada para a generalidade dos indivíduos, e os *assessment centers* para funções específicas, onde o candidato é colocado numa situação de trabalho simulada, avaliando-se o comportamento com recurso a métodos padronizados e validados.

Após a decisão sobre o candidato, há que definir claramente as condições a propor ao mesmo. Segundo Camara et al. (1999) o ato de seleção consiste na apresentação da proposta ao candidato, negociação e aceitação pelo mesmo. Consideram ainda que esta deve ser apresentada pela futura chefia direta, com eventual apoio de um técnico de RH.

O processo de seleção termina com a assinatura do contrato de trabalho, embora seja fundamental, para o sucesso da integração, definir um programa de orientação a iniciar na data de entrada que dê a conhecer os valores, cultura, estrutura da organização e natureza da atividade da organização.

### **2.2.2. Acolhimento e Integração**

Após a seleção do trabalhador segue-se o acolhimento e integração que permitem dar a conhecer a organização e integrar o recém-contratado na equipa, na função e no local de trabalho. Segundo Peretti (1998) o sucesso da integração depende da qualidade dos procedimentos de acolhimento e do seu acompanhamento.

Mosquera (2007, p. 303) considera que tanto o êxito como o fracasso resultam das interações que o indivíduo estabelece desde o primeiro dia de trabalho. Refere que há estudos

onde o *turnover* inicial<sup>4</sup> é superior ao *turnover* em fases posteriores, daí a importância do processo que denomina de “socialização” para a integração do novo trabalhador. Este processo, segundo Van Maanen (1989, cit. in Mosquera, 2007, p. 305), “refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, *status*, ou papéis nas organizações, são estruturadas por outras pessoas dentro da organização”. Este processo de socialização é definido por outros autores (e.g., Rego et al, 2015) como o processo pelo qual o novo trabalhador apreende os valores, competências e comportamentos esperados na organização, que lhe vão permitir sentir-se e ser aceite como membro efetivo da mesma.

O novo trabalhador para além de deter competências e valores próprios, tem expectativas face à organização e aos futuros colegas. Aquando da sua entrada, também a organização e os atuais trabalhadores, com valores, competências e motivações diferenciadas, têm de se ajustar num novo equilíbrio social (Mosquera, 2007), o qual se terá de basear em compromissos e cedências mútuas, que designa por “contrato psicológico”.

Há diversas estratégias de socialização. Rego et al. (2015) identificam-nas a partir de estudos de Jones (1986) e de George e Jones (1999). Já Mosquera (2007) baseou-se em Van Maanen (1989), Schein (1990) e em Greenberg e Baron (1995). Estes autores (Mosquera, 2007; Rego et al, 2015) consideram que as estratégias de socialização podem ter uma orientação institucionalizada ou individualizada. São reconhecidas as individuais ou coletivas (individualmente ou em grupo); informais ou formais (estruturação do programa de orientação); sequenciais ou não sequenciais/aleatórias (quando incorpora diversos estádios a passar); em série/seriais ou isoladas/disjuntivas (são os mais antigos que integram o novo elemento ou não há este apoio); investidura ou despojamento/desinvestidura (incentivo dos valores/atitudes do novo elemento ou destruição das mesmas para aceitarem os valores da organização); fixas ou variáveis (definição de calendarização para as atividades a desenvolver ou não).

Rego et al. (2015) identificam três fases no processo de socialização: pré ingresso, encontro e metamorfose, que Mosquera (2007) define como a antecipatória, o encontro e a de mudança e aquisição, sendo esta designação a utilizada nesta revisão da literatura.

*Antecipatória* é a fase de socialização anterior à entrada do novo membro, que decorre durante o processo de recrutamento e seleção, onde são transmitidas informações sobre a organização e sobre a função. Ocorre por via das informações nos anúncios, as prestadas pelos entrevistadores, por observação (e.g., Mosquera, 2007; Rego et al., 2015).

---

<sup>4</sup> O *turnover* inicial ocorre no período entre os seis meses e o primeiro ano do trabalhador na organização.

O *encontro* ocorre desde o momento de admissão até ao fim do período experimental, ou mais tarde. Neste encontram-se diferentes programas de acolhimento e diversos instrumentos de apoio ao mesmo.

Algumas organizações investem num programa específico de acolhimento (Mosquera, 2007), o qual deve ser preparado para o novo elemento receber gradualmente as informações necessárias sobre o novo cargo, por forma a diminuir a ansiedade e pressão sobre o mesmo. Peretti (1998) também sublinha a importância do investimento nesta fase, na medida em que permite ao recém-trabalhador diminuir a ansiedade e incerteza, criar uma postura favorável, desenvolver um sentimento de pertença e tornar-se um membro efetivo da organização.

E que características apresentam estes programas de acolhimento? De acordo com Reis (2010), o acolhimento envolve a receção aos trabalhadores, apresentação aos colegas, mostrar as instalações, informar sobre direitos e deveres, e entregar material ou equipamento que seja necessário. Reis (2010) refere, ainda, que a receção por algum diretor, pelos recursos humanos (informações contratuais e declarações diversas, como de ética ou confidencialidade), a apresentação da organização (história, missão, objetivos, funcionamento, organigrama, entre outras), a visita às instalações, a formação inicial, a entrega de documentos gerais, a tomada de conhecimentos de documentos/regulamentos gerais, entre outros, devem estar definidas antecipadamente e de acordo com o novo trabalhador e função.

O manual de acolhimento constitui um dos instrumentos de comunicação, facilitador do acolhimento e integração do novo trabalhador, de acordo com diversos autores (e.g., Reis, 2010). Este deve conter mensagem de boas vindas, missão, visão, objetivos, políticas de gestão, organograma, apresentação das áreas, direitos e deveres do trabalhador, entre outros elementos que se considerem necessários (Reis, 2010).

Os cursos de acolhimento, ou ações de formação inicial são também considerados nesta fase de acolhimento e integração do novo trabalhador, para adquirir os conhecimentos considerados fundamentais para o exercício da função a desempenhar (e.g., Mosquera, 2007; Reis, 2010).

Outro instrumento utilizado no processo, ainda nesta fase, é o de nomeação de um tutor, ou orientador. Greenberg e Baron (1995, cit. in Mosquera, 2007) defendem que a tutoria está associada ao sucesso do novo membro na equipa. O tutor deve acompanhar o novo trabalhador durante o processo de integração, informando e aconselhando para que perceba as suas tarefas e a conduta adequada a cada situação. Será um suporte a nível afetivo e emocional. A escolha será da responsabilidade da hierarquia direta, do Departamento de RH ou pelo Diretor geral.

Pode dar ainda a formação inicial, pelo que não deve ser de um nível hierárquico inferior ao do novo contratado e deve ser um elemento mais velho e com experiência.

A existência de um tutor tem os benefícios já mencionados, todavia também comporta alguns riscos, tanto para o *protégé* como para o tutor (Mosquera, 2007), como haver uma dependência excessiva face ao tutor e este pode sobrecarregar o seu orientando com trabalho que seria seu. O orientador sente-se útil e reconhecido, porém a tutoria pode ser uma sobrecarga de trabalho, sendo que o insucesso do orientando pode refletir-se na sua reputação.

A última fase, segundo Mosquera (2007), a de *mudança e aquisição*, é aquela onde se pretende que o recém-admitido tenha modificado algumas das suas atitudes face aos objetivos da organização.

É importante o acompanhamento e a avaliação deste processo, para se perceber se os conhecimentos profissionais previstos no perfil e as características pessoais coincidem. A ficha de acompanhamento e avaliação, uma entrevista a meio do período experimental e outra no final do mesmo são alguns dos instrumentos a que se pode recorrer. Peretti (1998) aconselha que o acompanhamento da integração seja feito durante um longo período de tempo, até 1 ano, com entrevistas individuais aos 3, 6 e 12 meses, por exemplo. Dá também a hipótese de fazer um acompanhamento coletivo, quando o grupo é reduzido (5 a 10 trabalhadores em processo de integração), em que se reúnem periodicamente para fazer um balanço, trocar informação e analisar as dificuldades encontradas.

### **2.2.3. Avaliação de Desempenho**

Fernandes & Caetano (2007) definem a avaliação de desempenho como um sistema formal e sistemático que recolhe informações sobre o trabalho de cada trabalhador. Este sistema inclui os objetivos, os métodos e os intervenientes no processo.

Relativamente aos objetivos, McGregor (1957, cit. in Fernandes & Caetano, 2007), observa que esta prática ajuda a organização nas decisões administrativas, relacionadas com remunerações ou mobilidade, permite orientar o trabalhador numa perspetiva de melhoria e carreira e dá a conhecer ao avaliado a opinião sobre o seu desempenho. Lazer e Wikstrom (1977, cit. in Fernandes & Caetano, 2007) identificam-no como suporte das decisões administrativas: gestão salarial, promoções, transferências e despedimentos. Todavia Cleveland et al. (1989, cit. in Fernandes & Caetano, 2007) realizaram um estudo empírico em que observaram que a maioria das organizações pretendem efetuar comparações interindividuais (entre os trabalhadores e gestão de recompensas), intra-individuais (o desempenho de cada um,

suas necessidades de formação, pontos fortes e fracos) e ter um sistema de manutenção, com planeamento das necessidades de mobilidade, de formação, avaliação de objetivos, entre outros.

Os instrumentos, ou métodos, de avaliação utilizados são diversificados e com focos diferentes (Caetano, s.d.). Há métodos centrados na personalidade (1), no comportamento (2), na comparação com outros (3) e os centrados em resultados (4). Algumas das abordagens da avaliação de desempenho (Morhman et al., 1999, cit. in Caetano, s.d.) incluídas nos métodos citados são: (1) as escalas ancoradas em traços; (2) os incidentes críticos, as escalas de escolha forçada e as listas de verificação; (3) a ordenação simples, por comparação com pares ou distribuição forçada; e (4) os padrões de desempenho e a gestão por objetivos.

A gestão participativa por objetivos concebida por Peter Drucker há mais de 50 anos (Camara et al., 1999) é muito utilizada atualmente para avaliar quadros nas organizações, em que se comparam os objetivos definidos com os alcançados pelo indivíduo (Carroll & Schneier, 1982, cit. in Fernandes & Caetano, 2007). Neste método de gestão, Cenzo e Robbins (1996, cit. in Fernandes & Caetano, 2007) identificam quatro etapas: formulação de objetivos, planeamento da ação, autocontrolo e revisões periódicas. Os objetivos devem ser quantificáveis, calendarizados, alcançáveis e ajustáveis ao longo do período de avaliação (Camara et al., 1999).

Relativamente aos intervenientes no processo, tradicionalmente a avaliação era feita pela chefia direta (e.g., Fernandes & Caetano, 2007; Rego et al., 2015), porém outros avaliadores permitem avaliar aspetos também importantes. Em casos de depender de mais de uma chefia, ou em vários projetos e funções, a avaliação pode ser da responsabilidade do DRH (Rego et al., 2015).

Já nos anos 50 do séc. XX, McGregor (1957, cit. in Fernandes & Caetano, 2007) conceptualizou que a mesma pode ser realizada pelo próprio avaliado, defendendo um papel ativo do trabalhador no processo de avaliação. A autoavaliação foi, assim, implementada por Meyer nos anos sessenta (Bassett & Meyer, 1968, cit. in Fernandes & Caetano, 2007).

A avaliação pelos colegas do avaliado, que pertencem à mesma área, trabalham diretamente com ele e que têm o mesmo nível hierárquico, segundo Latham e Wexley (1981, cit. in Fernandes & Caetano, 2007) tem mais validade que as restantes, dado estes observarem toda a ação do indivíduo e a interação com os outros. Segundo Rego et al. (2015) esta fonte de avaliação pode ser ajustada quando se pretende promover um elemento da equipa a chefe, sendo importante a sua aceitação pelos membros da equipa.

Uma outra opção para a fonte de avaliação são os subordinados, a menos utilizada. Apesar de se aproximar dos atuais modelos de gestão (Bernadin & Beatty, 1984, cit. in

Fernandes & Caetano, 2007), de reunir opiniões independentes e de se ter uma perspectiva diferente para a avaliação, a mesma pode ser distorcida por medo de represálias ou por não conhecerem todas as tarefas das chefias (Carroll & Schneier, 1982, cit. in Fernandes & Caetano, 2007; Rego et al., 2015).

Rego et al. (2015) apontam, ainda, em algumas situações, os clientes numa posição privilegiada para fornecer informações sobre o desempenho de alguns trabalhadores.

A chefia, o próprio avaliado com a introdução da autoavaliação, os colegas, os subordinados (nos casos de funções de chefia) e os clientes constituem, assim, fontes de avaliação que deverão ser adotadas em função do contexto organizacional específico. A aplicação das diversas fontes dá origem à avaliação de 360 graus, que tem sido discutida e recomendada por alguns autores (e.g., Rego et al., 2015).

Expostos os diversos objetivos, métodos e fontes de avaliação de desempenho, importa salientar o papel fundamental da supervisão contínua no sucesso da implementação e gestão de um sistema de avaliação de desempenho. São diversos os autores (e.g., Camara et al., 1999; Camara, 2012; Rego et al., 2015) que salientam a necessidade de existirem ações de acompanhamento no decorrer do período de avaliação do desempenho para eventual revisão e ajuste dos objetivos, comunicando-se o resultado da avaliação numa reunião com o avaliado. Concretamente, Rego et al. (2015) referem a necessidade de um *feedback* contínuo aos avaliados, que permita identificar os erros e as ações positivas, bem como as suas origens e consequências, que conduza a um melhor desempenho. Estas entrevistas de avaliação de desempenho devem, segundo Camara (2012), ocorrer no início do processo, para que o trabalhador conheça as dimensões pelas quais será avaliado, ao longo do período de avaliação, em que se podem dar a conhecer as avaliações intercalares, uma para recolher a autoavaliação e a entrevista de avaliação final.

#### **2.2.4. Gestão da Formação**

Meignant (1999) identifica a formação como um investimento, onde se despende tempo, salário, custo de inscrição, mas de onde se espera um benefício futuro para a organização e trabalhador, pela melhoria no desempenho e na carreira.

Camara et al. (1999) entendem a formação como um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes para o cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Diferenciam a formação quanto à sua natureza: em conhecimento (saber-saber), técnica (saber-fazer), comportamental (saber-ser) e desenvolvimento pessoal (saber-saber e/ou saber-fazer e/ou saber-ser).

A formação não surge como uma atividade isolada na organização, mas inserida num processo de gestão de competências. Meignant (1999, p. 56) define competência como a aproximação de um saber e de uma organização do trabalho que distribui a legitimidade para exercer esse saber. A gestão de competências consiste, assim, no desenvolvimento dos saberes individuais, na valorização dos saberes adquiridos e na organização do trabalho para que cada um aplique as suas competências.

