

M

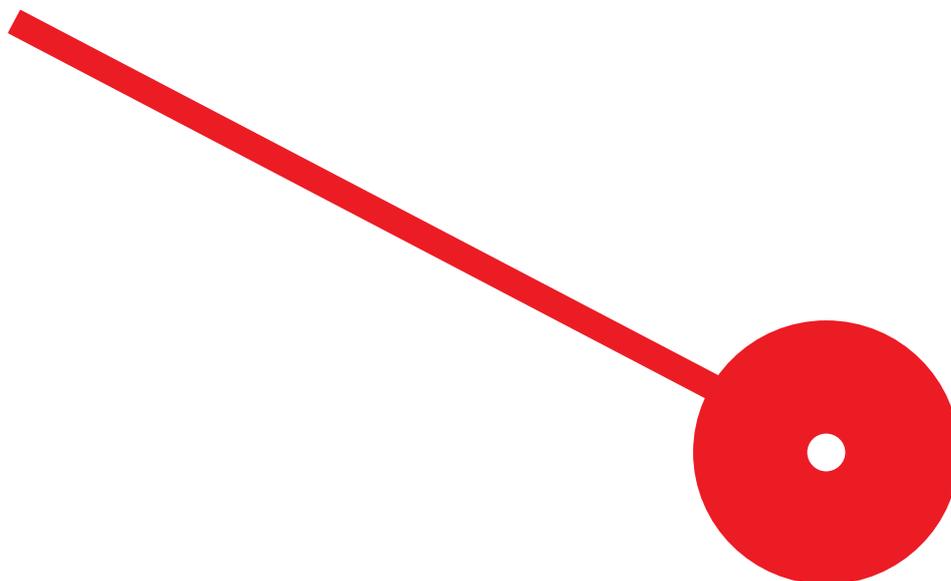
MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

As práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações da Economia Social: do ideário do setor às práticas de Recursos Humanos

Beatriz Batista Costa

Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

11/2023

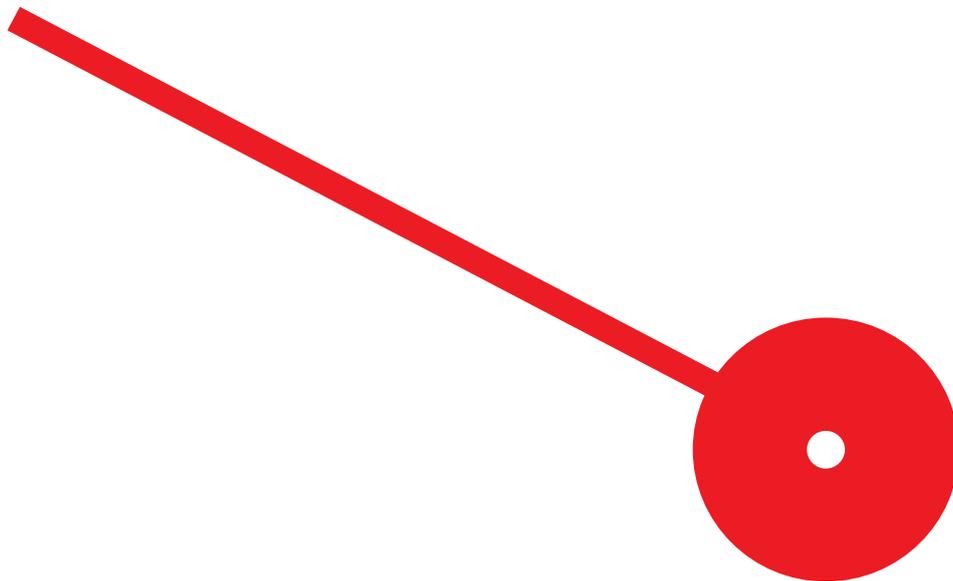


M MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

As práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações da Economia Social: do ideário do setor às práticas de Recursos Humanos

Beatriz Batista Costa

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos
Humanos, sob orientação da Professora Especialista
Ana Luísa Martinho**



Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de deixar registrado o meu especial agradecimento à Professora Especialista Ana Luísa Martinho pela orientação, disponibilidade e paciência durante o último ano, por ter acreditado em mim e me ter motivado para o resultado final do presente trabalho.

De seguida, gostaria de agradecer à pessoa que esteve mais presente e que acompanhou de perto esta jornada, tanto nos bons como nos maus momentos, que sempre me apoiou como pôde, que me incentivou a prosseguir diariamente e que me serenou quando os meus receios toldavam o meu discernimento. A ti Lúcia, um obrigada não chega!

Queria igualmente agradecer o apoio que todos os meus amigos me fizeram chegar, por todos os “Está quase, Bia!” que me deram alento para continuar esta caminhada e crer nas minhas capacidades. Está concluído, meus queridos amigos!

Um grande obrigada à minha família por me lembrarem da determinação, resiliência e persistência que me caracterizam, por em nenhum momento duvidarem que seria capaz de alcançar este meu objetivo de vida. Família, consegui!

Por último, mas não menos importante, penso que também me devo reconhecer a mim própria, por todo o empenho que coloquei neste trabalho, por toda a força que tive de reanimar nos momentos mais sombrios e por ter persistido mesmo quando as odes pareciam não estar a meu favor. Pequena Bia, conquistaste o teu sonho!

A todos vós que enumerei acima, o meu eterno agradecimento por me terem acompanhado nesta aventura e por me aplaudirem vivamente no cruzamento com a meta. Muito obrigada!

Resumo:

Os recursos humanos são o ativo mais importante das organizações da economia social e o ideário deste setor é o que o faz distinguir dos demais setores. Com base nestas duas premissas surgiu a presente dissertação de mestrado, que tem como cerne de investigação a problemática da operacionalização dos princípios orientadores da economia social nas práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

Com o objetivo de criar uma matriz da relação das práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos com o ideário do setor da economia social, este estudo dá a conhecer o que é que as organizações do setor aplicam atualmente ao nível das práticas de recursos humanos e de que forma essas práticas ilustram os princípios do ideário.

Procedeu-se a um estudo indutivo sobre o tema através da técnica de amostragem bola de neve, onde foram entrevistadas 12 organizações da economia social com práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos representativas. A análise empírica subdivide-se em duas partes, a primeira contém a apresentação das práticas de gestão de pessoas que as organizações entrevistadas aplicam no seu seio e a segunda compreende a análise transversal e crítica da relação das práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos implementadas pelas organizações em estudo com o ideário da economia social.

A apresentação das práticas de recursos humanos revelou que as organizações da economia social centram-se em processos de integração funcional, mas com tendência crescente de práticas orientadas para o desempenho, carreira e desenvolvimento. Da análise transversal e crítica apurou-se que existe uma relação de moderada operacionalização dos princípios orientadores nas práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos nas organizações da economia social. Atestou-se ainda que o princípio da transparência e o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais são os mais conscientemente operacionalizados.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos; Economia Social; Princípios orientadores das Organizações da Economia Social.

Abstract:

Human resources are the most important asset of social economy organizations, and the ideology of this sector is what distinguishes it from other sectors. It is based on these two premises that this master thesis is written, which has as its focus the research issue of operationalizing the guiding principles of the social economy in human resources management and development practices. With the aim of creating base parameters for the relationship between human resources management and development practices and the ideas of the social economy sector, this study reveals what organizations in the sector currently apply in terms of human resources practices and how these practices illustrate the principles of the ideology.

An inductive study was carried out on the topic using the snowball sampling technique, and 12 social economy organizations with representative human resources management and development practices were interviewed. The empirical analysis is subdivided into two parts, the first encompasses the presentation of the people management practices that the interviewed organizations apply within themselves, and the second comprises the transversal and critical analysis of the relationship between the human resources management and development practices implemented by these organizations under study with the ideology of social economy.

The presentation of human resources practices revealed that social economy organizations focus on functional integration processes, but with a growing tendency towards practices oriented towards performance, career, and development. From the transversal and critical analysis, it was found that there is a relationship between moderate operationalization of the guiding principles in human resources management and development practices in social economy organizations. It was also confirmed that the principles of transparency and the principle of the primacy of people and social objectives are the most consciously operationalized.

Keywords: Human Resources; Human Resources Management and Development Practices; Social Economy; Guiding Principles of Social Economy Organizations.

Índice geral

Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
Lista de abreviaturas	xi
Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II – Revisão da Literatura	4
2.1 Economia Social	5
2.1.1 Sobre a Economia Social	5
2.1.2 Evolução da Economia Social em Portugal	6
2.1.3 Características do setor e das organizações da Economia Social	8
2.1.4 Lei de Bases da Economia Social	11
2.1.5 Entidades da Economia Social	11
2.1.6 Princípios orientadores da Economia Social	13
2.2 Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	14
2.2.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho	19
2.2.2 Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho	22
2.3 Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações da Economia Social	26
Capítulo III – Metodologia de Investigação	35
3.1 Pergunta de partida e objetivos de estudo	36
3.2 Método de estudo	37
3.3 Instrumentos e técnicas de recolha e análise de informação	37
3.4 Caracterização da amostra	44
Capítulo IV – Apresentação e Discussão de Resultados	48
4.1 Apresentação das práticas	49
4.1.1 Recompensas e Benefícios	49

4.1.2	Métodos de Trabalho e das Funções	51
4.1.3	Formação e Desenvolvimento	53
4.1.4	Recrutamento e Seleção	54
4.1.5	Relações de Trabalho	56
4.1.6	Comunicação	57
4.1.7	Gestão e Avaliação de Desempenho.....	58
4.1.8	Gestão de Carreiras	60
4.1.9	Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas	61
4.1.10	Formalização das práticas	61
4.1.11	Desafios das OES na atualidade	62
4.2	Análise crítica da relação das práticas com o ideário do setor	66
4.2.1	Relação consciente das práticas de GDRH com o ideário do setor	81
4.2.2	Relação ambígua das práticas de GDRH com o ideário do setor	85
4.2.3	Relação frágil das práticas de GDRH com o ideário do setor	87
Capítulo V – Conclusões		89
Referências bibliográficas		96
Apêndices		103
Apêndice I – Guião de entrevista.....		104
Apêndice II – Análise vertical OES1		116
Apêndice III – Análise vertical OES2		126
Apêndice IV - Análise vertical OES3.....		138
Apêndice V – Análise vertical OES4		156
Apêndice VI - Análise vertical OES5.....		166
Apêndice VII - Análise vertical OES6		177
Apêndice VIII - Análise vertical OES7		190
Apêndice IX – Análise vertical OES8		202
Apêndice X - Análise vertical OES9		213

Apêndice XI - Análise vertical OES10.....	227
Apêndice XII - Análise vertical OES11	239
Apêndice XIII - Análise vertical OES12	247
Apêndice XIV – Análise horizontal das 12 OES.....	258

Índice de Figuras

Figura 1 – Matriz da relação das práticas de GDRH com o ideário do setor 67

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Meta-análise de práticas de GDRH identificadas por Posthuma et al. (2013)	23
Tabela 2 – Temas, dimensões e subdimensões em análise	41
Tabela 3 – Identificação e caracterização dos participantes por OES	45
Tabela 4 – Caracterização dos representantes das OES participantes.....	47
Tabela 5 - Identificação da categoria Recompensas e Benefícios nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013).....	50
Tabela 6 - Identificação da categoria Métodos de Trabalho e das Funções nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013).....	52
Tabela 7 - Identificação da categoria Formação e Desenvolvimento nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013).....	53
Tabela 8 - Identificação da categoria Recrutamento e Seleção nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013).....	55
Tabela 9 - Identificação da categoria Relações de Trabalho nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013).....	56
Tabela 10 - Identificação da categoria Comunicação nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013).....	57
Tabela 11 - Identificação da categoria Gestão e Avaliação de Desempenho nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013).....	59
Tabela 12 - Identificação da categoria Gestão de Carreiras nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013).....	60
Tabela 13 - Identificação da categoria Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013).....	61

Lista de abreviaturas

EIPSS – Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

ES – Economia Social

GDRH – Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

OES – Organizações de Economia Social

ONG – Organizações Não-Governamentais

PTED – Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho

RH – Recursos Humanos

STED – Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho

VAB – Valor Acrescentado Bruto

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Considerando o crescimento e desenvolvimento contínuo da Economia Social (ES) no contexto europeu e português, a evolução do setor é percebida através de vários fatores. Primeiramente, no incremento do número de organizações, de trabalhadores e ainda de utilizadores, assim como na heterogeneidade de organizações que têm surgido ao longo dos anos no setor motivada pelas diferentes particularidades e bens e serviços que prestam à comunidade. Também é de salientar a prioridade dada às Organizações da Economia Social (OES) na agenda europeia e da sua contribuição para a economia nacional e criação de emprego. Destaca-se ainda a intensificação da concorrência que as próprias organizações enfrentam dentro do setor, assim como fora dele, pelos setores público e privado. Por fim, outro fator notório são as necessidades cada vez mais exigentes dos utentes das entidades do setor, que por sua vez, contribuem para a profissionalização da Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH) no contexto da ES (Marques et al. 2014).

Atendendo à natureza do setor da ES e dos princípios que lhes estão subjacentes, estas características deveriam estar implícitas nas práticas gestonárias das OES (Parente, 2011). Também é importante salientar que os princípios orientadores que regem as entidades do setor no âmbito das suas atividades, primam-se por ser o fator distintivo de tais organizações perante os demais setores.

A GDRH é uma área gestonária de extrema importância para as OES, denotando-se que existe uma clara perceção sobre os Recursos Humanos (RH) serem o principal ativo destas organizações (Akingbola, 2006; Pynes, 2009). Neste sentido, surge a necessidade de investigar como se pode adaptar as práticas gestonárias de RH das OES de acordo com as suas especificidades, por forma a garantir que as práticas aplicadas são coerentes com as suas características, ou seja, se atendem às bases gerais definidas para o regime jurídico da ES em Portugal, que se encontram estabelecidas na Lei de Bases da ES. Contudo, apesar deste fator e a par do forte crescimento do setor, o estudo das práticas de GDRH nas OES constitui-se como um tema moderado desenvolvimento (Duarte, 2020).

Desta forma, tendo em consideração a notoriedade do setor da ES, a sua relevância prática e na sociedade portuguesa, bem como, do seu ideário para o funcionamento das entidades que o compõem, torna-se pertinente verificar o modo como estas organizações gerem os seus RH e perceber se o ideário do setor efetivamente se concretiza na gestão de pessoas, já que os princípios orientadores do setor deveriam estar refletidos no desenvolvimento das suas práticas. Assim, a presente dissertação de mestrado tem como

cerne de investigação a problemática da operacionalização do ideário da ES nas práticas de GDRH, devido à pertinência teórica e social da mesma. O objeto de estudo passa pela análise da relação das práticas de GDRH com os princípios orientadores do setor.

O propósito final deste estudo é servir de inspiração às OES para colocarem os princípios do ideário do setor em prática na sua GDRH, uma vez que é o que distingue estas organizações na sua atuação dos setores de atividade privado e público, e pode construir-se como um fator de diferenciação positiva no âmbito das práticas de gestão de pessoas. Para a prossecução do estudo, procedeu-se a um estudo indutivo sobre o tema, tendo sido estabelecida a pergunta de investigação “De que forma as organizações da economia social operacionalizam o ideário do setor nas suas práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos?”. Para responder a esta questão, o objetivo geral é criar uma matriz de operacionalização do ideário do setor da ES através das práticas GDRH, que se concretizou através de dois objetivos específicos: a) conhecer as práticas aplicadas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos nas entidades do setor da economia social; b) caracterizar as práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos de acordo com os princípios da economia social.

Em relação à estrutura da dissertação, esta encontra-se dividida em quatro capítulos. Começamos por apresentar a análise da revisão literária sobre a ES, as práticas GDRH e o cruzamento destas duas temáticas. De seguida, surge o capítulo da metodologia de investigação para enunciar e detalhar o procedimento utilizado para investigar a problemática. No terceiro capítulo é feita a apresentação e discussão de resultados, numa primeira parte sumarizando os dados recolhidos no trabalho de terreno sobre as práticas de gestão de pessoas que as organizações entrevistadas aplicam no seu seio e, numa segunda parte, analisando transversal e criticamente a relação das práticas de GDRH implementadas pelas organizações em estudo com o ideário da ES e articulando com a problematização teórica sobre a realidade das OES. Por último, expomos as conclusões do estudo, as suas potencialidades, bem como limitações, enunciando ainda as suas contribuições e pistas para investigações futuras.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Economia Social

2.1.1 Sobre a Economia Social

A ES define-se como o conjunto de entidades privadas, formal e democraticamente organizadas (poder de decisão repartida pelos membros da organização) e, com autonomia de decisão e liberdade de adesão (independência do Estado e dos poderes políticos), criadas pela iniciativa de cidadãos com o objetivo de prestar serviços públicos para satisfazer as necessidades dos seus membros, através da produção de bens ou serviços sem finalidade lucrativa, em que o lucro é utilizado como um meio para realizar um projeto social, seja no setor da saúde, da educação, da cultura, dos direitos humanos, da habitação, do ambiente, do desenvolvimento local, ou do desenvolvimento pessoal (CASES, 2020; Chaves & Monzón, 2007; Franco, 2005; Guerra & Ferreira, 2014; Voltolini, 2004).

Este conjunto de entidades podem assumir diferentes designações, desde organizações da economia social e/ou solidária; organizações sem fins lucrativos; organizações voluntárias; organizações intermediárias; organizações não governamentais; organizações da sociedade civil; terceiro setor; e, terceiro sistema (Franco, 2005; Quintão, 2004; Salamon et al., 2012). No espaço europeu, a denominação mais conhecida é economia social ou setor sem fins lucrativos (CASES, 2020; Chaves & Monzón, 2012; Franco, 2005; Salamon et al., 2012). No caso concreto de Portugal, a expressão economia social foi a que prevaleceu, tanto que se encontra juridicamente consagrada desde 2013 e, antes disso, em 2008 foi criada a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), como *régie* cooperativa concebida para abranger a globalidade da economia social, e o Conselho Nacional para a Economia Social em 2011 enquanto órgão consultivo do Governo, ambos como duas instâncias nucleares na articulação das organizações da economia social com o Estado (Namorado, 2017).

É de ressaltar que as OES possuem esta denominação, porque a sua característica predominante é possuir objetivos sem fins lucrativos, o que não impede estas instituições de realizarem atividades lucrativas, desde que a distribuição de benefícios e excedentes sejam reinvestidos na organização e na sua missão (Chaves & Monzón, 2007; Franco, 2005; Guerra & Ferreira, 2014).

2.1.2 Evolução da Economia Social em Portugal

Nos seus primórdios, a ES na Europa está historicamente ligada aos movimentos populares que se ergueram devidos às novas condições de vida resultantes da revolução industrial europeia dos séculos XVIII e XIX, assim como da Revolução Francesa pelos ideais de liberdade, igualdade e fraternidade, em que por meio de organizações de entreatajuda com a determinação de obter respostas sociais e potenciar o emprego para os grupos da comunidade mais vulneráveis e indefesos, surgiram as associações e cooperativas populares e, mais tarde, as mutualidades, sendo que, mais recentemente, as fundações (Caeiro, 2008; Chaves & Monzón, 2012; Franco, 2005; Quintão, 2004). Contudo, anterior ainda ao período industrial, em Portugal com a era dos *descobrimientos* surgiram as misericórdias que remontam ao século XV (Franco, 2005).

Portanto, apesar do lugar de destaque da ES na Europa no início do século XX, o modelo de crescimento estabelecido nos anos seguintes foi essencialmente o Estado-Providência, que se baseava no setor privado e no setor público, uma vez que o Estado passou a ocupar o lugar de harmonizador entre o crescimento económico e o bem-estar da sociedade, como foi o caso de Portugal com o regime autoritário implementado em 1926, o *Estado Novo* (Caeiro, 2008; Chaves & Monzón, 2012; Franco, 2005).

O *Estado Novo* caracterizava-se pela restrição de liberdades, direitos e garantias da população, nomeadamente, através da supressão da liberdade de associação, o que levou à fragilização da representatividade da ES a nível nacional (Fernandes, 2016). Contudo, o regime do *Estado Novo* criou oportunidades para as cooperativas, especialmente as ligadas à agricultura, mas impediu o desenvolvimento das cooperativas já existentes (Fernandes, 2016; Franco et al., 2005). O sistema económico era controlado e supervisionado constantemente pelo Estado, logo, os movimentos sociais que pudessem contrapor-se ao regime político autoritário eram reprimidos, o que, como consequência, resultou no declínio geral das instituições da economia social (Franco et al., 2005; Parente, 2014). Fernandes (2016) e Quintão (2011) colmatam que, durante este período, o modelo de desenvolvimento nacional encontrava-se dividido entre a ação económica do mercado e a ação social enquanto regulador das atividades de prestação social, isto é, o setor da ES assentava numa postura de carácter caritativo e assistencialista, mas sem a finalidade de proteção social, ou seja, desprovido de uma missão com maior potencial.

A partir da década de 60, o Estado reformou o sistema da previdência social, trespassando para algumas organizações do setor serviços de proteção e serviço social (Fernandes, 2016). Já no último quarto do século XX, surge a Revolução do 25 de abril e consequente queda do Estado-Providência que, por sua vez, resulta no rápido ressurgimento e crescimento do associativismo derivado da preocupação com os aspetos da vida social, defesa de direitos e necessidade de alternativas comerciais, como cooperativas e mutualidades, e de organizações não mercantis, como associações e fundações (Caeiro, 2008; Chaves & Monzón, 2012; Franco, 2005).

Deste modo, verifica-se que após a Revolução do 25 de abril de 1974 o Estado incentivou à articulação das responsabilidades públicas pelo bem-estar da sociedade com as organizações voluntárias, começando por optar delegar parte destas responsabilidades sociais às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), uma vez que se apercebeu que não possuía recursos para suportar individualmente a reestruturação das políticas de proteção social que pretendia implementar para combater a pobreza deixada pelo regime ditador do Estado Novo (Ferreira, 2013; Franco, 2005). O sistema de Segurança Social a ser implementado necessitava de parceiros que auxiliassem na delegação das competências de ação social, que acabou por ser maioritariamente feito por IPSS e outras entidades privadas, através de protocolos de cooperação entre estas e o Estado (Neves, 1998).

Por conseguinte, verificou-se a preocupação do Estado português em favorecer o setor da sociedade civil com a aprovação do estatuto das IPSS em 1979 e a sua respetiva modificação em 1983 para promover o alargamento das áreas de atuação destas instituições, o que por sua vez motivou o crescimento exponencial do número de IPSS constituídas em Portugal (Observatório Nacional de Luta Contra a Pobreza, sem data; Franco, 2005). Consequentemente, Quintão (2004) aponta que esta fase de reconhecimento do Estado em como necessita destas instituições enquanto parceiras na prossecução das responsabilidades públicas e minimização de fortes carências sociais, é representada pela criação de quadros legais e condições de institucionalização e de operacionalização para estas organizações neste sentido. Ferreira (2013) defende que é nesta altura que efetivamente a economia social emerge enquanto setor em Portugal e Quintão (2004) acrescenta que foi no final dos anos 70 que se reafirmaram os princípios originais da ES no contexto de movimento identitário e de unificação do setor, enquanto fator distintivo dos setores público e privado.

Assim, as necessidades sociais que os setores privado e público não conseguiam colmatar, desde o elevado desemprego de longa duração, a exclusão social, o bem-estar e qualidade de vida da comunidade, desde a saúde, a educação, a habitação e o crescimento sustentável nas áreas urbanas, justificaram o crescimento exponencial do setor da ES nos finais do século XX (Chaves & Monzón, 2012; Franco, 2005).

Segundo Chaves e Monzón (2012), o crescimento e ascensão da ES deveu-se ao reconhecimento político e jurídico que ocorreu tanto a nível nacional como europeu pelo setor, tanto que, em 2013, Portugal aprova o projeto de lei que define as bases da economia social para o território português. Assim, Portugal tornou-se um dos países a nível europeu em que o conceito de ES é amplamente aceite e reconhecido institucionalmente por parte dos poderes públicos, das organizações sociais e da comunidade científico-académica, afirma Quintão (2004). O culminar deste reconhecimento a nível nacional solidificou-se com a elaboração da Lei de Bases da Economia Social que reconhece do ponto de vista jurídico as entidades que compõem o setor, que irá ser abordado no subcapítulo seguinte. Ferreira (2013) acrescenta ainda que, Portugal procurou promover um setor da ES com uma identidade comum, o que também representou um avanço importante no seu reconhecimento na Europa, com a realização de estudos acerca do setor, neste caso em concreto, com as contas satélite do Instituto Nacional de Estatística.