Meignant (1999, p. 60) refere que uma política de formação deve responder a três objetivos, o de consolidar o existente (ações de aperfeiçoamento para melhorar o existente – de curto prazo), acompanhar e facilitar mudanças (médio prazo) e preparar o futuro (de longo prazo).

Scarpelo e Ledvinka (1988, cit. in Ceitil, 2007) dividem o processo formativo em 6 etapas: identificar as necessidades de formação, definir objetivos e critérios de avaliação, escolher o plano formativo, escolher materiais e métodos, realizar as ações e avaliar se foram atingidos os objetivos. Rego et al. (2015) identificam apenas 4 fases no ciclo de formação: o diagnóstico das necessidades de formação, a programação (que inclui o definir objetivos e critérios de avaliação e a escolha do plano formativo da definição anterior), a execução e a avaliação.

Apoiando-nos nas fases do ciclo de formação identificadas por Rego et al. (2015), passamos, então, a explicar sumariamente cada uma delas. Na primeira, a identificação das *necessidades de formação* resulta de um processo, que reúne os interessados, para definição do que deve ser ultrapassado por meio da formação (Meignant, 1999). Mitchell (1998, cit. in Ceitil, 2007) identifica um conjunto de métodos passíveis de serem usados nesta fase, entre os quais a observação de campo, os questionários, as entrevistas, a consulta de indicadores diversos e a análise de funções.

Na fase de *programação*, depois de identificadas as necessidades, há que definir os objetivos de cada formação (Rego et al., 2015). Camara et al. (1999) distinguem objetivos diferentes para a formação enquanto orientada para o cargo, para melhorar o desempenho atual numa função, ou orientada para o desenvolvimento, que prepara uma pessoa para um determinado posto que irá ocupar. Os mesmos autores consideram que as necessidades de formação, função a função, são transpostas para o plano de formação da organização, o qual é analisado pela gestão de topo quanto à consistência, oportunidade e custo, podendo ser enviado para retificação para cortes ou aditamentos conforme as prioridades fixadas pela Gestão.

A formação pode assumir diferentes formas (Camara et al., 1999), pelas quais se tem de optar face aos recursos disponíveis: formação interna (recorrer a formadores internos para

ministrar a ação), formação externa (entidades externas que realizam as ações), formação em sala, formação *on the job* (no local de trabalho) ou formação *outdoor* (envolve geralmente trabalho em equipa).

A realização das ações, segundo Rego et al. (2015), corresponde à terceira fase, de *execução*. Nesta têm de ser assegurados alguns fatores, nomeadamente a adequação dos programas, a qualidade do material e dos formadores, bem como a qualidade e motivação dos formandos.

A *avaliação* da formação, segundo Kirkpatrick (cit. in Rego et al., 2015, p. 419), pode ser efetuada a diferentes níveis: a reação dos formandos recolhida por questionário, a eficácia da formação avaliada pelos resultados da aprendizagem (alteração de conhecimentos, competências e atitudes), os comportamentos transferidos para o posto de trabalho, bem como a avaliação de resultados, ao nível dos impactos financeiros ou operacionais.

#### **2.2.5. Gestão de Recompensas**

A recompensa pode ser assumida como um reconhecimento, tal como o salário (Brilman, 2000). Camara (2000, p. 87) define o sistema de recompensas como o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade. Este autor refere que um sistema de recompensas deve ter como objetivo atrair, reter e desenvolver as pessoas com o perfil de competências requerido, o seu nível influencia o tipo de pessoas que a organização atrai e mantém a trabalhar, considerando que o mesmo tem impacto na motivação e consequentemente na produtividade.

Camara et al. (1999) consideram que os sistemas de recompensas devem incluir elementos relacionados com as características intrínsecas do trabalho, como o reconhecimento ou responsabilidade, e outros com as características extrínsecas, nomeadamente o salário. As primeiras criam o compromisso entre o empregado e a organização, incentivando uma relação contínua e de convergência de interesses. As recompensas extrínsecas, entre as quais temos o salário, os benefícios e os símbolos de estatuto, devem ser bem geridas, percecionadas como equitativas, competitivas face ao mercado e sintonizadas com a estratégia global em termos de posicionamento no mercado salarial. Estes autores consideram, ainda, que todos os sistemas de recompensas devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização, ter componentes materiais e imateriais, haver coerência entre os componentes, o critério de atribuição basear-se no desempenho, tendo como propósito motivar e aumentar a produtividade.

Uma política de recompensas eficaz deve influenciar os trabalhadores a produzirem os comportamentos desejados (Peretti, 1998). Deve haver transparência na definição da política salarial, percebendo-se de que forma esta influencia a motivação e dedicação dos trabalhadores. A injustiça provoca elevados níveis de ressentimento, sendo que um alto nível de equidade mantém níveis de desempenho mais elevados.

Rego et al. (2015) indicam que a compensação pode ser dividida em três componentes, nomeadamente em retribuição fixa, retribuição variável e os benefícios ou compensação indireta.

A *retribuição fixa* inclui o salário base, subsídios de Natal e férias, isenção de horários, entre outros, enquanto que a *retribuição variável* depende de resultados ou objetivos. A remuneração variável visa envolver os trabalhadores nos resultados da sua unidade/organização e pode ser atribuída por meio da avaliação do desempenho, pode ser de curto prazo, ou pode ter a forma de bônus.

Os *benefícios* são atribuídos sob formas não-remuneratórias: automóvel, planos de saúde, atividades culturais e desportivas, entre outras. Estes mecanismos, cada vez menos tradicionais, tendem a ser diferenciados e individualizados, pois funcionam como meio para a atração e retenção de trabalhadores. Os benefícios são, de acordo com Camara et al. (1999), uma recompensa extrínseca. Alguns são comuns a todos os empregados, como o subsídio de alimentação, que podem ser impostos pela legislação, sendo que outros se destinam a apenas a certas categorias ou grupos profissionais, como os carros de serviço ou os cartões de crédito. Os primeiros são benefícios sociais e os outros benefícios específicos, regalias ou *fringe benefits*.

As decisões relacionadas com as remunerações podem ser para aumentos gerais ou individuais (por mérito, antiguidade ou tecnicidade). As gerais podem decorrer de decisão da organização ou de imposições legais, podem abranger todos os trabalhadores ou apenas uma determinada categoria. As individuais dependem de prémios definidos, promoções ou de taxas de prémio por antiguidade, sendo que algumas derivam da própria legislação (Peretti, 1998).

#### **2.2.6. Gestão de Carreira**

O conceito de carreira mudou ao longo do tempo, inicialmente esteve associada a progressões dentro do posto de trabalho que se ocupa ou de promoções numa mesma organização (Passos, 2007). Rego et al. (2015) identificam-na, numa perspetiva tradicional, como a sequência de posições na hierarquia de uma organização, ao longo do tempo.

Hall (1976, cit. in Passos, 2007) identifica quatro significados para o conceito de carreira. O relacionado com o desenvolvimento profissional: Mobilidade vertical, hierárquica, decorrente de promoções na atividade profissional do indivíduo, ainda que não seja na mesma organização ou ocupação. O relativo a ocupações profissionais: atividades às quais estão subjacentes mudanças verticais, independentes da organização onde estão. Rego et al. (2015) dão o exemplo das carreiras de médicos, engenheiros ou advogados. A que resulta da sequência de trabalhos/funções: Percurso profissional de um indivíduo ao longo do tempo. E a que advém da sequência de experiências profissionais: Vivência do indivíduo relativamente às atividades que desenvolveu. Tem subjacentes as mudanças nas atitudes que o próprio tem ao longo da vida face à sua situação profissional.

Camara et al. (1999) identificam o plano de carreira como o conjunto de ações planejadas que visam o desenvolvimento pessoal e profissional de um trabalhador, para que o mesmo atinja o seu potencial, que inclui formação e ações para o desenvolvimento dos comportamentos ou aptidões necessários.

Edgar Schein (1978, cit. in Rego et al., 2015) criou uma nova abordagem com a noção de “âncora de carreira”, a qual define como um padrão de talentos, motivos e valores percebidos que vão guiar, limitar, estabilizar e integrar a carreira do indivíduo. Logo nas primeiras experiências profissionais, o indivíduo percebe quais os seus talentos ou habilidades. As suas necessidades e motivos são identificadas por si próprio ou por outros. Quanto às atitudes e valores, estes surgem quando se depara perante os valores e normas da organização, que se mantém ao longo da carreira e condicionam as suas decisões.

Schein (1978, 1985, cit. in Rego et al., 2015) identifica oito âncoras, que condicionam os objetivos e o padrão de comportamento face à carreira, a saber: (1) competência técnica/funcional: o indivíduo visa desenvolver o conteúdo do trabalho pelo que se mantém na carreira da sua competência; (2) competência de gestão geral: a preocupação principal é a de desenvolver atividades de gestão geral e responsabilizar-se pelos resultados do conjunto; (3) autonomia/independência: há uma preocupação do indivíduo em preservar a sua autonomia, em que decida quando, como e em que trabalha; (4) segurança/estabilidade: se o foco está na segurança ou estabilidade, em termos de organização, setor ou local, o objetivo é permanecer num trabalho estável e previsível; (5) serviço ou dedicação a uma causa: quando o indivíduo pretende contribuir para ajudar terceiros tende a procurar trabalhar em organizações de solidariedade ou de economia social; (6) desafio puro: quando se procura grandes desafios, a novidade e a variedade, os comportamentos adotados vão nesse sentido; (7) integração e estilo de vida: sempre que se pretende equilibrar as diversas vertentes da vida a procura vai no sentido

desse objetivo; (8) criatividade empreendedora: se o indivíduo pretende criar algo de novo, assumir riscos, envolve-se num projeto nesse sentido.

### **3. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações do Terceiro Sector**

Parente (2010, p. 310) refere que a gestão de pessoas em OSFL é importante por diversos fatores: as pessoas são a principal vantagem competitiva destas organizações, concilia interesses organizacionais e individuais, mobiliza as pessoas e as equipas para o bom desempenho organizacional, profissional e pessoal, retém os trabalhadores de alto potencial, garante uma lógica de compromisso.

Parente (2010) considera que as OSFL dependem quase exclusivamente do trabalho humano, os serviços prestados dependem das competências dos trabalhadores, mais do que de recursos materiais ou tecnológicos, é neles que se encontra a diferenciação. Aponta como o grande desafio da gestão de pessoas nas OSFL, através da implementação das técnicas e instrumentos, garantir a sustentabilidade económica a par do cumprimento dos valores que seguem, não só para os seus utilizadores/clientes externos, mas também para os trabalhadores/clientes internos.

Parente (2012, p. 16) identifica uma grande preocupação por parte da gestão com a dimensão económica destas Instituições, efetivamente preocupados com a sustentabilidade e a “*busca de recursos em contexto de escassez*”. Estas dificuldades representam um desafio constante nestas organizações (Akingbola, 2013).

Os resultados relativos a 2013 da CSES (Lopes, Parente & Marcos, 2014) demonstram o importante papel das IPSS na assistência social, a partir da contratualização dos seus serviços pelo Estado, que os financia e tutela. Porém estes contratos podem limitar a gestão autónoma destas organizações, pois os acordos celebrados impõem algumas regras de funcionamento como a composição do quadro de pessoal, a formação exigida para cada função, entre outras imposições.

Lopes et al. (2014) questionam se esta delegação de atividades do Estado nas IPSS, na lógica da prestação de serviços, não é só uma forma de dependência financeira, mas também um fator limitador da sua capacidade de gestão autónoma.

A atribuição de subsídios públicos, renovados quase de forma automática, pode desincentivar a capacidade de melhoria contínua das organizações (Almeida, 2010, cit. in Lopes et al., 2014). Relativamente à GRH, não há qualquer imposição sobre a existência de um departamento próprio, pelo que tal dependerá da vontade da administração, constatando-se

assim a existência de organizações que não têm qualquer especialista ou técnico para esta função (Akingbola, 2013).

Quintão (2011), sobre a renovação do Terceiro Setor em Portugal, refere a existência de poucos estudos sobre esta área. Uma das questões que levanta é a da renovação dos modelos de gestão nestas organizações.

As práticas de GRH numa OSFL, seja o recrutamento e seleção de trabalhadores, a sua integração, avaliação, as políticas de formação, carreiras ou recompensas, devem ser coerentes com os princípios da própria organização (Parente, 2010). A mesma autora compara dois modelos de GRH, que identifica como Gestão Administrativa de RH e Gestão Estratégica de Pessoas (Quadro 2).

**Quadro 2**  
**Dois modelos de gestão de Recursos Humanos**

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

(Fonte: Parente, 2010, p. 315)

Num estudo sobre a gestão de pessoas em OTS, Cristina Parente trabalhou junto de 89 OTS, 53 das quais IPSS, em 2010/2011, e os resultados obtidos (Parente, 2014) permitiram concluir sobre algumas características da gestão dos recursos humanos, sendo uma das principais que esta é assumida pela direção ou por um técnico superior, sendo que o gestor de recursos humanos não tem qualquer lugar de destaque na organização e com uma fraca autonomia. Por outro lado, constatou que as práticas de gestão não são uniformizadas para todos os trabalhadores, a importância dada às ferramentas estratégicas é menor à medida que diminui o posicionamento dos mesmos na hierarquia.

Marcos (2016) realizou um estudo em 21 organizações nas quais observou que há uma gestão imediatista dos RH assalariados, com um grau de profissionalização moderado, nas quais menos de metade tem planos de integração, avaliação de desempenho ou plano de formação, sendo quase inexistente o desenvolvimento profissional e a gestão de carreiras.

Parente (2010) identifica o recrutamento e a seleção como práticas que garantem que os trabalhadores das OSFL têm um perfil pessoal e profissional adequado. No entanto, no estudo apresentado em Parente (2014) são apontadas dificuldades das OTS em atrair e reter pessoas, gerando uma elevada rotatividade nos profissionais. Anheier (2005, cit. in Marcos, 2016) considera que a instabilidade financeira das organizações afeta os RH, nomeadamente no recrutamento e retenção dos trabalhadores. Lopes et al. (2014) referem que a promoção da inclusão social pelo trabalho, a par dos serviços prestados à comunidade, é também um dos fins destas Instituições, o que pode atrair trabalhadores.

Nickson, Warhurst, Dutton e Hurrell (2008), num estudo de caso em sete organizações na Escócia, para além dos baixos salários, apontam como outras dificuldades para o recrutamento a inadequada progressão de carreiras e a precária segurança do trabalho. Concluíram que as organizações geralmente procuram os seus candidatos no mercado de trabalho local, porém os candidatos nem sempre reúnem os requisitos pretendidos, o que dificulta o processo.