2.1.3 Características do setor e das organizações da Economia Social

De acordo com a definição estrutural-operacional desenvolvida pelo *Johns Hopkins Center for Civil Society Studies* (como citado em Franco, 2005), reconhecida à escala internacional, por forma as organizações da economia social serem consideradas parte do setor, estas devem atender determinados critérios fundamentais, nomeadamente:

- Sem fins lucrativos, ou seja, os excedentes destinam-se em exclusivo à prossecução da missão da organização.
- Entidades privadas, isto é, institucionalmente separadas do governo.
- Entidades formalmente organizadas (institucionalizadas).
- Autonomia na gestão face aos setores público e privado.
- Mobilização de recursos voluntários, quer sejam de tempo ou de dinheiro.

No seio do setor da ES existe uma vasta diversidade de organizações que o compõem e heterogeneidade de áreas de atuação, desde entidades preexistentes ao Estado-Providência, organizações que surgiram como substitutas do Estado e instituições que propõem alternativas ao bem-estar da comunidade diferentes do proposto pelo setor público, pelo setor privado e outras organizações do setor (Caeiro, 2008). Desta forma, Caeiro (2008) acrescenta que, as entidades que compõem a ES, para além de permitirem a redução do papel do Estado, distinguem-se pela possibilidade de prestarem bens e serviços sociais que este muitas vezes não tem capacidade ou predisposição para fornecer e que a economia de mercado não possui interesse em investir pela impossibilidade de maximização dos lucros na sua realização.

Assim, denota-se um crescimento significativo da ES na Europa no domínio de organizações envolvidas na produção de bens sociais, assim como de serviços para a comunidade e cuidados de proximidade, o que evidencia o impacto e a importância deste setor para a inserção profissional e preservação de emprego, corrigindo os desequilíbrios do mercado laboral e, ainda, para a correção de acentuadas desarmonias económico-sociais através da valorização de atividades económicas ao serviço de necessidades e adequação dos serviços às necessidades (Chaves & Monzón, 2012).

As organizações da economia social têm assumido maior relevância em Portugal desde 1970, principalmente nas questões de emprego e diversidade de serviços, que vão ao encontro dos objetivos e obrigações do Estado, assim como nas necessidades das comunidades em que se inserem (Franco et al, 2005). Este crescimento da ES revela-se em peso quantitativo e prova disso são os resultados da última conta satélite, onde é possível apurar os dados estatísticos resultantes da atuação deste setor a nível nacional. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2019), no ano de 2016 contabilizava-se cerca de 72 mil entidades e perto de 235 mil postos de trabalho no setor da ES em Portugal. Também é possível apurar que o Valor Acrescentado Bruto (VAB) do setor da ES representou 3% no total da economia nacional, registando-se um aumento de 14,6% em relação a 2013. No que diz respeito ao emprego total e às remunerações, a ES teve uma representação de 5,3%, e de 6,1% face ao emprego remunerado da economia nacional (INE, 2019). Ambos os valores aumentaram comparativamente ao ano de 2013, assim como também se verificou um aumento do número de entidades da economia social em 17,3% (INE, 2019).

A diferença entre a taxa de emprego remunerado da ES em Portugal e o VAB que este setor representa para a economia do país pode ser justificada, segundo Salamon et al.

(2012), pelas baixas remunerações salariais dos trabalhadores das OES perante os outros setores. Para além disto, Salamon et al. (2012) acrescenta ainda que as diferenças existentes nos lucros e excedentes que as OES apresentam também impactam o valor acrescentado do setor, uma vez que, por natureza, estas organizações não possuem fins lucrativos por definição.

Em Portugal, uma das características distintivas no setor da economia social é a larga escala de organizações que prestam serviços à comunidade, sendo que é na assistência social que se concentra a maior representatividade da força de trabalho nas organizações do setor, seguidamente, nos serviços de educação e depois na saúde (Franco et al., 2005; Salamon et al., 2012). Assim, é nas organizações com estatuto de IPSS que se concentra o emprego do setor, explicado pela necessidade de profissionalização dos serviços sociais prestados ao Estado (Parente, 2012). Os dados da conta satélite de 2016 demonstram que a “saúde e os serviços sociais foram as áreas de atividade mais relevantes em termos de VAB e emprego”.

Salamon et al. (2012) indica que a dimensão do setor da ES em Portugal é relativamente menor em comparação com outros países desenvolvidos, uma vez que a expansão e desenvolvimento do setor é relativamente recente. Apenas após a democratização do país em 1974 e a Constituição de 1976 é que se propiciaram condições políticas e legais a este tipo de instituições para se estabelecerem.

O crescimento da ES também se revela na sua capacidade de contribuir eficazmente para a resolução de problemas sociais e de aprofundar e reforçar a democracia económica sustentável e estável. As OES surgem com o objetivo de promover a inclusão, coesão e desenvolvimento social, e na satisfação de necessidades da comunidade (Caeiro, 2008; Guerra & Ferreira, 2014). Estas instituições têm atuado no combate a diferentes formas de exclusão social entre os grupos mais vulneráveis, na luta contra a pobreza, o desemprego e a instabilidade laboral (Caeiro, 2008; CASES, 2020; Guerra & Ferreira, 2014). Estas instituições são uma alternativa para a supressão de necessidades sociais, estimulando a criação de emprego, a inserção socioprofissional e o desenvolvimento de diversas atividades locais e serviços de proximidade, como na saúde, cultura, educação, meio ambiente, entre outras, que as organizações privadas e públicas não são capazes de responder (Ferreira, 2013; Guerra & Ferreira, 2014).

2.1.4 Lei de Bases da Economia Social

Segundo o artigo 82º da Constituição da República Portuguesa (CRP), são três os setores de propriedade dos meios de produção existentes em Portugal: o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social. Assim, Namorado (2017) afirma que a CRP de 1976 consagra pela primeira vez a nível jurídico o setor da economia social, designando-o como "setor cooperativo e social".

É neste sentido que surge a Lei n.º 30, de 8 de maio de 2013, decretada pela Assembleia da República, denominada de Lei de Bases da Economia Social, que visa estabelecer as bases gerais do regime jurídico da ES, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios relativamente ao setor cooperativo e social.

Assim, o setor da ES surge como uma alternativa para a supressão de lacunas existentes nos setores público e privado, pois as atividades levadas a cabo pelas entidades que compõem este setor, têm como “finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes.” (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, *Lei de Bases da Economia Social*).

2.1.5 Entidades da Economia Social

A Lei de Bases da Economia Social define que o setor da ES em Portugal é composto pelo conjunto de atividades económicas e sociais levadas a cabo livremente por um combinado de entidades voluntárias, cujos seus excedentes não possam ser distribuídos pelos fundadores, financiadores ou gerentes, desde que abrangidas pelo ordenamento jurídico português, e, segundo o artigo 4º, podem assumir a personalidade jurídica de cooperativas, associações mutualistas, misericórdias e fundações. A CASES (s/d) acrescenta que, para além das formas jurídicas mencionadas, as organizações que integram a ES podem acrescentar estatutos jurídicos complementares, como IPSS, Organizações Não-Governamentais (ONG) e de Utilidade Pública.

Segundo o artigo 1º, n.º1 do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) aprovado pelo Decreto-Lei nº 119/83, são IPSS as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o

propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público. A produção de bens, serviços e de outras iniciativas que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos e promoção de bem-estar e qualidade de vida das pessoas e comunidades, permitem a concretização dos objetivos das IPSS de apoio social à família, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária (CASES, s/d).

De acordo com o artigo 2º do EIPSS aprovado pelo Decreto-Lei nº 119/83, as IPSS podem assumir a forma de associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social, associações de socorros mútuos, fundações de solidariedade social e irmandades da misericórdia, sendo que estas instituições podem agrupar-se em uniões, federações ou confederações.

As ONG, pessoas coletivas de direito privado sem finalidades lucrativas, são organizações da ES que podem assumir este estatuto em função de objetivos e méritos específicos, como, por exemplo, Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento, Organizações Não-Governamentais de Ambiente, Organizações Não-Governamentais para Pessoas com Deficiência e Associação Não-Governamental de Mulheres (CASES, s/d).

O portal de serviços públicos do Governo de Portugal (sd), descreve que o estatuto de Utilidade Pública é atribuído a associações, fundações privadas ou cooperativas que prossigam fins de interesse geral ou da comunidade cooperando com a Administração central ou local, em termos de merecerem da parte da Administração esta declaração.

Por conseguinte, o artigo 4º da LBES também prevê o enquadramento das IPSS não abrangidas pelos estatutos de cooperativas, associações mutualistas, misericórdias e fundações, assim como, das associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local.

Desta forma, verifica-se a heterogeneidade da setor da ES em Portugal pela diversidade de entidades que o constituem com personalidades jurídicas variadas e constitucionalmente reconhecidas, bem como, pelos áreas de intervenção e atividades desenvolvidas (Parente, 2012).

Um dos pilares em que assentam as OES é o respeito pelos princípios orientadores da ES consagrados na Lei de Bases da Economia Social (2013), tanto que o artigo 4º relativo às diferentes entidades que podem integrar o setor, ressalta na alínea h) que podem ser consideradas outras entidades dotadas de personalidade jurídica, desde que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei.

2.1.6 Princípios orientadores da Economia Social

A consciencialização por parte dos cidadãos dos fortes problemas sociais e económicos que caracterizavam a sociedade civil do século XIX, resultaram na organização de movimentos sociais inspirados na cooperação e entreajuda, originando em formas de atividades económicas mais solidárias, democráticas e participativas (Quintão, 2004). Os valores e princípios que emergiram destas organizações interligadas pela realidade que se vivia na época, centradas na realização pessoal, respeito cultural, na autonomia e dignidade, contribuíram para a criação do conceito moderno de ES (Chaves & Monzón, 2012; Franco, 2005).

Apesar dos acontecimentos históricos relacionados com o Estado-Providência que provocaram o declínio de atuação das organizações da sociedade civil, com a retração deste modelo político as entidades da ES voltaram a ressurgir no final do século XX para combater a crise económica e social, e uma tendência que acompanhou o desenvolvimento do setor da economia social, foi o movimento de reafirmação da identidade comum com ênfase dos princípios originais que guiavam estas instituições na sua atuação (Quintão, 2004). Assim, estes movimentos sociais partilhavam todos um princípio comum: o primado das pessoas e dos objetivos sociais.

As entidades que integram a economia social são regidas por um conjunto de princípios orientadores, princípios estes que não afetam a sua autonomia e o desenvolvimento das suas atividades, e que são os seguintes de acordo com o art.º 5º da Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, *Lei de Bases da Economia Social*:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;

- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral (...).

A CASES (2020) indica que as OES promovem práticas de cooperação, de solidariedade e de justiça social, estabelecidas nos seus princípios e valores orientadores centrados na pessoa humana e nas comunidades, o que por si fomenta a utilidade social destas organizações na sociedade.

2.2 Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) implica um conjunto de políticas, práticas e sistemas necessários para gerir todos os aspetos relacionados com as “pessoas” e que acabam por influenciar o seu comportamento, atitudes e desempenho (Chiavenato, 1999; Gomes et al., 2008; Noe et al., 2016). Gomes et al., 2008, resumem que o pressuposto da gestão de pessoas é aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.

Para Armstrong e Taylor (2014, p. 5), a GRH consiste na “abordagem estratégica, integrada e coerente do emprego, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações”, ou seja, concentra-se em todos os aspetos relacionados com o emprego e gestão de pessoas.

Watson (2010) defende que a gestão contínua da utilização de ações, conhecimentos, capacidades e comportamentos empenhados que os trabalhadores colocam nas suas tarefas diárias por parte das organizações é da competência da GRH. Pynes (2009) acrescenta a

necessidade da conceção de sistemas formais que asseguram esta gestão contínua de forma eficaz para alcance dos objetivos organizacionais.

Boxall e Purcell (2022), Chiavenato (1999), Gomes et al. (2008) e Sousa et al. (2006), apontam que o ativo mais importante de uma organização são as pessoas, pois estas dependem das pessoas que as compõem e dos recursos humanos que possuem como um fator chave para atingirem os seus objetivos e serem bem-sucedidas.

O quadro conceptual apresentado corrobora a definição ampla e genérica de Boxall e Purcell (2000), que definem a GRH como todas as atividades associadas com a gestão das relações de emprego na organização. Chiavenato (1999, p. 8), acrescenta que “o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”.