Fernandes (2011, p. 28), refere “que os trabalhadores das OSFL, quando comparados com os trabalhadores de organizações com fins lucrativos, demonstram diferentes necessidades e motivações. Esta situação deve-se ao facto de estes trabalhadores se identificarem com a missão das OSFL, e da satisfação retirada pelo desempenho daquela função, do seu valor social”. Neste sentido, Fernandes (2011) conclui que a missão das OSFL desempenha um papel crucial na atração e retenção dos trabalhadores.

Sobre o processo de acolhimento e integração em OSFL de um novo trabalhador (Parente, 2010, p. 331) considera que se deve dar a conhecer a organização, nomeadamente a

sua cultura, promovendo a identificação com a mesma. Deverá ainda permitir a integração do novo elemento na equipa de trabalho, evitando alguns conflitos provenientes de atuais trabalhadores mais resistentes a mudanças. Uma boa integração diminui o risco de abandono do novo contratado. Defende ainda que o acolhimento inicial deve ser feito pela direção técnica ou pelo superior hierárquico do contratado, podendo incluir visitas às instalações, acolhimento pela direção, apresentação a outros quadros, apadrinhamento por tutor que fica responsável pela sua formação, entrega de manual de acolhimento e/ou de outra documentação existente e considerada necessária. Parente (2010) aconselha, ainda, a acompanhar o processo de integração do novo trabalhador, fazendo a sua avaliação, monitorizando o processo, por forma a ter dados para decidir pela sua permanência, após o período experimental, ou em caso de renovação de contrato.

O estudo de Parente (2014) conclui que as recompensas são basicamente através de benefícios de carácter não económico, dando-se como exemplo a flexibilização de horários. Quanto aos instrumentos de GRH são relevantes apenas a troca e partilha de informação (90,4%), análise e descrição de funções (69,2%) e processos de recrutamento e seleção (62,8%). Apenas os relacionados com a integração funcional, o recrutamento e a avaliação de desempenho surgiram nas respostas como preocupações ao nível da gestão, sendo que os instrumentos relacionados com a carreira e desenvolvimento profissional não são indicados pelos inquiridos, o que revela, segundo a autora do estudo, ausência de orientação estratégica, havendo uma gestão orientada para o presente.

Os dados estatísticos recolhidos pelo INE (Lopes et al., 2014) apontam que a remuneração média no sector é de 83,1% da média nacional, mais baixa comparativamente a sociedades financeiras e administração pública. Tal representa, segundo os mesmos autores, uma menor competitividade do sector em termos salariais, pelo que a taxa de emprego pode justificar-se pela atração à missão social, entendida como um fator motivacional, ou pelo aumento da taxa de desemprego a nível nacional. Parente (2010) relaciona o nível das remunerações salariais nas OSFL com os contratos coletivos de trabalho que as regulam.

Parente (2009), num trabalho apresentado sobre a integração profissional na economia social, afirma que existe mais precariedade no Terceiro Sector que no Privado, embora seja inferior ao do Público.

“A perceção generalizada indica que os assalariados de organizações não lucrativas auferem remunerações inferiores no desempenho de funções semelhantes no sector publico ou privado lucrativo” (Handy, Mook, Ginieniewicz & Quarter, 2007, cit. in Marcos, 2016, p. 65). A motivação dos trabalhadores estaria, assim, assente na identificação com a causa social e a

missão da organização (Handy et al., 2007 e Pennersorfer & Trueschitz, 2012, cit. in Marcos, 2016), ou em recompensas que Akingbola (2006, cit. in Marcos, 2016) define como recompensas intrínsecas de atração a motivação e retenção dos RH, como a autonomia, flexibilidade horária, reconhecimento, o desenvolvimento pessoal e profissional.

A avaliação de desempenho é identificada por Parente (2010) como um instrumento da gestão que visa a melhoria contínua do desempenho, individual e da organização, através da aplicação de mecanismos adequados, identificados durante o processo. Serve ainda como levantamento das necessidades de formação, bem como para avaliar as expectativas dos trabalhadores, o potencial existente (ou não) em cada um, orientando o seu futuro profissional face às necessidades da organização.

Ridder e McCandless (2010, cit. in Marcos, 2016) consideram que uma gestão efetiva decorre de uma GRH profissionalizada e, portanto, assente em práticas indicativas de desenvolvimento pessoal e profissional, estabelecidas em estreita articulação com a missão organizacional. Akingbola (2006, cit. in Marcos, 2016) também defende uma GRH estratégica, com práticas alinhadas com os valores, missão e objetivos da organização.

## **CAPÍTULO II – OBJETIVOS E ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

Na sequência da revisão da literatura com a contextualização teórica do estudo realizado, neste capítulo apresentam-se as opções metodológicas que nortearam o processo de investigação em causa.

Ao longo deste capítulo apresentam-se os objetivos de estudo, a metodologia de investigação, os instrumentos de recolha de dados utilizados, assim como os instrumentos de tratamento dos dados recolhidos.

### **1. Contextualização e objetivos da investigação**

Na revisão da literatura destacámos a importância, pertinência e atualidade do estudo da gestão de recursos humanos nas organizações do terceiro sector. Os poucos estudos existentes sobre a GRH nas IPSS constataam que estas organizações, apesar de dependerem quase exclusivamente do trabalho humano, continuam a atribuir pouca importância à gestão destes recursos. Como afirma Parente (2010) os serviços prestados dependem das competências dos trabalhadores, mais do que de recursos materiais ou tecnológicos, é neles que se encontra a diferenciação.

Sobre este tema, Ridder e McCandless (2010, cit. in Marcos, 2016, p. 63) consideram que “uma gestão efetiva decorre de uma GRH profissionalizada e, portanto, assente em práticas indicativas de desenvolvimento pessoal e profissional, estabelecidas em estreita articulação com a missão organizacional”. Já Akingbola (2006, cit. in Marcos, 2016, p. 64) defendia uma GRH estratégica, com práticas alinhadas com a estratégia da organização.

Não obstante, apesar do reconhecimento da importância do estudo da gestão de recursos humanos nas organizações do terceiro sector, assim como do reconhecimento da pertinência da coerência das práticas de gestão de recursos humanos numa OSFL com os princípios da própria organização (Parente, 2010), o facto é que existem muito poucos estudos nesta área e concretamente em Portugal temos apenas conhecimento dos estudos efetuados por Parente (2010, 2014) e por Marcos (2016). Também Quintão (2011), sobre a renovação do Terceiro Sector em Portugal, refere a existência de poucos estudos sobre esta área e uma das questões que levanta é a da renovação dos modelos de gestão nestas organizações.

O interesse pelo tema da gestão de recursos humanos nas organizações do terceiro sector surgiu, por um lado, pela constatação da necessidade de compreender e aprofundar esta área de estudo num contexto específico, e, por outro, decorre do meu particular interesse pelo tema do

Terceiro sector, dado o meu percurso profissional na área de recursos humanos, durante 9 anos, numa Santa Casa da Misericórdia.

Segundo Stake (2012), num trabalho de investigação, começamos por definir o problema e as questões decorrentes, ou objetivos.

A presente investigação tem, assim, como objetivo principal compreender o papel da gestão de recursos humanos numa IPSS em particular. A escolha da organização objeto de estudo decorreu da acessibilidade do investigador à Instituição, bem como do tempo disponível para realizar o estudo. O princípio da exequibilidade do tema de estudo (e.g., Quivy & Campenhoudt, 1998) foi assim cumprido.

No sentido de orientar o plano de pesquisa e recolha de dados, foram definidos objetivos específicos que serviram de guia ao desenvolvimento da presente investigação. Assim, constituem-se como objetivos específicos do presente estudo: (1) Caracterizar a IPSS em análise; (2) Caracterizar os trabalhadores da Instituição; (3) Analisar a posição do Departamento de Recursos Humanos no organograma da Instituição, bem como as suas funções; (4) Caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos adotadas na Instituição.

## **2. Metodologia de Investigação**

Enunciada a questão de investigação e os objetivos específicos orientadores do presente estudo, importa explicitar a metodologia de investigação adotada (Yin, 2010), que no caso concreto da presente investigação é a metodologia qualitativa.

Na metodologia qualitativa, os fenómenos são únicos e não previsíveis, pelo que os esforços são orientados para a compreensão total do fenómeno estudado. O investigador após escolher um fenómeno estuda-o profundamente, articula as várias ideias entre si, com o objetivo de descrever uma realidade com sentido para os indivíduos que o vivem. De acordo com este paradigma, a base do saber é a significação, a descoberta, o carácter único do processo (Patton, 1990, cit. in Fortin, 2009).

Paillé (1996, cit. in Fortin, 2009) refere que a investigação qualitativa designa qualquer investigação em ciências humanas e sociais tendo por objeto compreender os fenómenos tal como eles se apresentam no meio natural. Considera o assunto de estudo sob um amplo ponto de vista, recolhe dados não requerendo nenhuma quantificação, tais como os que provêm da entrevista, da observação e da recolha de documentos, tem em atenção a natureza qualitativa das coisas mais do que o seu aspeto mensurável e que conduz à exposição de um relato ou à formulação de uma teoria.

Denzin e Lincoln (1994, cit. in Fortin, 2009) consideram que a investigação qualitativa utiliza uma pluralidade de métodos, o que supõe uma abordagem interpretativa, naturalista do tema de estudo. Implica que 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.

## **2.1. Estudo de Caso**

O estudo de caso é uma das formas de abordagem qualitativa num estudo (Godoy, 1995), que será utilizado neste trabalho.

Para Godoy (1995) o estudo de caso representa uma análise profunda de um estudo, considera que esta pesquisa visa o exame detalhado de um ambiente, sujeito ou uma situação. É o método preferido dos que procuram perceber o “como” e o “porquê” de certos fenómenos acontecerem, ou dos que analisam eventos sobre os quais a possibilidade de controlo é reduzida, ou, ainda, para os fenómenos que requerem análise dentro de um contexto específico.

Com esta abordagem será possível reunir dados para responder aos objetivos específicos enunciados, passíveis de análise mediante uma maior proximidade, no contexto de atuação da Instituição em estudo e ouvindo os principais interlocutores.

De acordo com Yin (2010) o estudo de caso tem como objeto um fenómeno contemporâneo, num determinado contexto real. Vai permitir utilizar diferentes fontes de dados, recolher informações diversas e pormenorizadas, que abrangem toda a situação em estudo. O mesmo autor salienta a importância de triangulação como uma necessidade ética de validar os processos. Uma das técnicas mais comuns da metodologia qualitativa é a triangulação que, de acordo com Aires (2015), consiste na recolha e análise de dados a partir de diferentes perspetivas, para os comparar e interpretar. Patton (2002, cit. in Yin, 2010) identifica quatro tipos de triangulação: das fontes de dados, entre diferentes avaliadores, das teorias e dos métodos. No presente estudo foi utilizada a *triangulação das fontes de dados*, no qual se recolheu informações de diferentes fontes, como a pesquisa documental e as entrevistas.

A análise documental pretende contribuir para dar resposta às questões relativas à caracterização da IPSS em estudo, à caracterização dos seus trabalhadores, à análise do departamento de recursos humanos na estrutura organizacional, bem como à caracterização das políticas e práticas de gestão de recursos humanos. As entrevistas realizadas a um conjunto de atores principais pretendem contribuir para caracterizar a Instituição em causa e particularmente

para identificar as perceções destes diversos atores em relação às práticas de gestão de recursos humanos existentes na Organização.

### **3. Instrumentos de Recolha de Dados**

#### **3.1. Análise Documental**

Na análise documental procede-se ao exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que, se reexaminados, podem gerar novas interpretações, complementares. Pode servir de base a outros tipos de estudo qualitativos (Godoy, 1995).

A recolha documental, segundo Yin (2010), é importante num estudo de caso pois pode aumentar a evidência de outras fontes.

A primeira análise foi efetuada através de consulta ao respetivo *site* e a eventuais notícias sobre a Organização, de forma a obter informações que ajudassem no próprio contacto com os interlocutores.

Stake (2012) recomenda que se avalie a necessidade de verificar documentos diferentes. Assim, antes de solicitar documentos à Instituição, foi elaborada uma lista de documentos relevantes para o estudo, nomeadamente: Estatutos, organograma, manual de acolhimento de trabalhador, manuais de procedimentos, manual de avaliação de desempenho, quadro de pessoal, relatório único, documentos/ficheiros com caracterização dos trabalhadores, relatório de contas.

Foram entregues, ou cedidos para consulta, pela IPSS alvo de estudo os seguintes documentos: o manual de acolhimento do trabalhador, o relatório único, o plano de formação, o relatório de atividades de 2018, o manual de funções e o procedimento de GRH e Formação.

#### **3.2. Entrevista**

No presente estudo, optou-se pela entrevista semi-diretiva, que, de acordo com Quivy e Campenhoudt (1998) é o tipo de entrevista mais utilizada em investigação social. Recorreu-se, assim, a um guião pré-definido, com margem para abordar outros tópicos ou explorar o sentido das respostas.

A primeira fase foi construir o guião da entrevista (Ver Apêndice 1), a partir da identificação das informações necessárias, ou indicadores, para o estudo, tal como preconizado por Quivy e Campenhoudt (1998). Para a formulação das questões tivemos em conta alguns aspetos mencionados na literatura. Por exemplo, tivemos o cuidado de clareza e precisão, para

que qualquer entrevistado entendesse a questão da mesma forma. Na construção do guião da entrevista, segundo Guerra (2008), podem-se criar grelhas analíticas onde se coloquem os tópicos, as perguntas e a informação pretendida. Neste sentido, seguimos a orientação desta autora, tendo colocado tópicos, questões e outra informação no guião de entrevista

Stake (2012) recomenda que seja feita uma entrevista piloto. Também Quivy e Campenhoudt (1998) alertam para a importância de testar a entrevista antes de passar à prática. Neste estudo a entrevista foi testada antecipadamente a uma chefia de uma IPSS onde a mestranda já trabalhou.

Na seleção dos entrevistados, segundo a revisão da literatura (nomeadamente Fortin, 2009), devem-se escolher pessoas ligadas ao objeto de estudo. Também Guerra (2008) considera que depois da etapa de construção do modelo de pesquisa, a definição de “Quem interrogar” é a etapa seguinte. Deve-se assegurar a diversidade dos entrevistados e definir qual o ponto de saturação, sendo que a definição do número de entrevistados deve ter em conta os aspetos anteriormente indicados, sendo utilizado o método de amostragem por conveniência (Hill & Hill, 2008), pois interessa-nos as pessoas mais disponíveis e que desempenhem funções específicas.

Para se obter dados concretos sobre as práticas de GRH implementadas na IPSS em estudo, efetuou-se uma análise ao organograma, questionando-se de seguida os intervenientes diretos na implementação das mesmas, com diferentes funções e responsabilidades nas práticas de gestão de recursos humanos, que apresentaram disponibilidade para responder à entrevista. Foram assim entrevistados a Diretora Geral, a Técnica de Recursos Humanos e o Encarregado (que está atualmente responsável por dois sectores).

Guerra (2008) alerta ainda para a importância de gravar as entrevistas, o que permitirá uma transcrição mais assertiva das mesmas. Há ainda, segundo a mesma autora, que definir o tempo e o local onde serão realizadas.

As entrevistas foram realizadas pela mestranda, nas instalações da IPSS em estudo, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Foi solicitada autorização prévia para gravar a entrevista, sendo que a mesma foi concedida. Em média as entrevistas duraram 40 minutos e foram gravadas recorrendo a gravador de voz de telemóvel.

#### **4. Instrumentos de Tratamento de Dados**

As entrevistas foram gravadas, com autorização prévia dos entrevistados, posteriormente transcritas para, de seguida, fazer-se uma análise de conteúdo das mesmas.

Bardin (1979) recomenda a análise de conteúdo categorial, recorrendo a uma análise temática descritiva. Depois de se fazer a transcrição das entrevistas, será mais fácil construir uma sinopse das mesmas, numa grelha vertical. Fica-se assim com uma síntese dos discursos com as mensagens essenciais. Para além de reduzir o material a trabalhar, permite o conhecimento integral do discurso, facilita a comparação entre entrevistas e realça a saturação (quando existe).

Com a avaliação dos resultados obtidos procura-se obter respostas às questões colocadas inicialmente, transpondo por fim os resultados obtidos para as conclusões do trabalho, as quais poderão ser ou não conclusivas.

Os dados recolhidos, através de documentos retirados do *site* ou que foram fornecidos diretamente pela Instituição, foram tratados em função dos objetivos do próprio trabalho.

Segundo Dezin (1975, cit. in Yin, 2010), a conjugação de múltiplas fontes de informação para um mesmo dado, faz a triangulação que permite perceber a credibilidade da informação recolhida.

Após o tratamento das informações recolhidas nas entrevistas e nos documentos analisados, procedeu-se à transcrição dos resultados do estudo.

### **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

São apresentados neste capítulo os resultados do estudo realizado numa IPSS.

A presente investigação tem como objetivo principal compreender a gestão de recursos humanos numa Instituição em particular.

Com base no enquadramento teórico e nos objetivos previamente definidos, procede-se à caracterização da IPSS em análise, à análise da posição do Departamento de Recursos Humanos no organograma da Instituição, bem como as suas funções, à caracterização dos trabalhadores da Instituição, e ainda das práticas de gestão de recursos humanos adotadas na Instituição.

A caracterização da Organização, do organograma, dos seus trabalhadores, das práticas de gestão de recursos humanos, teve como base o respetivo *site*, documentos cedidos pela mesma e as entrevistas realizadas.

As entrevistas foram gravadas, com prévia autorização de cada entrevistado. Neste estudo serão apresentados excertos das mesmas, considerados relevantes, sem nunca identificar o entrevistado.

#### **1. Caracterização da Instituição**

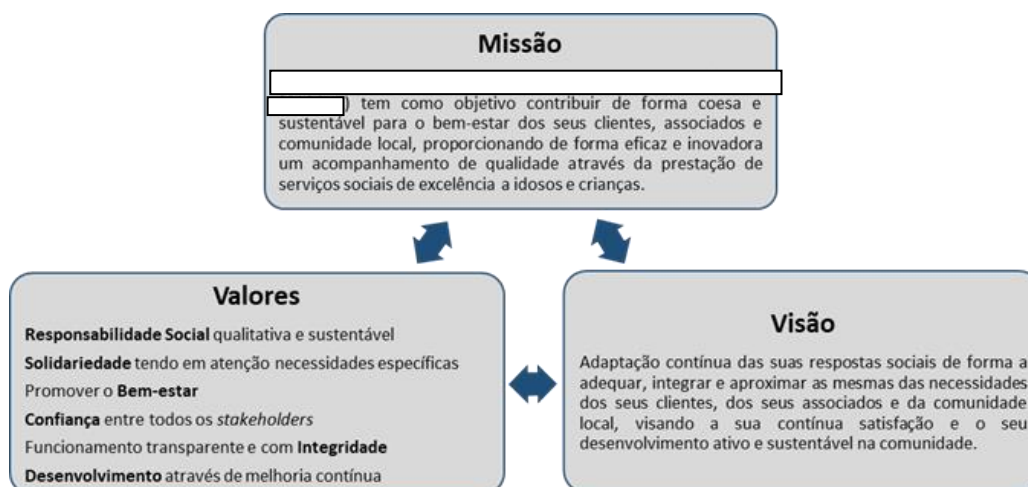
A Instituição em estudo é uma IPSS do distrito de Setúbal, constituída em 1979, com uma filosofia de atuação de cariz social, aberta à comunidade. Tem carácter associativo, abrangendo todo um Concelho.

Atua nas áreas de apoio à infância com berçário, creche e pré-escolar, no apoio a seniores com as valências de Centro de Dia (CD), Estrutura Residencial Para Pessoas Idosas (ERPI) e Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), para as quais detém acordos típicos com o Instituto da Segurança Social (ISS).

Robbins & Coulter (2014) entendem a definição da missão como um dos passos no processo de gestão estratégica, definindo-a como uma declaração do propósito da organização.

A Instituição em análise tem definida a sua missão, bem como a visão e os valores, apresentado na figura 1.

**Figura 1**  
**Missão, Visão e Valores**



Fonte: Relatório de Atividades 2018 da Instituição

As cinco respostas sociais, identificadas no quadro 3, são certificadas pela norma SGQ ISO 9001:2015.

**Quadro 3**  
**Valências, capacidade e funcionamento**

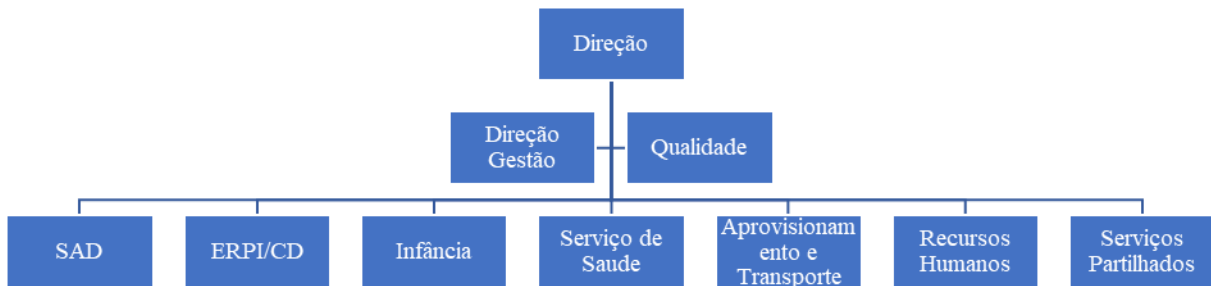
Valência	Capacidade	N.º médio de utentes (2018)	Horário de funcionamento	Atividades Desenvolvidas
Creche	48	46	7h30 às 19h (dias úteis)	Atividades pedagógicas, lúdicas e de motricidade em função da idade e das necessidades específicas. atv. extra: yoga, música. Atividades de enriquecimento curricular e de apoio à família, atv. extra: inglês, yoga, passeios e praia.
Pré-Escolar	69	40		
ERPI	60	60	24h/dia 365 dias/ano	Ginástica sénior, terapia do riso, artes plásticas, pintura, estimulação cognitiva, saídas ao exterior, atividades religiosas, comemoração de datas festivas
SAD	40	40	7h30 às 22h	
CD	25	27	8h às 18h (dias úteis)	

Fonte: Relatório de Atividades 2018 da Instituição

Presta ainda cuidados de enfermagem e fisioterapia aos seus utentes, trabalhadores e associados, receção de colónias de férias e intercâmbios de seniores e jovens, dinamizando também atividades culturais e desportivas.

Os seus departamentos estão divididos em 7 áreas, conforme a figura 2, que respondem à Direção de Gestão, a qual reporta à Direção.

**Figura 2**  
**Organograma**



Fonte: Manual de Acolhimento da Instituição

O departamento de recursos humanos está perfeitamente identificado no organograma da Instituição. Tem uma técnica licenciada em psicologia organizacional, ausente por licença de maternidade, mas que à data se encontrava substituída por outra técnica com habilitações equivalentes. Respondem perante a Diretora Geral (Direção de Gestão).

A existência de departamento próprio vai além do que se constata em alguns estudos, em que, por não existir imposição por parte do ISS, estas Instituições não têm qualquer especialista ou técnico para a função (Akingbola, 2013).

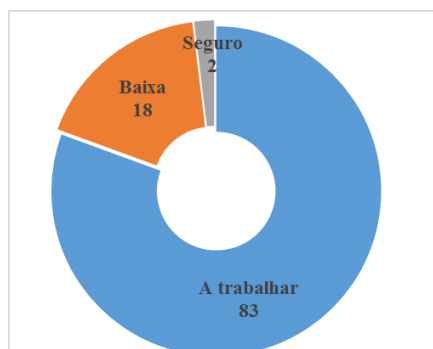
As funções do técnico de recursos humanos estão descritas no anexo 2, constituindo-se por tarefas relacionadas não só com a área administrativa e processual dos RH, mas também com a participação no processo de recrutamento e seleção, no acolhimento, na gestão da formação e na implementação do SGQ nesta área.

## **2. Caracterização dos trabalhadores**

A Instituição, em junho de 2019, tinha 103 trabalhadores, 93% dos quais mulheres. Contudo 20 não estavam a trabalhar por motivo de doença ou seguro, conforme gráfico 1.

**Gráfico 1**

**Número de trabalhadores por situação face à atividade**



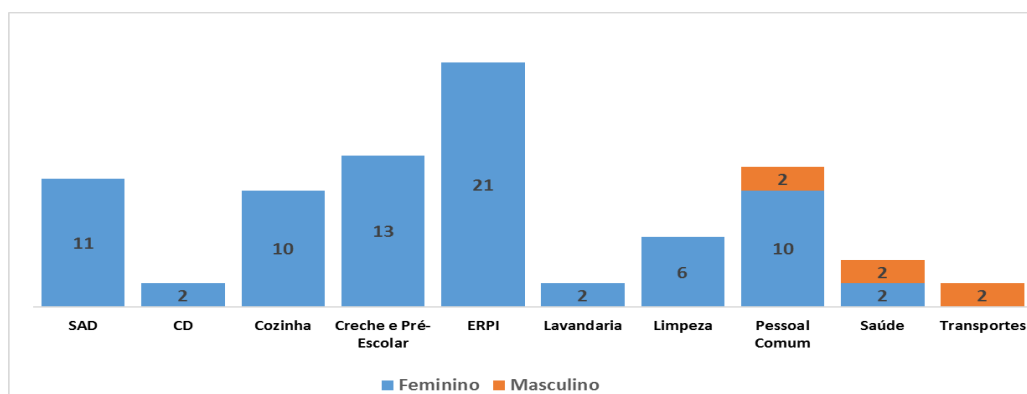
Fonte: Instituição

Tinha ainda 6 prestadores de serviço na área da saúde, informática e um jurista. A contabilidade está entregue a empresa externa, apesar do processamento de salários ser efetuado na Instituição.

No quadro 2 verifica-se que a distribuição dos 83 trabalhadores pelos setores.

**Gráfico 2**

**Número de trabalhadores a trabalhar por sector**



Fonte: Instituição

Nas três valências relacionadas com idosos, CD, SAD e ERPI, estavam afetos 41% dos trabalhadores. Na área de infância 16% do total. Esta diferença resulta dos diferentes horários de funcionamento e das características do próprio trabalho.

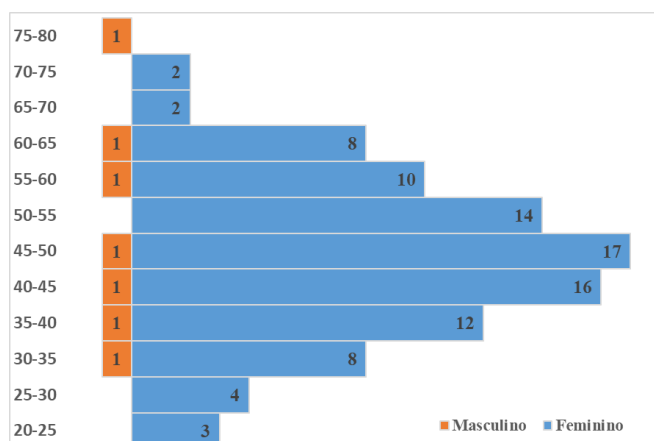
O quadro de pessoal, sobretudo na área dos utentes idosos, é superior ao imposto pela legislação.

Ent. A: “Não é pelo que a segurança social, temos sempre a mais do que o ISS impõe. (...) temos a mais no Lar, no SAD e no CD. Até para compensar o facto de termos pessoas com idades avançadas.”

Como se pode observar no gráfico 3, estamos perante um quadro de pessoal com uma média de idades de 47 anos:

**Gráfico 3**

**Distribuição dos trabalhadores por escalão etário**



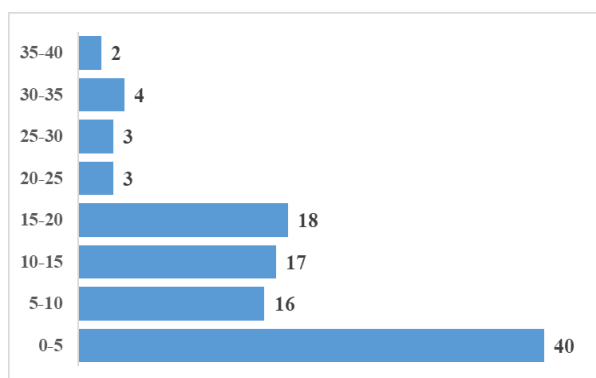
Fonte: Instituição

De realçar que 73% dos trabalhadores têm mais de 40 anos, sendo que 39% tem mais de 50. Para funções que envolvem esforços físicos, nomeadamente nas ajudantes de ação direta, este fator é muito limitativo. Nesta categoria profissional a média de idades é de 45 anos, entre os 24 e os 67 anos.

Há trabalhadores na Instituição há 40 anos. Apesar da média da antiguidade dos trabalhadores ser de 13 anos, dos 79 trabalhadores efetivos, 30 trabalham na IPSS há mais de 15 anos e 12 há mais de 20 anos.