O conceito de “Gestão de Recursos Humanos” surgiu nos anos 80 em detrimento da designação “Gestão de Pessoal”, considerada como uma atividade apenas de cariz operacional, convergindo para um termo mais holístico que dava ênfase às pessoas como ativos valiosos e essenciais para além de custos variáveis, cuja gestão deve ser incluída nos processos de planeamento estratégico da organização pela gestão de topo (Armstrong & Taylor, 2014; Sousa et al., 2006).

Gomes et al. (2008), afirmam que as pessoas são recursos, contudo não devem ser tratadas apenas como meros recursos. Já os autores Boxall e Purcell (2022), contrapõe que as pessoas não são recursos humanos, pelo contrário, são indivíduos que possuem recursos humanos que aplicam e desenvolvem no trabalho, ou seja, são os talentos que as pessoas detêm. Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006), corroboram esta ideia, afirmando que as pessoas devem ser consideradas membros da organização com quem se deve fomentar relações de longo prazo e não como recursos que podem ser facilmente substituídos.

Por vezes, o conceito “Gestão de Pessoas” é utilizado como alternativa, contudo, o termo “Gestão de Recursos Humanos” é o mais utilizado e amplamente aceite (Armstrong & Taylor, 2014).

Posto que, as pessoas são ou possuem recursos humanos, como um tipo de recurso para a organização, intitulamos este recurso de capital humano. O capital humano consiste nas características dos trabalhadores que podem acrescentar valor à organização numa

perspetiva de longo prazo, como um recurso da mesma, desde a sua formação, experiência, discernimento, inteligência, relações e perspicácia (Gomes et al., 2008; Noe et al., 2016). Para Chiavenato (1999), as pessoas fornecem conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência que levam à tomada de decisões racionais focadas nos objetivos da organização, denominado de capital intelectual.

Como mencionado anteriormente, o desempenho das organizações depende das pessoas que as constituem. O seu contributo depende da forma como estão organizadas para a execução das suas tarefas, assim como, do investimento que é aplicado ao nível do seu desenvolvimento (Sousa et al., 2006). Assim, as pessoas passam a deter um papel mais central e abrangente do que meros recursos para o alcance dos objetivos da organização, uma vez que gerir pessoas também implica envolvimento, acompanhamento, desenvolvimento, investimento e tratamento digno, como fatores de diferenciação (Gomes et al., 2008; Sousa et al., 2006). Assim, para que a GRH seja capaz de transformar esse grupo de indivíduos e os seus talentos numa organização funcional, têm de ser adotadas políticas e práticas para contratar trabalhadores e organizar o trabalho alinhadas com a estrutura organizacional (Boxall & Purcell, 2022).

Segundo Noe et al. (2016) e Pynes (2009), as práticas de GRH devem conter a análise do trabalho e conceção de postos de trabalho; planeamento dos recursos humanos necessários para o desempenho do trabalho; recrutamento de potenciais candidatos; seleção de trabalhadores; formação e desenvolvimento dos trabalhadores para as suas funções; gestão e avaliação de desempenho; recompensas para os trabalhadores; e, por fim, as relações de trabalho. Para além destas práticas, Sousa et al. (2006), acrescentam a gestão de carreiras para o alinhamento das expectativas dos trabalhadores com as necessidades da organização, os métodos de trabalho e das funções para manter a qualidade do trabalho e da vida no trabalho, e a comunicação interna para a difusão das estratégias organizacionais nos vários níveis hierárquicos, enquanto Boxall & Purcell (2022), os processos de retenção de trabalhadores e de gestão de saídas. A importância que estas práticas detêm no seio das organizações pode ser medida através da maior ou menor formalização dos processos de RH (Sousa et al., 2006).

As práticas de RH, segundo Gomes et al. (2008), devem ser elaboradas de acordo com as várias componentes que constituem a GRH: atrair talentos, desenvolver pessoas e resultados.

Atrair talento deve garantir a captação e seleção de pessoas com as competências, conhecimentos e habilidades ajustadas às necessidades da organização, onde se encontram os processos de recrutamento, seleção e integração de novos trabalhadores (Gomes et al., 2008). Desenvolver pessoas através dos processos de formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, gestão de competências e a retenção, permite a aquisição e a evolução dos conhecimentos e competências dos RH, para que através de uma aprendizagem contínua se adequem às mudanças estratégicas da organização (Gomes et al., 2008). Os resultados alcançados pela estrutura organizacional são altamente impactados pela GRH, tanto pelos benefícios que disponibiliza, como pelos custos associados, sendo necessário estimular e compreender a motivação das pessoas através de processos como avaliação e gestão de desempenho, sistemas de recompensas e gestão de saídas (Gomes et al., 2008).

Cunha et al. (2006) explicam que a motivação com a função desempenhada também é um resultado humano do trabalho, esperando-se que trabalhadores mais motivados sejam mais produtivos. As pessoas que desempenham o seu trabalho com satisfação e motivação são orientadas além da "função" pela "vocação". Quando as pessoas trabalham direcionadas pela "vocação" focam-se na sua realização pessoal, para além dos objetivos financeiros e de carreira, e, conseqüentemente, existe maior probabilidade de se tornarem mais produtivas (Wright & Cropanzano, 2004). Assim, também é da competência da GRH gerir a forma como essas pessoas desempenham o seu trabalho, isto é, a sua motivação e dedicação na função (Noe et al., 2016; Sousa et al., 2006).

Portanto, as empresas têm de saber atrair e reter o capital humano com o conhecimento, competências e propensão necessários para os produtos ou serviços que desenvolvem, contudo, não basta captar este talento, também é necessário investir no capital social, ou seja, favorecer as relações de trabalho e estimular o compromisso dos trabalhadores em sintonia com os objetivos estratégicos que a empresa pretende prosseguir (Armstrong & Taylor, 2014; Boxall & Purcell, 2022; Gomes et al., 2008; Sousa et al., 2006). Wright e Cropanzano (2004) reforçam que um ambiente de trabalho positivo deve satisfazer as necessidades das pessoas e Armstrong e Taylor (2014) acrescentam que as relações de trabalho devem ser fomentadas com um clima de confiança entre a gestão e os trabalhadores.

Deste modo, assume-se que a GRH é mais do que a gestão dos procedimentos que as pessoas devem seguir no âmbito do trabalho, mostrando-se também responsável pela orientação das pessoas para a inovação e aprendizagem contínua e pela manutenção da

motivação dos colaboradores no trabalho, ou seja, pelo desenvolvimento dos recursos humanos da organização e da construção de uma relação de troca social (Cunha et al., 2006; Sousa et al., 2006). No cômputo geral, Wright e Cropanzano, (2004) defendem que para criar locais de trabalho positivos é necessário captar as pessoas apropriadas para a organização e colocá-las nos postos de trabalho certos, sendo que, juntamente com o desenvolvimento dos trabalhadores, é possível alcançar uma maior "harmonização" destes para com as suas funções.

Posto isto, não basta apenas atrair e selecionar talentos, é necessário posteriormente investir nestes recursos, uma vez que estes não são estanques e têm a capacidade de se moldarem e renovarem o seu contributo para os objetivos estratégicos da organização através do seu desenvolvimento contínuo. Também se torna necessário manter as pessoas motivadas e comprometidas com a organização, ao sentirem que esta investe nelas. Assim, revela-se que a GRH também é fortemente responsável por desenvolver os RH para além de os gerir, justificando a pertinência da atualização para o termo GDRH neste estudo.

Gomes et al. (2008), destacam que as atividades de GDRH possuem um efeito de reciprocidade entre si, já que as organizações ao facultarem oportunidades de desenvolvimento aos seus membros aumentam a atração de outros talentos, e o desenvolvimento destes contribui para melhores resultados, o que por sua vez, permite que a organização retorne esses resultados na GDRH ao investir na contratação de novos talentos e em atividades de desenvolvimento.

Armstrong e Taylor (2014) e Sousa et al. (2006), salientam ainda que, um dos objetivos da GDRH deve passar pela aplicação de uma abordagem ética no que respeita à gestão das pessoas. A ética no plano organizacional é definida por Teixeira (2005, p. 212) como “os comportamentos e a tomada de decisões, ou seja, as escolhas efetuadas face a uma pluralidade de hipóteses, tendo como pano de fundo o conceito de moralidade aplicado aos negócios.”. Cunha et al. (2006), apontam para a consciencialização das organizações em como comportamentos éticos influenciam positivamente o desempenho dos trabalhadores e, consequentemente, os resultados da organização.

Neste sentido, Cunha et al. (2006), defendem que uma das práticas que as organizações deviam implementar é a seleção de candidatos que, para além da correspondência com os requisitos técnicos da função, também se identifiquem com os

objetivos organizacionais e que haja um esforço pela conexão com os valores da organização.

Desta forma, conclui-se que é da responsabilidade da GDRH definir políticas e práticas que coadjuvem na criação, gestão e desenvolvimento do capital humano da organização (Gomes et al., 2008; Sousa et al., 2006).

2.2.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho

Conforme já mencionado, a GDRH é constituída pelas atividades de atração de talentos, desenvolvimento de pessoas e resultados. Todavia, para esta ser estratégica e competitiva, obriga a que as envolventes interna e externa também sejam consideradas, o que significa que as práticas de GDRH devem ser envolvidas nos objetivos estratégicos da organização e, para além disso, também se torna essencial que a gestão de pessoas se adapte à sua envolvente externa para saber lidar eficazmente com todas as tendências socioeconómicas e com a atuação dos concorrentes (Gomes et al., 2008). Por conseguinte, a GDRH para apoiar no alcance dos objetivos organizacionais deve desenvolver e implementar uma estratégia de RH alinhada com a estratégia da organização, ou seja, que a primeira contribua para a realização da última (Armstrong & Taylor, 2014; Noe et al., 2016).

A gestão estratégica surge do ambiente incerto e complexo que as empresas enfrentam no decorrer do tempo. Teixeira (2005), assinala que as estratégias implementadas devem levar à prossecução dos objetivos a que a organização se propõe e, para isso, é definido um conjunto de ações considerando o potencial dos recursos disponíveis. Melhorar a qualidade deste processo está relacionado com as pessoas, a sua atração para a organização e como se envolvem no ambiente organizacional, o que evidencia que a qualidade da GDRH de uma organização pode ser diferenciadora na qualidade da sua gestão estratégica (Boxall & Purcell, 2022). O facto da GRH ter como objetivo reforçar do compromisso dos trabalhadores para com a organização, remete para a importância de as decisões tomadas no âmbito da gestão de pessoas serem estratégicas e, portanto, das suas políticas estarem integradas no planeamento da estratégia do negócio (Storey, 2001).

Deste modo, a GRH é uma área crítica para a eficácia organizacional, uma vez que as escolhas associadas aos processos de trabalho na organização estão inevitavelmente

associadas ao desempenho da mesma. Assim, é oportuno denominar este padrão de escolhas estratégicas como a estratégia de recursos humanos (Boxall & Purcell, 2000). E, assim, a noção de GRH funde-se como um processo estratégico (Armstrong & Taylor, 2014; Gomes et al. 2008).

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) define-se, segundo Armstrong e Taylor (2014, p. 16), como a “abordagem ao desenvolvimento e implementação de estratégias de RH que são integradas nas estratégias empresariais e que apoiam a sua realização.”, assegurando que a organização tem trabalhadores qualificados e comprometidos para alcançar uma vantagem competitiva sustentada. Já Boxall e Purcell (2000), identificam a GERH como um processo contínuo, em que as estratégias são elaboradas e ao longo do tempo devem ser reformuladas e Pynes (2009) salienta que as organizações devem possuir uma noção realistas das capacidades do seu capital humano para serem capazes de se adaptarem às mudanças eficazmente.

Por conseguinte, a gestão estratégica foca-se em dois campos: na missão e estratégia da organização, bem como, nos recursos necessários para que seja bem-sucedida, o que implica adotar uma gestão com visão a longo prazo da orientação que a organização pretende prosseguir (Armstrong & Taylor, 2014; Sousa et al., 2006).

Armstrong e Taylor (2014), Gomes et al. (2008) e Pynes (2009), referem que a GERH tem como objetivo a incorporação das estratégias de RH com as estratégias da organização (alinhamento vertical), assim como, a integração das estratégias individuais e das práticas de RH entre si (alinhamento horizontal). Assim, a GERH tanto está relacionada com as estratégias de RH, como com as atividades de gestão estratégica dos profissionais de RH.