**Gráfico 4**

**Antiguidade dos trabalhadores**



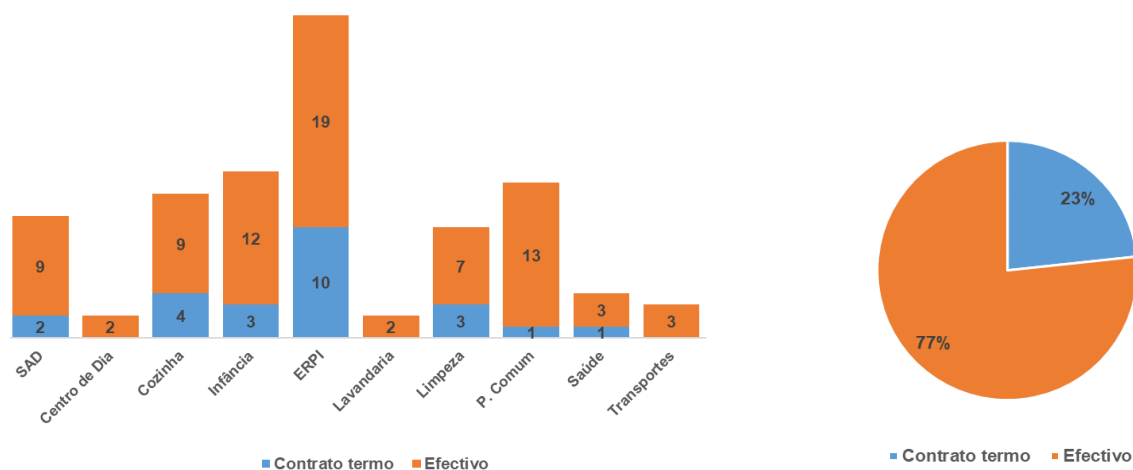
Fonte: Instituição

Nos últimos 5 anos a Instituição colocou no seu quadro de pessoal, enquanto efetivos, 18 trabalhadores (por contratação direta ou conversão de contrato a termo).

Apesar dos estudos em OTS revelarem um índice de precariedade significativo (Parente, 2009), a preocupação com a estabilidade é evidente nesta Entidade. A distribuição dos trabalhadores por tipo de contrato, no gráfico 5, revela essa preocupação.

**Gráfico 5**

**Distribuição dos trabalhadores por tipo de contrato e por sector**



Fonte: Instituição

Considerando os trabalhadores que estão a substituir baixas, praticamente todos os contratados a termo têm essa condição.

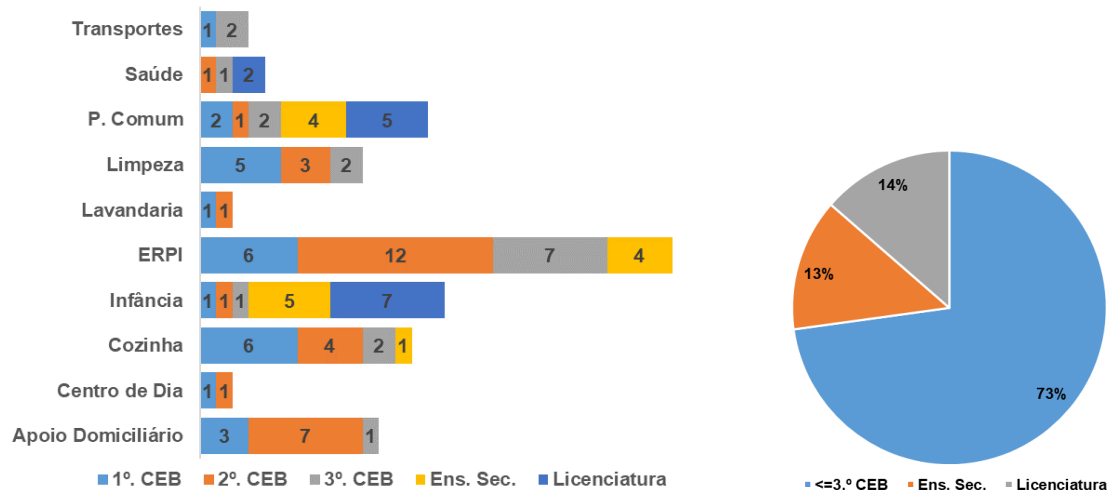
As baixas ocorrem sobretudo nas funções de ajudantes de ação direta (8) e de serviços gerais (5), esta situação poderá estar relacionada com as tarefas executadas e a idade dos trabalhadores.

Relativamente às habilitações, 73% dos trabalhadores têm o 3.º CEB ou inferior, sendo que 26 têm apenas o 1.º CEB e 31 o 2.º CEB).

Os 14% de trabalhadores licenciados ocupam funções técnicas, enquanto educadores de infância, assistentes sociais, na área da gestão e na saúde, o que pode ser aferido no gráfico 6.

**Gráfico 6**

**Distribuição dos trabalhadores por habilitação e por sector**

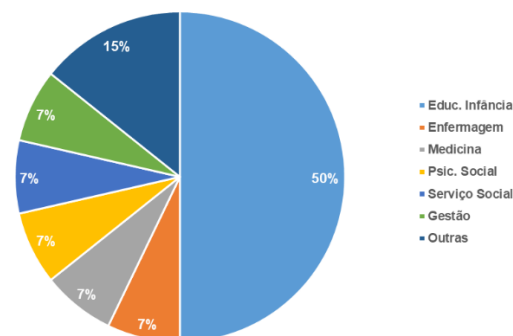


Fonte: Instituição

As licenciaturas, como se observa no gráfico 7, são sobretudo na área da educação de infância:

**Gráfico 7**

**Distribuição dos trabalhadores licenciatura**



Fonte: Instituição

O cumprimento das obrigações impostas pelo Instituto da Segurança Social, relativamente à direção técnica das diferentes valências, bem como do número de educadores de infância por sala, é retratado no conjunto de pessoal com habilitação superior desta Instituição.

### 3. A Gestão de Recursos Humanos e as Práticas Implementadas

A Gestão de Recursos Humanos na Instituição é transversal a toda a organização, assumida pelas diversas chefias de todos os sectores.

Ent. A: *“o DRH é constituído por 1 pessoa, no entanto a função de RH não é feita apenas por ela, os responsáveis fazem funções de RH e temos uma administrativa que também faz funções de RH, por exemplo passar os cheques. A TRH faz a gestão de assiduidade, assiduidade, mapa das férias, o de formação, mas são os responsáveis que recolhem informações junto dos trabalhadores.”*

As tarefas da TRH (anexo 2) descritas no manual de funções, são partilhadas por todas as áreas, incluindo tarefas relacionadas com a legislação, férias, remunerações, contratações, a que acrescem funções relacionadas com a formação e com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

### **3.1. Recrutamento e Seleção**

A necessidade de recrutamento na Instituição geralmente surge para substituição de trabalhadores ausentes por baixa. Quando tal acontece numa função dita operacional (ajudantes de ação direta, limpeza, lavandaria, motoristas ou cozinha), o processo pode ser totalmente desenvolvido pelo responsável da área onde surge a necessidade, com apoio da TRH.

Ent. A: *“Quando surge uma baixa, o responsável da área pede os currículos aos RH e, geralmente, é o próprio responsável que faz o processo de recrutamento e seleção. Baixa superior a 12 dias pode-se avançar logo, nos restantes casos tem de ir à Direção.”*

Na Instituição há uma base de dados com *currículos* (em suporte físico e informático) a que se recorre, não havendo por vezes necessidade de publicitar a oferta.

Nos meios de prospeção externa identificados por Peretti (1998) as candidaturas espontâneas surgem como uma das fontes tradicionais.

Ent. B: *“Temos uma base de dados com as candidaturas. Vemos quem poderá ter o perfil para a função que pretendemos e convocamos para entrevista. Após a entrevista fazemos um relatório com os pontos-chave, o porquê da pessoa não ter ficado, que disponibilidade tinha. (...) por vezes nem precisamos de publicitar a oferta, temos já candidaturas em base de dados e recorremos primeiro a essas.”*

O perfil para cada função está identificado na descrição da função, no manual existente. Quanto à seleção, para substituição de baixas nos cargos não técnicos, os instrumentos usados são a avaliação curricular e entrevista:

Ent. C: *“Nós temos um stock de currículos e vamos ver. Peço ajuda à TRH, fazemos entrevistas e num contexto normal dizemos: temos este trabalho, tem de fazer isto, isto*

*e isto, tem de trabalhar por turnos, fins-de-semana. Se a pessoa não tiver disponibilidade para turnos ou fins-de-semana, fica excluída.”*

Para cargos técnicos geralmente colocam anúncio com a oferta e o perfil requerido no site da Instituição, no *netemprego* ou no centro de emprego. Recebem as candidaturas por *mail*, enviando depois, pelo mesmo meio, uma grelha com perguntas aos interessados, que serve para efetuar a pré-seleção (Anexo 1).

Ent. A: *“no facebook da Instituição, site e no netemprego. Também no centro de emprego. Recebemos candidaturas espontâneas, entregues na receção, que as digitaliza e envia para a TRH. Para não se perder o registo.”*

Esta prática vai ao encontro do que é aconselhado por Parente (2010): os meios utilizados variarem consoante a função a ocupar.

A diferenciação é justificada pela duração do contrato e característica das funções:

Ent. A: *“Geralmente é para substituição, de curta duração, não há uma preocupação com a avaliação curricular em profundidade do candidato, há o período experimental para testar. Quando há conversões de contrato vai sempre à Direção para análise, com a avaliação de desempenho por parte do responsável, para decisão. Se for um técnico a Direção faz questão de falar com os candidatos.”*

Depois de pré selecionados os candidatos são convocados para uma entrevista, a qual decorre na presença do DG, do responsável pelo sector para onde concorre e da Direção.

Um dos elementos fundamentais, segundo Camara et al. (1999) é o perfil exigido para a função, este é identificado quando se publicita a oferta. Os requisitos mínimos para a função de Técnico de Recursos Humanos, está no manual de funções com a seguinte descrição: “Licenciatura em psicologia organizacional ou gestão de recursos humanos; Experiência mínima de 3 anos nas áreas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e gestão salarial; Elevado domínio de ferramentas informáticas (OpenOffice, F3M, Sage ou Primavera); Elevada capacidade de organização e rigor”.

Ent. A: *“O caso da TRH e da DT do SAD, lançámos o perfil para o exterior, tivemos muitas candidaturas, (assistentes sociais umas 80 e RH uns 50). Lemos todos os CV, fizeram uma pré seleção. Enviam um mail com questões (a mim também) e mediante as respostas seleccionei 7. Depois fizemos entrevistas às 7 com 2 elementos da Direção e a TRH. A seguir seleccionámos 2 candidatas, fizemos proposta à primeira. Quando não aceitam passamos à segunda.”*

São apontados por todos os entrevistados as dificuldades de recrutamento, sobretudo pelo valor da remuneração, pela exigência das funções e pela localização:

Ent. C: *“O local fica muito longe de tudo, cada vez está mais complicado, agora vai abrir um novo lar, em julho, que pode recrutar pessoas daqui. (...) No verão é mais complicado pois há muita procura de trabalhadores para restauração, sentimos sempre.”*

Ent. B: *“Há muitas baixas. Temos poucos candidatos, falo de funções indiferenciadas, estamos longe do centro, não há transportes, os vencimentos são baixos. Vai abrir um lar novo, ainda não sentimos qualquer impacto, mas sabemos que já há pessoas a informarem-se. As ajudantes de lar é o sector que mais nos preocupa pois oferecem mais dinheiro, para o mesmo trabalho.”*

Nickson et al. (2008), para além dos baixos salários, apontam como outras dificuldades para o recrutamento a inadequada progressão de carreiras e a precária segurança do trabalho, concluindo que as organizações geralmente procuram os seus candidatos no mercado de trabalho local. Tal ocorre neste caso, em que não é viável para um candidato ter uma deslocação, que implica custos, face ao vencimento e para substituição de baixas (na maioria dos casos). Porém o mercado local está a ficar esgotado, sendo mais difícil no período do Verão por ser uma zona turística, com trabalhos sazonais.

Além do recrutamento externo há ainda o recrutamento interno, quando a vaga é preenchida por um trabalhador que ocupa outra função dentro da organização (e.g., Camara et al.; Parente, 2010; 1999; Peretti, 1998).

Apesar de não ser uma prática recorrente na Instituição, a mesma está a ser equacionada:

Ent. A: *“Vai abrir uma vaga na limpeza e já recebemos 3 cartas de trabalhadores, dirigidas à Direção, para ocuparem esse lugar. A Direção está a equacionar essa situação. Responderam às pessoas que as candidaturas serão avaliadas quando abrir a vaga. Não acredito que abram vaga para o exterior quando há pessoas internas interessadas. A Direção vai seleccionar uma destas.”*

Em síntese, recorre-se fundamentalmente ao recrutamento externo, apesar de não excluir a mobilidade e a promoção para funções que fiquem em aberto.

Quanto à seleção, esta é fundamentalmente através de análise curricular e de entrevista, apenas se diferenciando quando se recrutam novos técnicos, processo no qual é usada uma grelha com questões que permite uma pré seleção.

### 3.2. Acolhimento e Integração

Na IPSS existe um manual de acolhimento, entregue aos novos trabalhadores aquando da sua entrada, o qual refere que “Acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro desta instituição”. O mesmo vai de encontro ao que Reis (2010) identifica como um dos instrumentos de comunicação, facilitador da integração do novo trabalhador, que deve conter mensagem de boas vindas, missão, visão, objetivos, políticas de gestão, organograma, apresentação das áreas, direitos e deveres do trabalhador, entre outros que considerem necessários.

Neste documento está previsto um dia de acolhimento com os seguintes procedimentos: “O contacto inicial será feito, regra geral, pelo Técnico de Recursos Humanos, que esclarecerá eventuais questões que queira colocar. Ser-lhe-á então fornecido um conjunto de impressos a preencher visando a recolha de dados necessários à elaboração do seu processo individual de funcionário, bem como, se aplicável, promover a inscrição na Segurança Social.”

Para além do contrato, são assinados com o técnico de RH a declaração de ética e o termo de aceitação do manual. Posteriormente está prevista uma visita às instalações da área onde estão instalados os diversos serviços de apoio da Instituição, reunindo depois com o responsável do sector que vai integrar.

Conforme sustentado por Greenberg e Baron (1995, cit. in Mosquera, 2007) a tutoria está associada ao sucesso do novo membro na equipa. Na Instituição é designado um tutor que acompanha o novo trabalhador durante o processo de integração. De acordo com os mesmos autores, este deverá informar e aconselhar para que perceba as tarefas e a conduta adequada a cada situação, sendo um suporte a nível afetivo e emocional.

Ent. C: *“Nós temos pessoas mais velhas, que estão mais dentro do assunto, por exemplo na parte das limpezas (temos muitas baixas, é normal, pois temos pessoas com de certa idade), peço ajuda à S. que é das mais velhas para orientar o trabalho.”*

Parente (2010) considera que num processo de acolhimento e integração em OSFL se deve dar a conhecer a organização, nomeadamente a sua cultura, promovendo a identificação com a mesma.