Os planos estratégicos que definem como é que as estratégias devem ser implementadas, por sua vez, desdobram-se em políticas que contém as orientações gerais a seguir e estas dão origem a regras e procedimentos (Teixeira, 2005). A GERH para estar alinhada com a estratégia da organização, necessita de definir como é que por meio de políticas e práticas de RH integradas entre si vão ser alcançados os objetivos do negócio, ou seja, definir a estratégia de RH e as atividades estratégicas a desenvolver pelos profissionais da área (Armstrong & Taylor, 2014). De modo a proporcionar um sentido de orientação num ambiente em constante mudança, torna-se crucial que as políticas e práticas de RH garantam a consistência entre si e que sejam coerentes com as necessidades individuais e coletivas dos

trabalhadores, bem como, com as necessidades organizacionais (Armstrong & Taylor, 2014; Gomes et al., 2008; Sousa et al., 2006).

As escolhas estratégicas que as empresas fazem sobre GRH serão eficazes se devidamente integradas no contexto e ambiente organizacionais onde se inserem, ou seja, devem adequar-se ao patamar de desenvolvimento em que a organização se encontra, é a definição do modelo *best-fit* (mais adequado), em oposição ao modelo *best-practice* (melhor prática), que defende o universalismo das práticas adotadas por todas as organizações identificando-as como as “melhores práticas” de gestão de pessoas, independentemente do contexto onde se inserem (Boxall & Purcell, 2000). Por exemplo, Pfeffer (1995) observou que, independentemente do sector ou da estratégia utilizada, era possível obter um melhor desempenho organizacional através da implementação de uma série de práticas comuns de RH.

Propor possíveis formas como as organizações capitalizam as mais valias dos seus recursos humanos, é um papel da GERH, participando, assim, para a (re)formulação da estratégia empresarial (Armstrong & Taylor, 2014; Sousa et al., 2006). É nesse sentido que, Gomes et al. (2008), afirmam que a estratégia são as pessoas que uma organização possui, uma vez que as estratégias devem ser baseadas nas diversas vertentes do talento humano.

Logo, a GRH revela-se uma área fundamental no seio das organizações como fonte de vantagem competitiva, já que é da sua responsabilidade fornecer pessoas adequadas e bem preparadas para os seus postos de trabalho, bem como, motivadas para alcançar os seus objetivos individuais e satisfeitas com as recompensas pelo sucesso alcançado (Armstrong & Taylor, 2014; Noe et al., 2016; Sousa et al., 2006). Para Armstrong e Taylor (2014) e Noe et al. (2016), estes são elementos-chave para uma cultura de elevado desempenho.

Recentemente, emergiu a necessidade das atividades de GRH se caracterizarem por serem estratégicas, direcionadas para o negócio e que acrescentem valor à organização. Como tal, para a GERH ser capaz de gerar mais valor para o negócio, surgiram novos conceitos direcionados para este interesse, nomeadamente, os Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho (STED) (Armstrong & Taylor, 2014).

A implementação de um STED tem como objetivo aumentar o valor de uma organização, isto é, criar vantagem competitiva, ao estabelecer meios para aumentar a

eficiência, singularidade e competências dos seus trabalhadores (Lawer III, 1986, cited in Han et al., 2019). As organizações obtêm diversos benefícios ao aplicarem um STED, que incluem maior produtividade, menores custos, melhor capacidade de resposta aos clientes, maior flexibilidade e maior rentabilidade (Gahan et al., 2020)

Noe et al. (2016), prosseguem com a ideia de que a gestão eficaz das práticas de GDRH de uma organização é uma das partes constituintes de um sistema de trabalho de elevado desempenho. Gomes et al. (2008), afirmam que as práticas de RH que estabelecem relações complementares entre si, potenciam o desempenho das pessoas e das organizações, o que frequentemente é associado ao conceito de Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho (PTED).

2.2.2 Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho

“Os Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho são concebidos para melhorar o desempenho organizacional através da melhoria da capacidade, compromisso e produtividade dos trabalhadores.” é a definição apresentada por Posthuma et al. (2013, p. 1).

O enquadramento apresentado por Posthuma et al. (2013) para os Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho descreve duas arquiteturas paralelas e hierárquicas, a arquitetura de recursos humanos, referente às práticas de RH, e a arquitetura organizacional. Ambas estão interligadas e podem ser agrupadas em quatro níveis, evidenciando como é que um STED pode ser dividido dentro de uma arquitetura de recursos humanos de elevado desempenho: princípios, políticas, práticas e produtos.

Este paralelismo entre as duas arquiteturas, organizacional e de recursos humanos, auxilia na necessidade existente em definir “sistemas” e mostra como estes sistemas se enquadram e interrelacionam nesta representação de conceitos. Quando a arquitetura de recursos humanos possui um sistema, isto é, práticas, em que os vários elementos estão alinhados e com foco no mesmo objetivo, esta transforma-se num sistema de alto desempenho (Posthuma et al., 2013).

Posthuma et al. (2013) defendem que a arquitetura organizacional e a arquitetura de recursos humanos têm de estar paralelamente alinhadas no seu propósito, no que diz respeito a princípios, políticas, práticas e produtos, para ambas conseguirem estar focadas nos mesmos objetivos estratégicos. Com este paralelismo estratégico também se pretende que exista um suporte mútuo das arquiteturas nos diferentes níveis que compõem o sistema e,

por conseguinte, o alinhamento entre ambas permite à organização aumentar o seu desempenho e, conseqüentemente, alcançar o sucesso que pretende. A literatura defende ainda que, os STED são concebidos para unir os objetivos organizacionais e as contribuições dos seus trabalhadores, sendo que estes ajudam as organizações a desenvolver e utilizar as suas competências, conhecimentos e capacidades para se destacarem de outras organizações (Gahan et al., 2020). As pessoas, a tecnologia e a estrutura organizacional devem estar alinhadas com a estratégia da organização e funcionarem como um todo, utilizando os recursos disponíveis e as oportunidades existentes da melhor maneira possível para que a organização atinja os seus objetivos (Noe et al., 2016).

Segundo Posthuma et al. (2013), os Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho são constituídos por conjuntos orientados por Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho, isto é, por práticas específicas que se fundem nos sistemas e promovem um melhor desempenho organizacional através de resultados intermédios inerentes à produtividade, redução de rotatividade e absentismo. Estes fatores incitam a satisfação dos trabalhadores, diminuição de custos e a tentativa de melhorar os processos de RH, assim como, fornecer serviços únicos aos clientes (Han et al., 2020).

De forma a conceber um modelo de STED, onde fosse possível definir uma estrutura e as práticas nele adotadas para potencializar o crescimento estratégico da organização, Posthuma et al. (2013) desenvolveram uma taxonomia que teve por base a análise de 193 artigos científicos publicados no espaço de tempo entre os anos de 1992 e 2011. Esta taxonomia demonstrada na Tabela 1 inclui várias categorias de PTED, onde foram identificadas 61 práticas individuais de RH distribuídas por nove categorias que enquadram as diferentes dimensões de um sistema de RH (Posthuma et al., 2013).

Tabela 1 - Meta-análise de práticas de GDRH identificadas por Posthuma et al. (2013)

Recompensas e Benefícios	Recompensas pelo desempenho
	Recompensas através da avaliação formal
	Equidade de remuneração externa/competitividade
	Recompensas como incentivo
	Benefícios abrangentes
	Participação nos lucros ou ganhos
	Recompensas baseada no grupo/equipa
	Recompensas por competências/conhecimentos
	Propriedade de ações para o colaborador
Bónus ou dinheiro por desempenho	

	Processos de pagamento equitativos
	Reconhecimento público/recompensas não financeiras
Métodos de Trabalho e das Funções	Tomada de decisão participativa e descentralizada
	Projetos ou outras equipas de trabalho temporário
	Análise da função
	Rotatividade/multifuncionalidade de funções
	Equipas de trabalho independentes/autogeridas
	Maior discrição e autonomia na função
	Ampliação e enriquecimento do trabalho
	Tarefas de amplas responsabilidades
	Horário de trabalho flexível
Formação e Desenvolvimento	Formação extensiva
	Utilização da formação para melhorar o desempenho
	Formação para competências específicas do trabalho ou da organização
	Formação para desenvolvimento de carreira
	Avaliação da formação
	Formação multifuncional ou de múltiplas competências
	Formação e orientação de novos colaboradores
Recrutamento e Seleção	Seletividade de contratação ou baixa taxa de seleção
	Crítérios de contratação específicos e explícitos
	Uso de várias ferramentas para selecionar candidatos
	Testes de emprego ou entrevistas estruturadas
	Planeamento do processo de recrutamento e seleção
	Correspondência de candidatos com a estratégia da organização
	Práticas inovadoras de recrutamento
Relações de Trabalho	Segurança no trabalho/ênfase em emprego permanente
	Baixa diferenciação entre hierarquias
	Procedimento de reclamação e acusação formal
	Medição dos resultados das relações de trabalho
	Inquéritos de opinião e atitudes dos colaboradores
	Colaboração sindical
	Políticas e eventos sociais e familiares
	Diversidade e igualdade de oportunidades de emprego
Comunicação	Programa formal de partilha de informação
	Colaboradores recebem informação do negócio, desempenho e estratégia da organização
	Processos de recolha de opinião e sugestão de colaboradores
	Reuniões frequentes/regulares com colaboradores
Gestão e Avaliação de Desempenho	Avaliação baseada em resultados objetivos/comportamentos
	Avaliação de desenvolvimento/potencial
	Reuniões frequentes de avaliação de desempenho
	Funcionários envolvidos na definição dos objetivos da avaliação
	Plano de desempenho escrito com objetivos definidos

	Avaliação do <i>feedback</i> de várias fontes e dos pares
	Avaliação baseada em metas estratégicas ou de equipa
Gestão de Carreiras	Promoções internas
	Promoções objetivamente baseadas no mérito
	Planeamento de carreira
	Oportunidades de promoção (<i>i.e.</i> , frequência)
	Planos de carreira e progressão no trabalho
	Planos de sucessão

Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas

Fonte: Posthuma et al. (2013), pp. 9-10

Para ilustrar a utilidade desta taxonomia, foram analisadas as práticas reportadas pela literatura recolhida de acordo com a frequência, mudanças cronológicas e diferenças transnacionais, sendo que essa mesma análise corroborou a utilidade e aplicabilidade geral da taxonomia concebida (Posthuma et al., 2013). O termo taxonomia nas ciências sociais consiste numa lista que satisfaz as diretrizes da compreensão, cada item é conceptualmente independente e cada item tem a sua história de investigação própria (Flemish & Quaintance, 1884, como citado em Posthuma et al., 2013).

A taxonomia das Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho escolhida integra a literatura estudada sobre o tema desde 1992 até 2011, ilustrando a generalidade destas mesmas práticas ao longo dos anos. Com esta consolidação de literatura de duas décadas numa só pesquisa, assistimos, quer seja às mudanças que ocorreram nas PTED, quer seja a frequência com que as PTED investigadas surgem na literatura entre diferentes zonas geográficas do mundo.

Estes fatores envolvidos na pesquisa de Posthuma et. al, 2013 revelam a sua abrangência literária e de conhecimento ao compilar e sintetizar 193 artigos científicos de outros autores especialistas nesta área de estudo; a sua extensão temporal ao compreender duas décadas de pesquisas numa passagem de milénio; a sua diversidade geográfica também está fortemente salientada por 5 grupos de países – anglo-americanos, confucianos, europa latina, sudeste asiático e europa de leste; e, por último, revelam o alcance e consistência da ampla e ponderada amostra de práticas individuais de RH específicas e a definição de dimensões relevantes neste domínio, através da criação de um esquema de classificação das

PTED que teve por base a combinação de dividir e agrupar logicamente essas mesmas práticas.

2.3 Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações da Economia Social

A gestão e desenvolvimento de recursos humanos é de extrema importância para as organizações da economia social e, desta forma, assumem-se como a maior despesa e o maior ativo destas organizações (Akingbola, 2006; Pynes, 2009). De acordo com Akingbola (2006, p. 1708), estes fatores podem ser justificados a partir de três perspectivas:

- Os serviços pessoais prestados pelas OES significam que estas organizações não podem substituir os empregados por investimentos em capital físico.
- Os colaboradores de OES são atraídos e motivados por fatores intrínsecos (crença na missão da organização e valores individuais).
- Os trabalhadores são a parte interessada (*stakeholder*) mais importante na estratégia das OES.