Apesar do manual de acolhimento, que é entregue aos novos trabalhadores, referir a história, missão, visão e valores da Organização, os mesmos não parecem ser transmitidos de forma muito efusiva aos recém admitidos:

Ent. B: *“Quando a pessoa vem à entrevista fazemos um resumo da historia da Instituição, das áreas de atuação.”*

Dado serem vários os estudos que relacionam a motivação dos trabalhadores com a missão das OSFL e com a satisfação retirada pelo desempenho de uma função de valor social (Akingbola, 2006; Pynes, 2009; McCandless e Ridder, 2010; cit. in Fernandes, 2011), esta questão poderia ser explorada, e aproveitada, de forma diferente aquando do processo de acolhimento e integração.

Em suma, na IPSS recorre-se a um manual de acolhimento, à receção pela TRH e pelo responsável de sector, bem como a um tutor para se proceder ao acolhimento e integração de recém contratados.

### **3.3. Avaliação de Desempenho**

Na Instituição o processo de avaliação de desempenho formal está suspenso. Houve uma tentativa há alguns anos, porém não avançou pois os resultados não foram validados pela Direção.

*Ent. A: “Fez-se há uns anos, não estou muito por dentro, mas o que foi transmitido a Direção não concordou com o resultado da avaliação.”*

Todavia há atualmente trabalhadores que recebem gratificações, decididas pela Direção, em função de uma avaliação informal por parte das chefias diretas, validada pela mesma após elaboração de uma informação a sustentar a proposta.

*Ent. A: “Temos uma ajudante de lar que ajudava a encarregada dos quartos e que lhe deram mais um estímulo por ela exercer essa responsabilidade. (...) O responsável da saúde foi promovido há pouco tempo, é o fisioterapeuta, não era ele que exercia esse cargo.”*

Esta prática poderia ajudar a organização nas decisões administrativas, como remunerações ou mobilidade, orientar o trabalhador numa perspetiva de melhoria e carreira e daria a conhecer ao avaliado a opinião sobre o seu desempenho (McGregor, 1957, cit. in Fernandes & Caetano, 2007). Aliás Lazer e Wikstrom (1977, cit. in Fernandes & Caetano, 2007) consideram que esta prática é um suporte das decisões administrativas: gestão salarial, promoções, transferências e despedimentos.

A Instituição não tem um processo formal de avaliação de desempenho instituído.

Assim, sempre que pretende converter um contrato, pagar uma retribuição adicional ou promover algum trabalhador, procede-se a uma comunicação, através de informação dirigida à Direção, com os fundamentos para que tal aconteça.

### 3.4. Gestão da Formação

Há um plano de formação que é elaborado a partir de levantamento das necessidades de formação.

Mitchell (1998, cit. in Ceitil, 2007) identifica um conjunto de métodos para levantamento das necessidades, como a observação de campo, os questionários, as entrevistas, análise de funções e a consulta de indicadores diversos.

Na Instituição é enviado um questionário aos responsáveis de cada sector, porém cada um utilizou o método que entendeu junto dos trabalhadores, não ficando esse registo evidenciado.

Ent. B: *“Enviamos um questionário para os responsáveis de área, a que cada um respondeu. Se falaram com cada trabalhador não sabemos, cada um preencheu da forma que entendeu.”*

Ent. C: *“Falei com elas, a parte da cozinha é mais na alimentar, HACCP, é obrigatório e os primeiros socorros. Na limpeza foi os incêndios, higiene do trabalho.”*

O Plano de Formação é aprovado pela Direção, que emana orientações para a elaboração do mesmo.

Ent. B: *“No questionário restringimos para duas ações por formando e a um custo máximo de 10€/ pessoa.”*

A formação, de acordo com Camara et al. (1999), tem de se adaptar aos recursos disponíveis. Pode ser formação interna, formação externa, formação em sala, formação *on the job* ou formação *outdoors*. Na IPSS em estudo recorre-se sobretudo a formação interna, com os meios e formadores de que dispõe. A formação externa é sobretudo para cargos técnicos, que procuram depois replicar os conhecimentos adquiridos aos restantes trabalhadores. Porém a formação *on the job*, como a que ocorre no período de acolhimento, não é considerada como tal.

Ent A: *“A assistente social (DT) tem muita necessidade de dar formação aos seus trabalhadores da área de idosos, então faz formações internas, com os documentos todos inerentes à qualidade. A formação é em sala e em contexto de trabalho.”*

Ent. B: *“Temos uma entidade a que recorremos pois têm valores mais baixos para IPSS. Na formação interna, ..., por exemplo se for uma formação na área da demência a diretora técnica dá, cuidados de saúde dá o fisioterapeuta e uma enfermeira. Higiene*

*e Segurança dá o Encarregado e o senhor da manutenção, que tem experiência na área.”*

Perante a certificação da Instituição pela norma ISO 9001:2015, é feita avaliação à formação, da sua eficácia e preenchidos os registos relativos à sua frequência, conteúdo e objetivos.

As áreas de formação são diversas, mas relacionadas com as funções e suas especificidades. O plano de formação encontra-se em Anexo (3). Rego et al. (2015) consideram que se tem de definir os objetivos de cada formação, porém tal não ocorre neste caso.

A Instituição efetua um plano de formação que abrange todos os sectores e que resulta do levantamento de necessidades, junto dos responsáveis por cada área. A formação é sobretudo interna, recorrendo-se apenas a entidades externas para a formação de pessoal técnico.

De acordo com os procedimentos resultantes da norma SGQ ISO 9001:2015 procede-se à avaliação da satisfação, junto dos formandos, e da eficácia da formação realizada, junto das chefias diretas.

Ent. B: *“Avaliação é feita pelos formandos e pelo formador. Feita avaliação da eficácia por quem deu a formação, que geralmente é o responsável do sector, após 3 meses da formação.”*

### **3.5. Gestão de Recompensas**

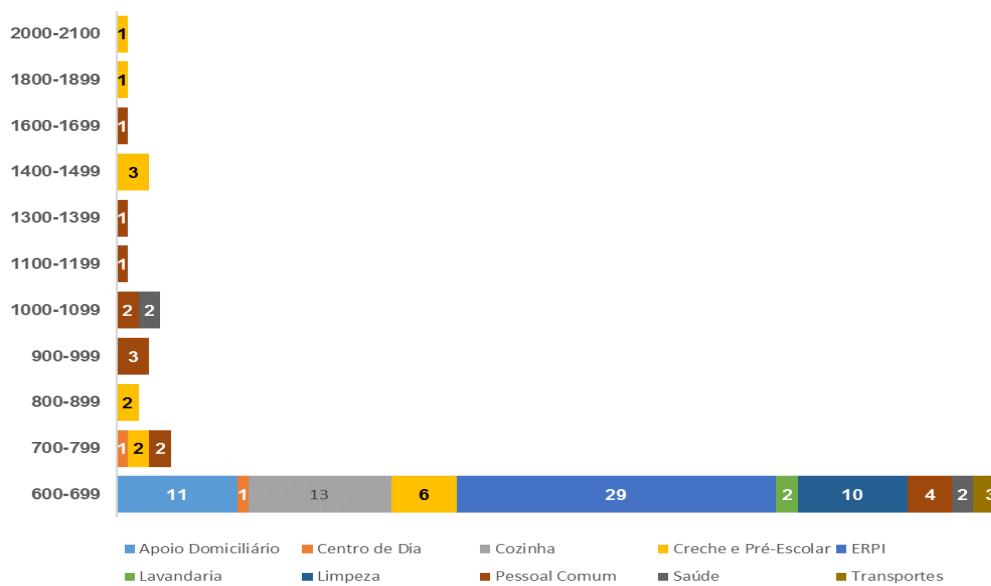
A Instituição paga de acordo com a tabela salarial da CNIS e da FNE, nos seus níveis mínimos para os cargos operacionais. Porém quando se trata de cargos técnicos negocia a remuneração, pagando um pouco acima, se considerar que tal se justifica.

Ent. A: *“Depende das funções, nas funções gerais é pela base da tabela, mas as funções técnicas pagam acima e negociam o vencimento.”*

Camara (2000) refere que um sistema de recompensas deve ter como objetivo atrair, reter e desenvolver as pessoas com o perfil de competências requerido, pelo que esta negociação e abertura para pagar acima da tabela a cargos técnicos, pode ser encarada como tal.

Gráfico 8

Distribuição dos trabalhadores por nível de retribuição base



Fonte: Instituição

Quanto a benefícios ou recompensas intrínsecas, as mesmas estão relacionadas com descontos para os trabalhadores e familiares diretos nas valências da Instituição, apenas na área de infância e nos cuidados de enfermagem e fisioterapia.

Ent. B: “Têm desconto 10% para os trabalhadores na creche.”

Os dados estatísticos recolhidos pelo INE (Lopes *et al*, 2014) apontam que a remuneração média no sector é de 83,1% da média nacional, mais baixa comparativamente a sociedades financeiras e administração pública. Tal representa, segundo os mesmos autores, uma menor competitividade do sector em termos salariais, pelo que a taxa de emprego pode justificar-se pela atração à missão social, entendida como um fator motivacional, ou pelo aumento da taxa de desemprego a nível nacional.

Questionados sobre outras formas de compensação aos trabalhadores, não pecuniárias:

Ent. B: “Não há possibilidades de dar flexibilidade de horário em algumas funções, pois estão a receber os miúdos ou são horários contínuos. Mas quando alguém falta, antes de descontar, questionamos se pretende compensar e aí não descontamos do vencimento.”

Ent. C: “Quando precisam de horas, ou entram mais cedo, ou se tem banco de horas tira.”

O nível de remuneração tem como base o disposto na tabela salarial, sem acréscimos. Apenas quando se trata de funções técnicas, e mediante decisão da Direção, há negociação do vencimento base e se paga acima do valor base para a contratação na função.

Apenas têm como benefício adicional disponível para todos os trabalhadores, um desconto nas valências da infância.

### **3.6. Gestão de Carreira**

A preocupação que existe relativamente às carreiras é a imposta por lei.

No entanto se um trabalhador demonstra vontade em mudar de setor/função, esta é apreciada quando há uma vaga para o sector pretendido.

Ent. A: *“Temos o caso de uma ajudante de cozinha que gostava de trabalhar com crianças e que foi substituir uma baixa nessa área.”*

Esta foi uma situação de recrutamento interno, que, como Parente (2010) identifica permitiu uma mobilidade em ziguezague, entre funções diferentes.

Quanto à gestão destas expectativas, com base em saídas previsíveis, por exemplo por reforma, tal não costuma ser comum:

Ent. A: *“A proximidade da idade de reforma não consegue ser um indicador para uma possível necessidade pois temos trabalhadores que já estão reformados. Não dá para fazermos essa gestão.”*

Também ocorrem situações que se relacionam com recrutamento interno para mobilidade vertical, ou promoção (Parente, 2010):

Ent. A: *“O responsável da saúde foi promovido há pouco tempo, é o fisioterapeuta, não era ele.”*

Apesar de demonstrar alguma preocupação com as expectativas dos trabalhadores, a Instituição não faz uma gestão de carreira para além do que é imposto pela legislação.

## **Conclusões e Limitações ao Estudo**

O objetivo principal deste trabalho foi compreender a gestão de recursos humanos numa IPSS. Definiram-se como objetivos específicos do presente estudo a caracterização da IPSS em análise, a caracterização dos trabalhadores da Instituição, a análise da posição do Departamento de Recursos Humanos no organograma da Instituição, bem como as suas funções, e a caracterização das práticas de gestão de recursos humanos adotadas na Instituição.

A abordagem qualitativa foi a metodologia de investigação utilizada, através de estudo de caso (Godoy, 1995). As informações foram recolhidas através de entrevistas semi-diretivas e por análise documental, obtida no *site* da IPSS ou cedida pela mesma, o presente estudo permitiu responder aos objetivos pré definidos.

Relativamente aos objetivos específicos, nomeadamente a caracterização da IPSS em estudo, foram identificadas a sua Missão, Visão e Valores. Com um historial de mais de 40 anos de atividade, disponibiliza serviços na área da infância e idosos, com as valências certificadas pela Norma ISO 9001:2015, sendo uma das maiores Instituições do género no Concelho a que pertence.

Quanto à caracterização dos trabalhadores, a instituição tem 103 trabalhadores, 20 dos quais ausentes por doença ou seguro. Do total 93% são mulheres e 41% dos trabalhadores estão nas valências dirigidas a idosos, sendo a média de idades de 47 anos, com quase 40% acima dos 50 anos. Consta-se ainda que a antiguidade é, em média, de 13 anos, verificando-se que, dos 73 efetivos, 30 trabalham na Instituição há mais de 15 anos. A maioria dos trabalhadores contratados a termo está a substituir baixas/seguro, e nos últimos 5 anos foram contratados 18 trabalhadores com contrato por tempo indeterminado. No que concerne a habilitações, 73% dos trabalhadores têm no máximo o 3.º CEB.

O Departamento de Recursos Humanos consta do organograma da Instituição, o que não se constata em alguns estudos, em que, por não existir imposição legislativa, estas Instituições não têm qualquer especialista ou técnico para a função (Akingbola, 2013).

A técnica de RH responde perante a Diretora Geral. As suas funções são partilhadas por todos os responsáveis da Instituição, dispondo ainda de apoio administrativo, incluem tarefas de natureza administrativa e processual dos RH, mas também com participação nos processos de recrutamento e seleção, no acolhimento, na gestão da formação e na implementação do SGQ nesta área.

O recrutamento ocorre sobretudo para substituição de baixas, geralmente em funções mais operacionais, como as ajudantes de lar e nos serviços gerais. Nestas situações geralmente

recorre-se a uma base de dados com os *currículos* existentes. Só se publicita quando os candidatos disponíveis não preenchem os requisitos necessários. Quanto à seleção, os instrumentos usados são a avaliação curricular e entrevista. A Instituição tem um manual de funções, no qual está descrito o perfil associado, que é consultado/publicitado quando abrem vagas para um posto de trabalho.

No recrutamento para funções técnicas, geralmente são colocados anúncios com a oferta e o perfil requerido no *site* da Instituição, no *netemprego* ou no centro de emprego. Recebem as candidaturas por *mail*, enviando depois, pelo mesmo meio, uma grelha com perguntas aos interessados, que serve para efetuar a pré-seleção. No final as entrevistas são também com a Direção.

Há assim uma diferenciação nos processos de recrutamento e seleção para diferentes funções.

O processo de acolhimento está descrito no manual de acolhimento, sendo a integração efetivada com a presença de um tutor na área em que o recém trabalhador é colocado.

Apesar de estarmos perante uma Instituição com uma missão de cariz social, não parece haver um aproveitamento dessa característica para motivar e criar uma identificação do trabalhador com a mesma. Dado serem vários os estudos que relacionam a motivação dos trabalhadores com a missão das OSFL e com a satisfação retirada pelo desempenho de uma função de valor social (Fernandes, 2011), esta questão poderia ser explorada, e aproveitada, de forma diferente aquando do processo de acolhimento e integração.