Uma das mais valias e, simultaneamente, um dos maiores desafios das OES, é a dificuldade de substituição dos seus dos trabalhadores pela mão-de-obra intensiva que dispensam, que se deve ao tipo de serviços e bens que providenciam à comunidade nas áreas da educação, saúde, pobreza, terceira-idade, famílias, entre outras, pois as habilidades e competências destes colaboradores não podem ser substituídas por automatismos e, conseqüentemente, tipicamente representam o maior custo no orçamento destas organizações (Pynes, 2009). Dias (2014) defende que, se os RH assalariados são a parcela mais relevante no orçamento das OES, o que leva estas a afirmarem que as pessoas são o seu ativo mais importante, torna-se fundamental que os níveis de gestão e coordenação promovam o melhor desempenho dos seus trabalhadores.

Akingbola (2006), destaca a gestão do capital social que os trabalhadores das organizações deste setor necessitam ao intervirem em problemas sociais complexos. Desta forma, são os recursos humanos que estão em contacto com os diferentes *stakeholders* das OES, representando distintivamente o desempenho e sucesso organizacional das mesmas (Akingbola, 2006; Pynes, 2009). Parente (2010), acrescenta que é nos trabalhadores da OES

(clientes internos) que reside o valor acrescentado dos serviços prestados aos clientes externos e, como criadores de valor, não podem ser vistos como um recurso económico com um custo e benefício de curto prazo.

A literatura aponta que a satisfação intrínseca é fundada a partir de valores sócio centrados e altruístas, refletidos no trabalho desenvolvido, na vontade de envolvimento na organização e no contributo dado à comunidade (Parente, 2014). Um dos conceitos essenciais, apontado por Mendes e Ventura (2009), que baseou o projeto Tecnologia Empresarial Social desenvolvido numa OES do Brasil, foi a realização plena das pessoas. Esta realização plena está associada à ideia de que os valores que a organização defende (riqueza moral) se difundem na produção do salário das pessoas e nos benefícios sociais proporcionados para a comunidade (riquezas materiais), o que complementa a qualidade de vida e a contínua apreciação dos valores das pessoas. Parente (2014) afirma que, efetivamente, confirma-se que as recompensas intrínsecas e a identificação com a missão e valores da organização dão significado ao trabalho dos RH assalariados da ES. Assim, a motivação dos trabalhadores em prol da missão organizacional aliada a um conjunto de características não monetárias que estas organizações oferecem, denominadas recompensas intrínsecas de satisfação da GDRH, tais como, a autonomia no desempenho da função, a flexibilidade horária, o reconhecimento e a congruência dos valores pessoais nos valores organizacionais, e o desenvolvimento pessoal e profissional, servem como elemento de vantagem competitiva destas organizações perante os seus concorrentes nos demais setores com oferta de melhores garantias financeiras (Marcos, 2016; Parente, 2012).

Akingbola (2006), ressalva que esta tendência de atratividade pelas OES baseada na motivação intrínseca perante a missão e valores que a organização prossegue, também acarreta desafios a estas organizações, nomeadamente, o risco da redução do nível de satisfação intrínseca quando os objetivos organizacionais não são atingidos, a missão organizacional deixa estar em primeiro plano e os valores orientadores são inconsistentes para com o público-alvo que servem. Parente (2011, p. 376) acrescenta que, apesar da satisfação dos trabalhadores pela dimensão intrínseca, “este envolvimento não esconde, porém, o descontentamento que se regista na dimensão extrínseca do trabalho, particularmente no domínio da progressão na carreira, da possibilidade de frequência de formação e da remuneração”.

Para além deste fatores, Akingbola (2006) adiciona ainda que, por um lado, as OES procuram conseguir fazer sempre mais através da sua missão e estratégia e, por outro lado, sofrem com a pressão de se tornarem mais eficazes e eficientes, sendo que, de acordo com Dias (2014), a realidade atual das organizações do setor é baseada nas contingências económico-financeiras e em beneficiários que procuram cada vez mais serviços de elevada qualidade a preços competitivos. Inevitavelmente, estes fatores estão conectados à GDRH, devido à necessidade de adaptação às mudanças das envolventes externas e internas, salientadas anteriormente como partes fundamentais para definir uma gestão de pessoas estratégica (Gomes et al., 2008).

Assim, uma GDRH eficaz é crítica para a sobrevivência das OES, já que estas dependem dos conhecimentos, competências e habilidades dos seus trabalhadores para serem bem-sucedidas, o que por sua vez, destaca a importância de serem desenvolvidas práticas de RH dinâmicas que se coadunem com as necessidades e as características das organizações do setor. Como tal, revela-se a importância da GERH nas organizações do setor, de forma a permitir que estas sejam capazes de desenvolver mecanismos para identificar e acompanhar os desafios atuais, bem como, a respetiva adaptação das práticas de recursos humanos para lidarem com as mudanças do ambiente em que operam (Akingbola, 2006; Pynes, 2009). Parente (2014) reforça ainda que, o propósito da GERH que baseia o desempenho organizacional na conciliação da estratégia da organização com os objetivos da GDRH, quer sejam eles profissionais ou pessoais, revela-se ainda mais fundamental na ES, dada a centralidade que os RH detêm pela especificidade das atividades prestadas, pouco passíveis de serem substituídas por capital fixo.

Esta gestão estratégica de RH requer a atração de candidatos com talento, o desenvolvimento dos recursos humanos e retenção de capital humano, assim como, recompensas e benefícios relativamente atrativos (Akingbola, 2006; Gomes et al., 2008). Ao nível do recrutamento e seleção, Akingbola (2006) afirma que, à semelhança do quadro teórico apresentado por Cunha et al. (2006), os candidatos selecionados devem ter os conhecimentos e competências adequados para a função que vão ocupar, mas também se devem identificar com a missão social da organização. No que respeita às recompensas e benefícios, subentende-se que os trabalhadores das OES são atraídos e motivados para organizações do setor pela sua missão e valores, logo, as recompensas intrínsecas devem constituir-se como uma componente essencial da estratégia de GRH (Akingbola, 2006). Em

relação ao desenvolvimento, as OES centram-se muito na dinamização de formação orientada para a atualização de conhecimentos sobre a missão e os valores destas organizações (Akingbola, 2006). Contudo, também se revela importante pela perspetiva da GDRH a noção de aprendizagem contínua, evidenciada pela necessidade de adaptabilidade das organizações ao ambiente que as rodeia (Akingbola, 2006; Gomes et al., 2008). O autor Dias (2014), indica que a atração de candidatos devidamente preparados para integrarem o setor constitui-se como uma adversidade atual das OES, revelando-se a necessidade das organizações apostarem no desenvolvimento de competências dos trabalhadores.

Desta forma, para as OES terem a capacidade de atrair, desenvolver e reter os seus talentos, precisam de investir em práticas de GDRH alinhadas com a estratégia organizacional (Akingbola, 2006). Pynes (2009) destaca que as organizações da ES dependem intensivamente dos recursos humanos que os seus trabalhadores possuem para alcançarem os objetivos a que se propõem e, portanto, devem reforçar a importância da gestão do capital humano para a prestação efetiva de serviços. Marcos (2016) indica, ao nível das práticas de GDRH assalariados, que se destaca a sua moderada a fraca profissionalização, motivado pelo custo que implica apostar na profissionalização desta área e pela conseqüente falta de recursos financeiros destas organizações para investirem em áreas estratégicas, porém, o não investimento pode conduzir à desmotivação e rotatividade de colaboradores. Porventura, se a vantagem competitiva das OES depende de uma GERH para elevar o desempenho das pessoas, as organizações do setor deveriam apostar na profissionalização das práticas de GDRH para promoverem a eficiência e eficácia organizacional (Bernardino & Santos, 2020; Dias, 2014; Marcos, 2016).

No seguimento do argumento da insatisfação com a dimensão extrínseca do trabalho, enumerada por Parente (2011), e das baixas remunerações praticadas no setor da ES, segundo Akingbola (2006) e Salamon et al. (2012), estas características limitam a retenção e atração de mão de obra qualificada e com potencial. Em Portugal, os vencimentos são definidos pelos instrumentos de regulação coletiva do trabalho (IRCT) e negociados com os sindicatos, no entanto, nenhum deles está intrinsecamente ligado aos trabalhadores da ES (Parente, 2014). Parente (2012) salienta ainda que, os salários praticados no setor são próximos dos que se aplicam no setor público, precisamente devido à dependência da ES por diretrizes do Estado, assim como, acrescenta Parente (2011), pelo lado sindical associado às OES, pois o órgão de cúpula responsável por esta vertente carece de preocupações

específicas aos profissionais da ES. Matos (2016) reforça que, os baixos salários praticados no seio do setor têm como justificativa a missão social como elemento motivacional.

Parente (2011, 2012) revela que, resultado das práticas de GDRH aplicadas, existe uma tendência para o emprego precário no setor da ES, motivado pela dependência do Estado e pela incerteza de garantias de sustentabilidade económica, o que origina instabilidade contratual e salários baixos para os trabalhadores. A instabilidade financeira das OES influencia a atração e retenção de trabalhadores de forma negativa, o que leva à perceção generalizada no mercado de trabalho de que as OES se regem por uma missão de cariz social, não conseguindo ser competitivas a nível salarial (Marcos, 2016). Portanto, as OES têm de investir noutras vertentes das práticas de GDRH, uma vez que a sustentabilidade económica destas organizações é um constrangimento genérico no seio do setor.

O contorno da GDRH nas OES caracteriza-se por direcionar as suas práticas de para necessidades funcionais de curto prazo, ou seja, para uma gestão imediatista (Parente, 2014; Pynes, 2009). Ridder et al. (2012), apuraram através do seu estudo empírico que as organizações do setor, na sua generalidade, adotam uma postura reativa perante os desafios que surgem, possuindo uma configuração burocrática e orientada para os custos dos RH. Estudos demonstram que as OES possuem uma GRH informal, centralizada na direção, pouco estruturada e não estratégica enquanto função, assim como, poucos instrumentos adaptados à sua realidade organizacional (Marques et al., 2014; Parente, 2011, 2014).

Dias (2014) e Matos (2016) apontam que, as práticas de GDRH usualmente são escassas nas organizações do setor e as que existem costumam centrar-se no funcionalismo e finalidade imediatista, ou seja, de carácter administrativo. Parente (2014) aponta duas tendências na GDRH das OES: a aplicação de práticas de gestão de pessoas uniformes para o conjunto de trabalhadores e uma tendência para a variação da importância das técnicas de RH aplicadas ao longo das hierarquias profissionais, do nível mais elevado para os mais baixos. As OES tem tendência a focar-se mais na orientação para a integração funcional, como é o caso dos processos de Comunicação, Métodos de Trabalho e das Funções, Formação e Relações de Trabalho, e para o desempenho, através dos processos de Recrutamento e Seleção e Gestão e Avaliação de Desempenho, enquanto que, a orientação para a carreira e desenvolvimento profissional não é uma preocupação central para estas organizações, ou seja, os processos de Gestão de Carreiras, Gestão de Saídas e Desenvolvimento profissional (Parente, 2014).

Para além disso, não é habitual que as práticas de GRH aplicadas sejam integradas entre si, nem que existam dirigentes formados ou que complementem a sua formação na área de RH (Marques et al., 2014). Parente (2014) aponta que na maioria das organizações do setor, usualmente são as Direções que assumem a responsabilidade pela GDRH, em que é centralizado no topo estratégico a escolha das práticas de gestão de pessoas. Contudo, Dias (2014) indica que é fundamental a existência de um responsável pelos processos de GDRH nas organizações do setor para garantir a visão estratégica do sistema de gestão de pessoas.

Todavia, se atendermos ao ideário do setor e ao facto do objetivo orientador das OES ser a sua missão, a GDRH tenderia a caracterizar-se por ser estratégica ao focar-se no desenvolvimento profissional e pessoal dos seus RH, assim como, orientada para a comunidade onde atua. Bernardino e Santos (2020) apuraram no seu estudo que os responsáveis das organizações do setor reconhecem a importância das práticas de GDRH, verificando-se que estas são em grande parte centradas no fenómeno de empreendedorismo social e, por isso, muito baseadas na colaboração e cooperação. Contudo, Parente (2011) e Parente (2014), constataam que a GDRH se tem demonstrado como um desafio para as OES, uma vez que existem algumas ambivalências nas suas práticas, não ficando clara a sua coerência com o ideário do setor e a missão organizacional destas entidades e, Martinho (2011) reforça que, apesar dos trabalhadores das OES se distinguirem como os *stakeholders* internos de maior valor, parecem ser os menos valorizados no que respeita à aplicação dos valores do ideário do setor nas práticas de RH. Por conseguinte, no contexto das OES existe uma fraca investigação em desenvolvimento da GDRH, o que dificulta a adaptação destas organizações à realidade em que se inserem e às adversidades que enfrentam, tendo em conta a sua natureza e finalidade (Marques et al., 2014).

O perfil dominante dos RH assalariados destas organizações reflete a feminização do setor da ES em Portugal (Marcos, 2016), porém, destaca-se que as mulheres são principalmente associadas a postos de trabalho de cariz operacional ou técnico (Parente & Martinho, 2018). Acrescenta-se ainda que, existe uma ambivalência no que respeita à caracterização dos vínculos contratuais dos trabalhadores assalariados nas organizações do setor, uma vez que, a investigação de Parente (2011), aponta para a prevalência de vínculos contratuais precários, ou seja, não permanentes ou incertos, enquanto que, o estudo de Marcos (2016), revela essencialmente vínculos de contratos sem termo e a um regime integral de horário de trabalho, o que aponta para a segurança e estabilidade no emprego.

Duarte (2020), contrasta que todas as práticas de GDRH como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de carreira, retenção, satisfação, relações de trabalho e comunicação interna, ou seja, as práticas mais recorrentes, são já aplicadas há bastante tempo no seio das OES. Os processos de GDRH que se materializam numa gestão estratégica exigem instrumentos de fundamentação e, segundo Dias (2014), a formulação destes instrumentos inicia-se com o processo de análise e descrição de funções e gestão de competências, pois constituem-se como base para os outros processos de GDRH e, Parente (2010), acrescenta a avaliação de desempenho como instrumento de fundamentação. Assim, Duarte (2020, p. 50) destaca que a aplicação destas práticas da forma mais assertiva e alinhada possível com as bases gerais da ES, é um fator crucial para “(...) melhorar a vida e trabalho dos colaboradores, para aprofundar os conhecimentos na área e delinear novas estratégias úteis a tais organizações.”. Dias (2014) acrescenta que, para estas organizações responderem ao desafio da sustentabilidade necessitam de desenvolver práticas direcionadas para a otimização do seu capital humano.

Ridder e McCandless (2010) desenvolveram um modelo teórico baseado no alinhamento da estratégia da organização e da estratégia de RH de acordo com a missão. Este modelo baseia-se no pressuposto de que a elaboração de sistemas de GDRH que promovam os resultados dos RH, conduzem ao desempenho das OES. Os autores defendem que, quando as orientações estratégicas organizacionais e de RH estão alinhadas, as organizações adotam um sistema de GDRH baseado em valores, o que resulta em valores, objetivos estratégicos e uma GDRH integrados, levando à conceção de políticas e práticas de RH fortemente determinadas pelos valores e pela missão da organização (Ridder & McCandless, 2010). Akingbola, (2006) adiciona que, sistemas de GDRH baseados em valores possuem como objetivo o desenvolvimento de uma estratégia de RH com foco no trabalhador, sendo mais provável que assim a organização melhore o seu desempenho.

Ridder et al. (2012) destacam que esta abordagem baseada em valores delimita os contornos da estratégia de RH orientada pela missão e pela perceção dos trabalhadores como recursos valiosos para a prestação de serviços de qualidade, sendo que os investimentos nos trabalhadores são reconhecidos como um meio para atingir a missão e não como um objetivo em si mesmo. Já na lógica de Parente (2010), em que os trabalhadores devem estar satisfeitos com o seu trabalho e comprometidos com a missão da organização, vistos como clientes internos da mesma, a GDRH deve adotar a postura de que as pessoas são como um fim em

si mesmas. Por conseguinte, a GDRH é moldada pela combinação de objetivos estratégicos com os termos e condições de trabalho dos seus RH, em que os valores e a missão funcionam como mecanismos que equilibram as práticas de GDRH com a estratégia.

Denota-se que a missão e os valores filantrópicos das OES em “praticar o bem” como fio condutor já não é suficiente para garantir a sua sobrevivência, torna-se fundamental que estas adotem uma gestão estratégica e um sistema de práticas de GDRH eficientes e eficazes (Akingbola, 2006). Assim, emerge um novo conceito de gestão de elevado desempenho dos recursos humanos nas OES (Kellner et al., 2017).

Todavia, surge a necessidade de verificar a eficácia da coexistência de um sistema de GDRH baseado simultaneamente no elevado desempenho (STED) e nos valores das OES. Neste sentido, o estudo de Kellner et al. (2017), revelou que este sistema apresentou melhorias e contribuiu para uma mudança na motivação e satisfação dos trabalhadores positivamente, e ainda permitiu que esta mudança de paradigma para um sistema GDRH baseado em valores contribuísse para o restabelecimento dos valores e missão da organização. Em suma, se o STED não for consistente com os valores e missão da organização, não será bem-sucedido entre as organizações do setor (Kellner et al., 2017).

Do estudo de Mendes e Ventura (2009), surgiu a conclusão de que as pessoas eram motivadas pela causa que assistem e pelo propósito de servir as pessoas e não pelo vencimento auferido, dando prioridade aos interesses pessoais ao invés da sua profissionalização, o que revela que as organizações devem ajustar os valores pessoais e as crenças morais dos seus RH à missão da organização para direcioná-las para os resultados. Assim, a importância das OES refletirem nas práticas de RH os seus valores é evidenciado pela criação de um sistema de GDRH forte e de carácter distintivo, em que, conseqüentemente, os trabalhadores e os gestores alinham a sua consciência de como a organização vê os seus recursos humanos perante os valores organizacionais, o que resulta num clima de confiança e de trabalhadores com atitude positiva e, cumulativamente, atrai e retém capital humano de valor acrescentado para a organização (Kellner et al., 2017). Portanto, mais do que seleccionar talentos que correspondem com as especificidades da função, também é crucial que estes se identifiquem com os valores das OES (Pynes, 2009).

Portanto, uma abordagem de GDRH focada no elevado desempenho em OES deve ser modificada com foco nos valores da organização, não descurando a importância em gerar

lucro, contudo, lembrando sempre que é a missão que guia a organização e, por isso, a estratégia de RH e o sistema de GDRH deve estar alinhado com esta (Kellner et al., 2017). Assim, evidencia-se que existe uma relação entre a estratégia de uma organização, o planeamento dos seus recursos humanos e das práticas de GDRH, e do seu desempenho (Pynes, 2009).

Parente (2011) indica que no atual paradigma do desenvolvimento sustentável, a responsabilidade organizacional nos domínios económico, ambiental e social é aplicável a qualquer tipo de organização, com o propósito de melhorar a qualidade de vida e estabilidade da comunidade. As OES não são exceção neste domínio da responsabilidade organizacional, para mais atendendo à natureza do setor e aos princípios que lhes estão subjacentes, pois um dos seus objetivos fundamentais é beneficiar a comunidade e os seus membros. O estudo de Parente (2011, p. 377) enfoca-se na responsabilidade organizacional interna, em concreto, na gestão de pessoas e, conclui que, “(...) é questionável a correspondência entre volume de emprego criado e a qualidade da relação de trabalho e emprego, tendo como referência os valores e princípios orientadores”. Martinho (2011) também apurou na sua investigação que por vezes é notório o desencontro entre as práticas de RH assalariados e o ideário do setor.

Ridder et al. (2012) reforçam que os princípios humanistas têm um forte impacto no modo de gestão dos recursos humanos, que se centra no investimento nos trabalhadores para que estes sejam bons seres humanos e, por isso, o foco neste quadrante é uma abordagem da GDRH vinculada à missão, caracterizada por uma forte convicção de que os princípios humanistas são a base futura para as atividades das OES. Desta forma, torna-se pertinente analisar se o ideário do setor efetivamente se concretiza na prática a partir dos princípios da responsabilidade organizacional interna, em concreto na GDRH, para inferir o modo como as OES gerem os seus recursos humanos, já que os princípios orientadores do setor deveriam estar implícitos no desenvolvimento das suas práticas.

Neste sentido, surge a necessidade de investigar como se pode adaptar as práticas de GDRH das OES de acordo com as suas especificidades. Torna-se emergente verificar se as práticas aplicadas nas entidades deste setor são coerentes com as suas características, ou seja, se atendem às bases gerais definidas para o regime jurídico da economia social, que se encontram estabelecidas na Lei de Bases da Economia Social.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Pergunta de partida e objetivos de estudo

O presente estudo tem como áreas de investigação os recursos humanos e a economia social. Tendo em consideração a importância do setor social e o do seu ideário para o funcionamento das instituições que o compõem, decidiu-se investigar de que forma os princípios do setor se consubstanciam nas práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

Para auscultar o que é que as organizações da Economia Social aplicam atualmente ao nível de práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos e de que forma essas práticas ilustram o ideário do setor, procedeu-se a um estudo indutivo sobre o tema.

Para a prossecução da investigação e para possuir um enquadramento metodológico bem definido, foi estabelecida a seguinte pergunta de investigação:

“De que forma as organizações da economia social operacionalizam o ideário do setor nas suas práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos?”

Com base nesta pergunta de investigação foram definidos os objetivos listados de seguida como guia de aplicação do estudo.

Objetivo Geral: Criar uma matriz de operacionalização do ideário do setor da economia social através das práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

Objetivos Específicos:

1. Conhecer as práticas aplicadas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos nas entidades do setor da economia social.

2. Caracterizar as práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos de acordo com os princípios da economia social.

O estudo empírico realizado permitiu identificar as práticas de GDRH atualmente empreendidas nas OES e em simultâneo caracterizar as mesmas de acordo com o ideário do setor.

Considerando o crescimento e desenvolvimento contínuo da economia social em Portugal, assim como, do seu fator distintivo no que diz respeito aos princípios orientadores que regem as OES no âmbito das suas atividades, pretende-se com esta investigação ilustrar e analisar de que forma as práticas de RH refletem os princípios orientadores do setor.

3.2 Método de estudo

Assim, de forma a responder aos objetivos definidos e aprofundar a realidade complexa que se pretende estudar, procedemos a um estudo empírico qualitativo indutivo, pela metodologia de entrevista.

A metodologia qualitativa indutiva é produzida pela análise da matéria de investigação recolhida, pois o objetivo passa pelo confronto entre as informações obtidas pelos elementos do estudo e o modelo de referência criado e, por conseguinte, as hipóteses formuladas para o estudo advém da análise dos dados baseadas nas perspetivas detalhadas dos informantes, em que a observação de vários casos pode levar a uma generalização de um determinado princípio para todos os casos de natureza idêntica (Guerra, 2006; Ormston et al., 2003; Pocinho, 2012).

O conhecimento do fenómeno em causa é muito reduzido e a sua obtenção em detalhe e profundidade justifica a utilização da metodologia qualitativa por indução, em que o objetivo passa pela descrição, compreensão e explicação da realidade estudada para traçar uniformidades sobre práticas de GDRH aplicadas atualmente nas OES que operacionalizem o ideário do setor social. Assim, partindo da observação do fenómeno das circunstâncias sociais e materiais das pessoas, das suas experiências e perspetivas, uma pesquisa qualitativa concede elementos para uma compreensão aprofundada e devidamente interpretada do mundo social (Minayo & Sanches, 1993; Ormston et al., 2003; Pocinho, 2012).

Desta forma, pretende-se correlacionar os dados recolhidos nos discursos das instituições da ES auscultadas com a teoria analisada sobre as práticas de GDRH e intencionalmente compreender se os princípios orientadores da ES se encontram fundidos na gestão de pessoas destas organizações sociais. Segundo Pocinho e Matos (2022), a abordagem qualitativa é o melhor método para estudar a complexidade de fenómenos através dos pontos de vista dos participantes.

3.3 Instrumentos e técnicas de recolha e análise de informação

Passamos a definir o método da entrevista, a técnica de amostragem selecionada, assim como, o método de análise de conteúdo.

O método de recolha de informação por entrevista permite recolher dados sobre uma determinada temática como fonte de informação objetiva e subjetiva da comunicação oral aberta estabelecida por meio de interação social direta entre dois indivíduos, o entrevistador, que formula questões, e o entrevistado, que responde às questões colocadas (Gil, 2002; Pocinho, 2012; Quivy & Campenhoudt, 2005). Para Pocinho (2012) esta metodologia torna-se especialmente adequada quando se pretende analisar um problema em específico, nomeadamente, os sistemas de relações, o funcionamento de uma organização e pontos de vista presentes de uma determinada população.

A entrevista semiestruturada, no sentido em que não é inteiramente aberta nem inteiramente fechada por um grande número de questões precisas, compreende um conjunto de questões relativamente abertas que servem como guia e questões fechadas com relação de pontos de interesse, o que permite ao entrevistador uma exploração aprofundada do tema, sempre dirigida dentro do contexto da entrevista (Gil 2002; Pocinho 2012).