O processo de avaliação de desempenho formal não está implementado.

Relativamente à formação, apesar dos constrangimentos financeiros, é gerida de forma a abranger todos os trabalhadores e colmatar as necessidades sentidas. Face aos dados apresentados poderia haver um maior controlo sobre as horas de formação de cada trabalhador.

Na gestão das recompensas a organização demonstra uma preocupação em atrair os melhores técnicos, com negociação do vencimento acima da base da tabela, apesar de tal não acontecer para as restantes profissões.

Quanto à gestão de carreiras a Instituição está atenta e, dentro do possível, procura atender as necessidades dos trabalhadores, nomeadamente quando pretendem mudar de sector ou quando demonstram capacidades acima da média e lhes atribui mais responsabilidades.

No trabalho realizado por Marcos (2016), em que a autora concluiu que menos de metade das instituições estudadas tem planos de integração, avaliação de desempenho ou plano de formação, sendo quase inexistente o desenvolvimento profissional e a gestão de carreira. Nesta Instituição há um processo de recrutamento e seleção, de acolhimento e integração, tem

plano de formação, implementado sob as regras da norma 9001:2015. O sistema de avaliação formal de desempenho está suspenso, todavia continuam, dentro das possibilidades, a premiar quem demonstra capacidades acima da média, incentivando dessa forma a motivação e empenho, contribuindo ainda para uma gestão de carreira que vá ao encontro das expectativas dos trabalhadores.

Parente (2010) identifica dois modelos de Gestão de Recursos Humanos nas OTS, a gestão administrativa e a gestão estratégica de pessoal, identificando que no seu estudo (Parente, 2014) a maioria das Instituições tinha uma gestão administrativa. Porém a IPSS em estudo apresenta já alguns procedimentos e práticas que demonstram estar num outro “patamar” da GRH, acima do nível da gestão administrativa, embora não no desejado “Gestão de Recursos Humanos”, em sintonia com a estratégia da organização e em que os Recursos Humanos surgem como área estratégica, com estatuto igual ao das outras funções da organização.

Considera-se como principal limitação do estudo as poucas entrevistas realizadas. Tal deve-se ao reduzido número de trabalhadores em posições de chefia na Instituição, alguns dos quais ausentes por doença ou férias, outros com entrada muito recente na Instituição. Todavia esta limitação foi ultrapassada pela disponibilidade da Instituição em ceder os documentos e elementos necessários para complementar o estudo.

Poder-se-ia, todavia, ter ainda entrevistado alguns trabalhadores, que dariam a sua perceção sobre a GRH e as práticas implementadas na Organização, porém face ao tempo para a conclusão do estudo tal poderia não ser viável.

Pode-se pensar num estudo mais aprofundado, para comparar os resultados da investigação com outros já realizados, no âmbito das práticas de gestão de recursos humanos e dos modelos de gestão alargado a outras Instituições, IPSS do Distrito de Setúbal, ficando aqui como sugestão.

As normas de qualidade influenciam os processos e práticas de GRH nas Instituições, tal como se verificou relativamente à prática de gestão da formação no estudo de caso apresentado, a qual estava implementada de acordo com as exigências da ISO 9001:2015. Assim, um outro estudo interessante seria analisar a importância da implementação de sistemas de gestão de qualidade neste tipo de Instituições, também o porquê de muitas das IPSS optarem por serem certificadas pela ISO 9001:2015, e não pelo sistema EQUASS 2018, que é específico para o sector social e com base no Quadro Europeu da Qualidade para os Serviços Sociais. Um dos fatores pode ser o facto de o ISS não exigir, ainda, esta certificação para efetuar participações às diversas valências sociais.

A oferta de serviços sociais está a aumentar, nomeadamente nas áreas da infância e dos idosos. A preocupação com a qualidade, com o bem estar dos utentes, por parte de quem adquire os serviços é elevada. A diferenciação pelo preço mais baixo é uma vantagem, porém já não é suficiente pela concorrência existente. Como afirma Parente (2010), os serviços prestados dependem das competências dos trabalhadores, mais do que de recursos materiais ou tecnológicos, é neles que se encontra a diferenciação, pelo que a gestão de recursos humanos deve assumir um papel cada vez mais importante na vida das IPSS.

## Referências Bibliográficas

- Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Akingbola, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *Voluntas*, 24, 214-240.
- Almeida, A. J. (2011). A Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sociológica da construção de um campo profissional. Lisboa: ISCTE, tese de doutoramento.
- Bardin, I. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brandão, A. M. & Parente, C. (1998). Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*, 20, 23 - 40.
- Brilman, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão - No centro do desempenho*. Lisboa: Edições Silabo.
- Cabral-Cardoso, C. (2000). Gestão de recursos humanos: evolução do conceito, perspetivas e novos desafios. In M. Pina e Cunha, *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas* (pp. 225-249). Lisboa: D. Quixote.
- Caetano, A. (s.d.). *Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora RH
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (3ª. ed.). Lisboa: Editora RH
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (1999). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (3ª. ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensa e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora RH.
- Carvalho, J. M. (2008). *O Desempenho nas Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Instituto Superior da Maia.
- Ceitel, M. (2007). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In A. Caetano, & J. Vala (Coord.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*, (3.ª ed.), (325 - 355). Lisboa: Editora RH.
- Constituição da República Portuguesa
- Decreto-Lei n.º 519-G2/79, de 29 de dezembro
- Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro

Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos - O caso da APPACDM do Porto* (tese de mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto..

Fernandes, A. & Caetano, A. (2007). A Avaliação do Desempenho. In A. Caetano, & J. Vala (Coord.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*, (3.<sup>a</sup> ed.), (357 - 387). Lisboa: Editora RH.

Fernandes, L. (2007). Evolução do Mercado de Trabalho e Sistemas Salariais. In A. Caetano, & J. Vala (coord.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*, (3.<sup>a</sup> ed.), (389 - 420). Lisboa: Editora RH.

Fialho, J., Silva, C. & Saragoça, J. (2013). *Formação Profissional - Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*. Lisboa: Edições Silabo.

Flick, U. (2009). *Desempenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed Editora.

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

Franco, R. C. (2004). Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro sector. *A Questão Social no Novo Milénio* (1-20). Porto: Faculdade de economia e gestão - Universidade Católica Portuguesa.

Franco, R. C.; Hairel, E. M.; Sokolowski, S. W. & Salamon, L. M. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Porto: Universidade Católica Portuguesa

Garay, S. M. (2011). A Gestão de Pessoas em Organizações sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios. *VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

Guerra, I. C. (2008). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Parede: Principia.

Guerra, P. & Santos, M. (2014). Narrativas das relações entre o Estado e as organizações do terceiro sector. *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, XXVIII*, 145 - 166.

Godoy, A.(1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.

Hill, M. M. & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Jacob, L. (2001). A historia das IPSS. *Jornal partilha*. Lisboa. Obtido em 24 de abril de 2018, de <http://jornalpartilha.blogspot.pt/2007/10/historia-das-ipsss-em-portugal.html>

Keating, J. B. (2000). A natureza da função de gestão de recursos humanos. In A. Caetano, & Maia, L. (2018). A importância das IPSS na economia portuguesa. Obtido em 24 de abril de 2018, de <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniaocolumnistas/economia-social/detalhe/a-importancia-das-ipss-na-economia-portuguesa>.

Lei n.º 2120 de 19 de julho de 1963

Lopes, A., Parente, C. & Marcos, V. (2014). A Gestão de Recursos Humanos assaliariados. In C. Parente (Ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal (176-200)*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Maia, L. (2018, fevereiro 21). A importância das IPSS na economia portuguesa. Recuperado de <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniaocolumnistas/economia-social/detalhe/a-importancia-das-ipss-na-economia-portuguesa> Obtido em 24 de abril de 2018.

Marcos, V. (2016). A gestão de recursos humanos nas Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento portuguesas: uma análise interpretativa exploratória. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXXII, 61-81.

Meignant, A. (1999). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Mosquera, P. (2007). Integração e Acolhimento. In A. Caetano, & J. Vala (Coord.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*, (3.ª ed.), (301 - 324). Lisboa: Editora RH.

Neves, J. (2000). Gestão de Recursos Humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In A. Caetano, & J. Vala (Coord.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (5 - 30). Lisboa: Editora RH.

Neves, J. & Gonçalves, S. (2009). A Investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal - Resultados e tendências. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, Vol. 8, n.º 4, 66-83.

Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E. & Hurrell, S. (2008), A job to believe in: Recruitment in the Scottish Voluntary Sector. *Human Resource Management Journal*, 18 (1), 20-35.

Parente, C. (2009). A integração profissional na economia social: análise da dimensão interna das práticas de responsabilidade social. *5.º Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social - Coimbra*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Parente, C. (2010). Gestão de Pessoas em OSFL. In C. Azevedo, R. C. Franco & J. W. Menezes (coord.), *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. (307 - 321) Porto: Grupo Editorial Vida Económica.

Parente, C., Lopes, A. & Marcos, V. (2012). Perfis de empreendedorismo social: pistas de reflexão a partir das organizações do terceiro setor nacionais. *VII Congresso Português de Sociologia*. Porto: Universidade do Porto.

Parente, C. Lopes, A. & Marcos, V. (2014). Entre o estado e o Terceiro Setor: modos de regulação. In C. Parente (ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal* (75-101). Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Passos, A. (2007). Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional. In A. Caetano, & J. Vala (coord.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*, (3.<sup>a</sup> ed.), (421 - 441). Lisboa: Editora RH.

Pereira, S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS* (tese de mestrado). ISCAP, Porto.

Peretti, J. M. (1998). *Recursos Humanos* (2.<sup>a</sup> ed.). (M. Ceitil, Trad.) Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Quintão, C. (2004). Terceiro sector - elementos para a referenciação teórica e conceptual. *Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação; Atelier Mercados e Trabalho.*, ( 1-15). Braga: Ed. U. d. Minho.

Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. *IS Working Papers n.º 2*, 18. (C. Parente, Ed.). Porto: Fundação para a Ciência e Tecnologia.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciencias sociais* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, F. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Lisboa: Editora RH

Ribeiro, R. (2007). Recrutamento e Seleção. Em A. Caetano, & J. Vala (Coord.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*, (3.<sup>a</sup> ed.), (265 - 300). Lisboa: Editora RH.

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Management*. (12.<sup>o</sup> ed.). England: Pearson.

Santana, M. J. & Campos, N. P. (2013). *Código de Governo de Entidades do Terceiro Sector*. Porto: Positivagenda - Edições Periódicas e Multimedia, Lda.

Stake, R. E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos* (4.<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre: Bookman.

## Anexos

### Anexo 1 – Grelha com Questões para funções técnicas

Idade		Residência		Filhos/idades	
Formação de base					
Situação atual (trabalhar/desempregado)		Disponibilidade		Expectativa salarial	
Percurso profissional (anos de experiencia na função)			Períodos entre trabalhos		
Domínio da Informática (programas específicos da função)					
Descrição de funções realizada					
o que lhe agrada/agradou particularmente no decorrer da sua vida profissional? Porquê? (nas funções pretendias)					
O que lhe desagrada/desagradou particularmente no decorrer da sua vida profissional? Porquê? (nas funções pretendias)					
Descreva-me como trabalha com prazos apertados?					
Principais sucessos profissionais					
Principais ambições profissionais					
Qualidades mais fortes (Pessoais e profissionais)					
Constrangimentos/condicionantes pessoais que considera importante referir					
Dê-nos razões que nos levem a pensar que fazemos bem em o admitir					
Aspeto físico: impressão geral (força, energia), atitude (confiança, assertividade) e conversa (vocabulário, desenvoltura)					
Observações					

## Anexo 2 – Descrição de Funções do Técnico de Recursos Humanos

<b>Categoria</b>	Técnico de Recursos Humanos	<b>Substituição</b>	Director de Serviços / Contabilidade
<b>Requisitos</b>	Licenciatura em psicologia organizacional ou gestão de recursos humanos; Experiência mínima de 3 anos nas áreas de recrutamento e selecção, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e gestão salarial; Elevado domínio de ferramentas informáticas (OpenOffice, F3M, Sage ou Primavera); Elevada capacidade de organização e rigor;		

### Funções (não se limitam mas basicamente são)

- Elaborar e manter actualizado os processos individuais dos funcionários e colaboradores;
- Criar mecanismos de consciencialização e difusão do SGQ aos funcionários e colaboradores;
- Elaborar o processamento dos vencimentos e demais abonos relativos ao pessoal, proceder aos descontos que sobre eles incidem, bem como elaborar os documentos que lhes servem de suporte;
- Inserir e manter actualizado, no suporte informático, os dados profissionais dos funcionários e colaboradores;
- Emitir certidões e outros documentos referentes à situação profissional dos funcionários;
- Verificar e controlar mensalmente os registos de ponto de todos os funcionários e colaboradores;
- Elaborar mapas de absentismo e mapas de férias;
- Proceder ao atendimento, admissão e inserção de funcionários e colaboradores;
- Elaborar questionários de avaliação de desempenho e assegurar a correcta aplicação dos mesmos;
- Elaborar o relatório anual de avaliação de desempenho;
- Recrutamento, selecção e contratação de pessoal;
- Estabelecer contacto com o Instituto de Emprego e Formação Profissional e coordenar acções desenvolvidas em parceria com o mesmo;
- Colaborar na identificação e no tratamento de não conformidades internas;
- Colaborar com acções corretivas e preventivas;
- Elaborar diagnósticos de necessidades de formação, analisando e caracterizando o meio, as organizações e as actividades profissionais necessárias;
- Participar na definição da política da empresa relacionada com a vertente de formação;
- Elaborar propostas de planos de intervenção formativa, identificando perfis de formação, negociando prioridades;
- Elaborar referenciais de formação, identificando destinatários, objetivos gerais, conteúdos de formação;
- Gerir os meios físicos necessários à realização da formação;
- Analisar e tratar não conformidades internas;
- Realizar outras tarefas, para as quais tenha competência a fim de garantir o bom funcionamento da instituição;

### Anexo 3- Plano de Formação

Data de Realização	Setor Equipa	Designação	Entidade Formadora	N.º Formandos	Duração em horas	Encargo Estimado	Observações
25-01-2019		INTERVENÇÃO CONCERTADA ENTRE A COMUNIDADE E A SAÚDE MENTAL	Externa	1	7h00	0,00 €	Formação já autorizada e concluída
01-02-2019	ERPI CD SAD	A EMPATIA	Interna	16	1h00	0,00 €	Formação já autorizada e concluída
01-03-2019	ERPI CD SAD	“Tipologia e Classificação das fraldas”	Externa	9	1h00	0,00 €	Formação já autorizada e concluída
23-02-2019	PAULA FRANC O	Formação Profissional: Lutar contra a Demência	Externa	1	35h00	300,00 €	Formação já autorizada e concluída
04-04-2019	ASSIST ENTES SOCIAI S	Seminário “NOVAS FACES DO CUIDAR”	Externa	2	6h00	0,00 €	Formação já autorizada e concluída
10-04-2019	ERPI CD SAD	A doença de Alzheimer-I	Interna	9	1h00	0,00 €	Formação já autorizada e concluída
03-05-2019	PAULA FRANC O	Workshop de Supervisão e Sistematização da prática profissional	Externa	1	7h00	0,00 €	Formação já autorizada e concluída
15-05-2019	Formaçã o já autorizad a	VI Colóquio “ Envelhecer em Casa e na Comunidade”	Externa	1	4h00	0,00 €	Formação já autorizada
23-09-2019	ERPI CD SAD	A doença de Alzheimer-II	Interna		1h00	0,00 €	Formação já autorizada
18-05-19	INFANC IA	COMPREENDER E CUIDAR A VOZ EM CONTEXTO EDUCATIVO	Externa	10	2h30	100,00 €	Formação já autorizada e concluída
Maio	ERPI CD SAD	Ética profissional RCPD	Interna		1h00	0,00 €	
09-07-2019	ASSIST ENTES SOCIAI S	Ações Inspectivas do ISS, I.P.	Externa	2	7h00	80,00 €	Formação já autorizada e concluída
Setembro	ERPI CD SAD	Maus Tratos a idosos	Interna		1h00	0,00 €	
A definir	ERPI CD SAD	Perfil do ajudante familiar/cuidados	Interna		1h00	0,00 €	
19-09-2019	ERPI CD SAD	”Cuidar bem, fazer melhor” - Módulo Base e Módulo Cuidados Centrados na Pessoa	Interna		1h00	0,00 €	
26-09-2019	ERPI CD SAD	”Cuidar bem, fazer melhor” - Módulo Comunicação e Relação nos Cuidados	Interna		1h00	0,00 €	

Data de Realização	Setor/Equipa	Designação	Entidade Formadora	N.º Formandos	Duração em horas	Encargo Estimado	Observações
Setembro	ERPI CD SAD PESSOAL COMUM	Segurança contra Incêndios	Interna		4h00	0,00 €	
16-10-2019	ERPI CD SAD	”Cuidar bem, fazer melhor” - Módulo Higienização das Mãos e Equipamento de Proteção Individual (EPI)	Interna		1h00	0,00 €	
23-10-2019	ERPI CD SAD	”Cuidar bem, fazer melhor” - Módulo Prevenção e Controlo da Infecção Associada aos Cuidados de Saúde (IACS) Controlo Ambiental	Interna		1h00	0,00 €	
Outubro	ERPI CD SAD	Burnout	Interna		1h00	0,00 €	
Outubro	ERPI CD SAD	A doença de Alzheimer-III	Interna		1h00	0,00 €	
06-11-2019	ERPI CD SAD	”Cuidar bem, fazer melhor” - Módulo Posicionamentos, Mobilidade e Transferências	Interna		1h00	0,00 €	
13-11-2019	ERPI CD SAD	”Cuidar bem, fazer melhor” - Módulo Cuidadores Familiares	CASCUZ		1h00	0,00 €	
20-11-2019	ERPI CD SAD	”Cuidar bem, fazer melhor” - Módulo Demências	CASCUZ		1h00	0,00 €	
Novembro	ERPI CD SAD	Trabalho em equipa/relações interpessoais	CASCUZ		1h00	0,00 €	

## Anexo 4- Processo de GRH

Gestão de Recursos Humanos			
Atividade	Responsável		
<b>Recepção de candidaturas</b> Recepção por parte dos serviços administrativos do impresso (Formulário de Candidatura) IMP20 -Suporte devidamente preenchido e acompanhado de cópia de documentos pessoais. <ul style="list-style-type: none"> <li>Inserção na base de dados de candidaturas dos dados pessoais, data de recepção da candidatura e os sectores a que se candidata.</li> </ul>	Serviços Administrativos  Téc. RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preencher o impresso (Ficha de Funcionário)IMP54-Suporte e recolha de dados biométricos para controlo de ponto.</li> </ul> Indicar na base de dados de Candidatos que o candidato foi recrutado à data da elaboração de contrato. <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega aquando da admissão, se necessário, do fardamento/equipamento ao funcionário e preenchimento do impresso (Mapa de Fardamento e Equipamento)IMP53-Suporte.</li> </ul>	
<b>Seleção de Candidatos</b> Sempre que é necessário contratar um novo funcionário <ul style="list-style-type: none"> <li>Procurar na base de dados candidaturas que cumpram os requisitos determinados pelo manual de funções ou outros que venham a ser determinados.</li> <li>Se não existir um candidato que cumpra os requisitos determinados elaborar um anúncio/oferta de emprego a divulgar de forma adequada.</li> </ul>	Téc. RH	<b>Abertura de processo de funcionário</b> Após recrutamento do funcionário é elaborado um processo individual de funcionário que contém: <ul style="list-style-type: none"> <li>Processo Físico <ul style="list-style-type: none"> <li>(Processo de Funcionário)IMP49 - Suporte</li> <li>(Formulário de Candidatura)IMP20 - Suporte + Documentação Pessoal</li> <li>(Ficha de Funcionário)IMP54 - Suporte</li> <li>(Declaração de Ética)IMP50 - Suporte e (Mapa de Fardamento e Equipamento)IMP53 – Suporte (caso exista)</li> <li>(Termo de Aceitação do Manual de Acolhimento)IMP52 - Suporte e Contratos de Trabalho</li> <li>(Registo de Baixas) IMP55 – Suporte (inserido após existência da primeira baixa)</li> <li>Medicina no Trabalho (inserido após efetuar exame inicial de admissão)</li> <li>Avaliação de Desempenho (caso exista)</li> <li>Documentos Diversos (caso existam): <ul style="list-style-type: none"> <li>Curriculum Vitae</li> <li>Certificados de Formação</li> <li>Declarações Tempo de Serviço</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
<b>Recrutamento de Candidatos</b> São realizadas entrevistas, individuais ou de grupo, aos candidatos selecionados, de forma a recrutar o candidato que melhor corresponde ao perfil pretendido para a função. <ul style="list-style-type: none"> <li>Preencher o impresso (Processo de Funcionário)IMP49-Suporte de processo de funcionário;</li> <li>Elaboração do respetivo Contrato de Trabalho para futura validação de ambas as partes;</li> <li>Comunicação de admissão do novo funcionário aos serviços centrais da Segurança Social;</li> <li>Entrega e recepção do impresso (Declaração de Ética)IMP50-Suporte devidamente assinado pelo recém contratado funcionário;</li> <li>Entrega do impresso(Manual de Acolhimento)IMP51 – Suporte</li> <li>Recepção do impresso (Termo de Aceitação do Manual de Acolhimento)IMP52-Suporte devidamente assinado pelo recém contratado funcionário.</li> </ul>	Téc. RH / Director de Serviços/ Direção		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Informações Segurança Social</li> <li>Informações Direção</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Processo Informático <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de pessoal <ul style="list-style-type: none"> <li>Nome e outros dados que se julguem necessários</li> <li>Dados Profissionais</li> <li>Registo de Absentismo</li> <li>Tipos de Contrato</li> <li>Progressão de Carreira (quando exista)</li> </ul> </li> <li>Controlo de Ponto <ul style="list-style-type: none"> <li>Nome e outros dados que se julguem necessários</li> <li>Dados Profissionais</li> <li>Dados Biométricos</li> <li>Horário de trabalho mensal</li> <li>Marcação de Férias</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
		<b>Manutenção dos Processos Individuais de Funcionário</b> O processo individual de funcionário é atualizado mensalmente ou sempre que se demonstre necessário, quer física quer informaticamente.	Téc. RH

## Anexo 5- Processo de Gestão da Formação

### Gestão de Formação

Atividade	Responsável
<p><b>Planeamento e Execução de Formação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamento anual de necessidades de formação dos funcionários, junto dos responsáveis de sector ou na revisão efetuada pela gestão, a fim de identificar necessidades formativas, impresso (<b>Questionário de Diagnóstico de Necessidades Formativas</b>)IMP73 – Suporte</li> </ul>	Diretor de Serviços/Chefe de Divisão/ Encarregado geral/ Técnico Social/ Coordenador Pedagógico
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinação das acções formativas a executar (internas ou externas) através da elaboração de um plano anual de formação, impresso (<b>Plano Anual de Formação</b>)IMP56 - Suporte validado posteriormente pela Gestão. O plano poderá ser revisto/alterado ao longo do ano, devendo ser revalidado pela Gestão.</li> <li>Execução do plano de formação conforme definido, comprovado através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Formação Externa: <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificado de Formação fornecido pela entidade formadora.</li> </ul> </li> <li>Formação Interna: <ul style="list-style-type: none"> <li>Registo de presenças na formação (<b>Folha de presenças e Sumários de Formação</b>)IMP57 – Suporte.</li> <li>Elaboração do impresso (<b>Certificado de Participação</b>) IMP58 – Suporte, cuja cópia é arquivada no processo do funcionário, após entrega</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	Téc. RH / Direção

Atividade	Responsável
do original ao mesmo.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscrição de funcionários para as formações internas planeadas através do preenchimento do impresso (<b>Ficha de Inscrição</b>) IMP61 – Suporte, sendo entregue no acto da inscrição o <i>regulamento do formando</i>.</li> </ul>	Diretor de Serviços/ Chefe de Divisão/ Encarregado geral/ Técnico Social/ Coordenador Pedagógico
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação da Formação e do Formador através do preenchimento do impresso (<b>Avaliação de Formação</b>)IMP59-Suporte por parte dos formandos.</li> </ul>	Formandos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação dos conhecimentos adquiridos na formação, preenchimento do impresso (<b>Avaliação de Aprendizagem</b>)IMP60 – Suporte.</li> </ul>	Formador
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação da eficácia da formação através da análise de desempenho das funções do colaborador em contexto laboral, após receber formação. Concluir o preenchimento do impresso (<b>Avaliação de Aprendizagem</b>)IMP60 – Suporte, na área reservada ao responsável de setor.</li> </ul>	Diretor de Serviços/Chefe de Divisão/ Encarregado geral/ Técnico Social/ Coordenador Pedagógico

## Apêndices

### Apêndice 1 - Guião de Entrevista

Dimensões de Análise	Objetivos	Categorias	Questões
<b>Apresentação</b>	Colocar o entrevistado à vontade, apresentação do objetivo do estudo e da entrevista, garantir a confidencialidade dos dados e da identificação do entrevistado, obter autorização para gravação da entrevista.		
<b>Geral/ Pessoal</b>	Questões de introdução.	Diverso	Há quanto tempo trabalha na Instituição?
			Como entrou para esta Instituição?
			Como caracteriza esta Instituição?
		ISO/EQUASS	São certificados por alguma norma de qualidade?
		Valências	As valências que a Instituição tem são apoiadas pela Segurança Social?
<b>Geral/ GRH</b>	Identificar o Departamento de Recursos Humanos	DRH	Têm Departamento de RH, quantas pessoas trabalham nesta área e quais as suas funções?
		Quadro de Pessoal	Como é definido o quadro de pessoal?
<b>Recrutamento e seleção</b>	Conhecer a implementação desta prática na Instituição	Processo e intervenientes no recrutamento	Como e por quem é desenvolvido o processo de recrutamento?
		Necessidades de recrutamento	Como surge a necessidade e de que forma é transmitida?
		Descrição de funções e perfis	Têm perfis definidos para cada função?
		Tipo de recrutamento	Recorrem apenas a recrutamento externo, ou por vezes há transferências de sector/funções- recrutamento interno?
		Divulgação	De que forma(s) publicitam a oferta e como vos chegam as candidaturas?
		Organização do processo	Têm lista de candidaturas com algum registo das já avaliadas?
		Diferenças no processo	O processo é igual para todas as funções?
		Dificuldades	Que dificuldades têm no recrutamento?
		Processo de seleção	Como fazem a seleção e quem intervém?
		Instrumentos na seleção	Que processos/instrumentos são aplicados na seleção de pessoal?
		Intervenientes na seleção	Quem participa no processo? Qual a intervenção da Direção neste processo?
Diferenças no processo	São usados os mesmos instrumentos para diferentes funções?		

<b>Acolhimento</b>	Conhecer a implementação desta prática na Instituição	Existência da prática	Fazem acolhimento?
		Organização do processo	Como é conduzido o processo de acolhimento?
		Documentos	Que documentos são entregues no momento do acolhimento inicial?
		Conhecimento da Instituição e dos seus valores	Há alguma apresentação da Instituição, da sua história, missão, visão, valores?
		Período de acolhimento	Há algum período de adaptação definido?
		Formação no acolhimento	Há formação inicial – em que funções?
<b>Avaliação de Desempenho</b>	Conhecer a implementação desta prática na Instituição	Existência da prática	Têm processo de avaliação de desempenho implementado / formal?
		Quem avalia e tipo de avaliação	Quem faz a avaliação? Qual o sistema de AD que têm implementado?
		Organização do processo	Como está implementado?
		Acompanhamento e comunicação dos resultados	Como são transmitidos os resultados, através de uma reunião?
		Intervenientes	Qual a intervenção da Direção no processo?
<b>Gestão da Formação</b>	Conhecer a implementação desta prática na Instituição	Existência da prática	Têm plano de formação? Como o elaboram?
		Necessidades de formação	Existe levantamento das necessidades de formação?
			Como procedem ao levantamento das necessidades de formação?
		Áreas de formação	Quais as principais áreas de formação?
		Tipo de formação	Que tipo de formação – interna/externa, em contexto de trabalho/sala?
		Dificuldades	Que dificuldades sentem na elaboração do plano?
		Financiamento	Como financiam a formação?
		Avaliação	Fazem avaliação da formação?
<b>Gestão de retribuições e benefícios</b>	Conhecer a implementação desta prática na Instituição	Nível salarial	Como está definida a estrutura salarial?
		Outras recompensas pecuniárias	Para além do que é imposto pela tabela salarial da CCT que lhes é aplicável, que outras recompensas atribuem aos trabalhadores?
		Regalias não pecuniárias	Dão regalias não pecuniárias aos trabalhadores?
		Atividades extra	Têm atividades para os trabalhadores da Instituição, extra trabalho?
<b>Gestão de carreira</b>	Conhecer a implementação desta prática na Instituição	Expectativas dos trabalhadores	Ponderam as expectativas e o potencial dos trabalhadores para articular com as futuras necessidades da Instituição?
		Potencial do trabalhador	Quando alguém obtém uma habilitação superior, ou demonstra competências acima do "normal", dão a possibilidade de ser promovido para outra função?