O levantamento de informação pretende abranger um universo de elementos, contudo devido à impossibilidade de considerá-los na sua totalidade, é selecionada apenas um conjunto de tamanho reduzido de uma população, o que se constitui numa amostra (Gil, 2002; Pocinho, 2012).

Para esta investigação, foi selecionada a entrevista semiestruturada com uma amostra intencional como técnica de recolha de informação, de forma a ser possível extrair minuciosamente elementos de informação ricos e detalhados sobre as práticas de GDRH aplicadas na OES, tendo por base a revisão literária realizada ao modelo de referência de Posthuma et al. (2013). As entrevistas foram aplicadas em profundidade à amostra populacional constituída por profissionais que desempenham a função de gestão e desenvolvimento de recursos humanos em organizações da economia social, recorrendo à técnica de amostragem de bola de neve, o que permitiu aceder a uma pluralidade de práticas de RH desenvolvidas no seio do setor social e facilitar a compreensão dos dados recolhidos na pesquisa de campo e, conseqüente, a problematização dos dados.

A escolha desta técnica de interrogação deve-se ao facto de permitir retirar pistas de reflexão e formular hipóteses de trabalho através do grau de profundidade dos elementos de informação recolhidos, já que as circunstâncias em que ocorre a entrevista permitem a orientação e agilidade das intervenções do entrevistador e, conseqüentemente, do guião de entrevista, de acordo com os testemunhos que estão a ser recolhidos e as respetivas

interpretações dos entrevistados sobre a temática (Pocinho, 2012). A autora aponta ainda que as entrevistas semiabertas possibilitam o aprofundamento e maior cobertura de determinados assuntos, principalmente os mais sensíveis, uma vez que existe uma maior taxa de devolução de resposta, um clima de abertura e confidencialidade que extrai respostas espontâneas e detalhadas dos participantes e, assim, estes sentem-se mais predispostos a colaborar com as perguntas colocadas.

A entrevista evidenciou-se como um meio de acesso a informação privilegiada sobre as políticas, procedimentos e práticas de GDRH que as organizações da economia social aplicam na atualidade, numa vertente de recolha de dados descritiva e pormenorizada.

Segundo Vinuto (2014), o tipo de amostragem nomeado como bola de neve funciona através de cadeias de referência, o que não permite que para cada participante seja determinado a sua probabilidade de seleção para o estudo, fazendo esta amostragem de tipo não probabilístico. Dentro da população geral em estudo, são localizados alguns elementos com o perfil adequado, denominadas como *sementes*, que auxiliam na obtenção de novos contactos dentro do grupo em questão através da sua rede pessoal e é solicitado, sucessivamente, a cada entrevistado novos contactos com as características necessárias, o que permite o crescimento da amostra a cada nova entrevista realizada até que o quadro de amostragem fique saturado sem a oferta de novos potenciais elementos para o estudo (Handcock & Gile, 2011; Vinuto, 2014). A pertinência desta técnica de amostragem prende-se com a sua utilidade para aceder a grupos difíceis de serem contactados e estudados, assim como, pela sensibilidade e privacidade do tema de pesquisa e, conseqüentemente, pela necessidade de reconhecimento destes indivíduos para localização e referência de potenciais participantes no estudo (Bernard, 2006; Vinuto, 2014).

Assim, para a presente pesquisa foi selecionada a amostragem de bola de neve, de forma a obter uma melhor compreensão do tema em estudo de carácter exploratório. Os entrevistados iniciais, ou seja, as *sementes*, foram selecionados intencionalmente, mas a partir da identificação de instituições da ES, idealmente de média a grande dimensão não descurando organizações de pequena dimensão, com maior probabilidade de possuírem processos de GDRH representativos e implementados no seu seio organizacional. Por conseguinte, as *sementes* da pesquisa foram identificadas pela proximidade da investigadora e da sua orientadora ao setor da economia social. Os contactos referenciados em cada entrevista foram alvo de pesquisa para perceção da dimensão da referida instituição em

termos de políticas de RH, através das redes sociais e página de *website* institucional, para determinar a sua seletividade para a pesquisa.

Para dar continuidade ao aumento da rede de contactos, esta técnica de bola de neve tornou-se crucial, permitindo obter o apoio de profissionais da ES já inseridos na população em estudo e que tivessem conhecimento de outras instituições que detivessem influência e fossem reconhecidas na área ao nível das práticas de GDRH. A oportunidade de aceder a diversas redes pessoais de contactos, quer seja pela diversidade de entidades representadas na ES, quer pelas diferentes áreas de atuação das variadas instituições que compõem o setor, possibilitou aceder a narrativas mais heterogéneas e plurais sobre a temática em estudo.

Como tal, foi construído o instrumento de recolha de dados, o guião de entrevista, caracterizado por ser em formato de texto ordenado por um conjunto de tipologia de perguntas abertas, semiabertas e fechadas que serviu de base à realização da entrevista propriamente dita.

Em termos práticos, a construção do instrumento de observação, ou seja, do guião de entrevista (ver Apêndice I) teve como propósito medir o tema das práticas de GDRH e, por isso, foi sustentado nas nove categorias (dimensões) propostas por Posthuma et al. (2013) na sua meta-análise, constituídas na totalidade por 61 práticas individuais. Contudo, para a nossa investigação foram excluídas as seguintes práticas: *Participação nos lucros ou ganhos*, *Propriedade de ações para o colaborador* e *Colaboração sindical*. Estas práticas foram eliminadas por não se adequarem às características definidoras do setor da ES, quer do ponto de vista da definição ideológica, no que respeita à não distribuição de lucro¹, quer por não refletirem as práticas de GDRH em vigor nas OES em Portugal, como é o caso da colaboração sindical².

Assim, foram exploradas no estudo detalhadamente 58 práticas individuais de GDRH (subdimensões) inseridas nas nove categorias (dimensões) propostas por Posthuma et al. (2013), e também foram auscultados os desafios sentidos e as melhorias indicadas como necessárias pelas OES na GDRH (Tabela 2).

¹ Para mais desenvolvimentos sobre esta característica, ver ponto 2.1 da Revisão da Literatura.

² Para mais desenvolvimentos sobre este tema, ver ponto 2.3 da Revisão da Literatura.

Tabela 2 – Temas, dimensões e subdimensões em análise

Temas em análise	Dimensões em análise	Subdimensões em análise
Práticas de GDRH	Recompensas e Benefícios	Recompensas pelo desempenho
		Recompensas através da avaliação formal
		Equidade de remuneração externa/competitividade
		Recompensas como incentivo
Métodos de Trabalho e das Funções	e	Benefícios abrangentes
		Recompensas baseada no grupo/equipa
		Recompensas por competências/conhecimentos
		Bónus ou dinheiro por desempenho
Formação e Desenvolvimento	e	Processos de pagamento equitativos
		Reconhecimento público/recompensas não financeiras
		Tomada de decisão participativa e descentralizada
		Projetos ou outras equipas de trabalho temporário
Recrutamento e Seleção	e	Análise da função
		Rotatividade/multifuncionalidade de funções
		Equipas de trabalho independentes/autogeridas
		Maior discricção e autonomia na função
Formação e Desenvolvimento	e	Ampliação e enriquecimento do trabalho
		Tarefas de amplas responsabilidades
		Horário de trabalho flexível
		Formação extensiva
Recrutamento e Seleção	e	Utilização da formação para melhorar o desempenho
		Formação para competências específicas do trabalho ou da organização
		Formação para desenvolvimento de carreira
		Avaliação da formação
Recrutamento e Seleção	e	Formação multifuncional ou de múltiplas competências
		Formação e orientação de novos colaboradores
		Seletividade de contratação ou baixa taxa de seleção
		Critérios de contratação específicos e explícitos
Recrutamento e Seleção	e	Uso de várias ferramentas para selecionar candidatos
		Testes de emprego ou entrevistas estruturadas
		Planeamento do processo de recrutamento e seleção
		Correspondência de candidatos com a estratégia da organização

	Práticas inovadoras de recrutamento
Relações de Trabalho	Segurança no trabalho/ênfase em emprego permanente
	Baixa diferenciação entre hierarquias
	Procedimento de reclamação e acusação formal
	Medição dos resultados das relações de trabalho
	Inquéritos de opinião e atitudes dos colaboradores
	Políticas e eventos sociais e familiares
	Diversidade e igualdade de oportunidades de emprego
Comunicação	Programa formal de partilha de informação
	Colaboradores recebem informação do negócio, desempenho e estratégia da organização
	Processos de recolha de opinião e sugestão de colaboradores
	Reuniões frequentes/regulares com colaboradores
Gestão e Avaliação de Desempenho	Avaliação baseada em resultados objetivos/comportamentos
	Avaliação de desenvolvimento/potencial
	Reuniões frequentes de avaliação de desempenho
	Funcionários envolvidos na definição dos objetivos da avaliação
	Plano de desempenho escrito com objetivos definidos
	Avaliação do feedback de várias fontes e dos pares
Gestão de Carreiras	Avaliação baseada em metas estratégicas ou de equipa
	Promoções internas
	Promoções objetivamente baseadas no mérito
	Planeamento de carreira
	Oportunidades de promoção (i.e., frequência)
	Planos de carreira e progressão no trabalho
Planos de sucessão	
Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas	

Desafios na GDRH

Melhorias na GDRH

Fonte: adaptado de Posthuma et al. (2013)

Na totalidade foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas em profundidade com os colaboradores que desempenham a função de gestão e desenvolvimento de recursos

humanos em organizações da economia social que aceitaram o convite. Aquando da recolha de dados, no início de cada entrevista foi explicado ao entrevistado o propósito e objetivo da entrevista, assim como ressalvada a confidencialidade e anonimato da informação recolhida sobre a organização. Foi ainda denotada a necessidade da pesquisa e da importância da colaboração do entrevistado para a exploração da temática.

A partir das narrativas descritivas das práticas de GDRH levadas a cabo no seio das instituições deste grupo de profissionais, foi possível ficar a conhecer o que é atualmente praticado em diferentes tipos de OES, assim como, os dilemas e dificuldades enfrentados no seu quotidiano. Sem pretensões de representatividade da realidade nacional, a nossa amostra procurou ser heterogénea, por forma a dar conta da diversidade de realidades vividas nas OES. O diálogo estabelecido para com os entrevistados conseguiu ser fluído pelo trabalho de pesquisa realizado antes das entrevistas em si, tendo sido consultadas as páginas de *website* e rede sociais de cada uma das instituições, de forma a recolher dados específicos sobre a sua história, organização estrutural, missão, visão, valores e políticas de GDRH visíveis, que pudessem auxiliar a condução de questões e a compreensão do discurso do entrevistado. Esta procura de informação anterior à fase de entrevista, permitiu estabelecer, em maior ou menor grau, empatia entre ambas as partes ao demonstrar familiaridade e proximidade com o contexto e conceitos diários do entrevistado durante a entrevista, assim como o interesse e a iniciativa do entrevistador pelo tema sentida pelo profissional entrevistado.

Para posterior análise dos dados recolhidos, foi definido que a análise de conteúdo seria o procedimento mais adequado. Assim, como metodologia de análise de dados, foi elaborada uma matriz geral de análise com base no modelo teórico das práticas de recursos humanos de Posthuma et al. (2013) e os princípios da Economia Social definidos na Lei de Bases da Economia Social (2013).

A metodologia de análise de conteúdo permite uma análise sistemática da informação recolhida, de forma a formular as hipóteses de trabalho através de inferências e construir conhecimento com base na inter-relação dos dados, levando à descoberta do significado do conteúdo de uma mensagem (Gaspi et al., 2021; Quivy & Campenhoudt, 2005).

Bardin (1977) indica que a análise de entrevistas de inquérito pretende a relação dos objetos em estudo, sendo que essa análise é essencialmente temática, que nos direciona para as dimensões alvo de análise do respetivo tema; frequencial, em que é selecionada a unidade

de registo a auscultar no discurso do entrevistado; e transversal, uma vez que as entrevistas são analisadas em redor de cada tema-unidade de registo definidos.

O tratamento dos dados recolhidos pelo método de entrevista tem em vista a análise e interpretação de conteúdo através da correlação das práticas de gestão de pessoas levadas a cabo pelas OES auscultadas com o modelo teórico das práticas de recursos humanos de Posthuma et al. (2013). Primeiramente, foram realizadas doze fichas de análise vertical para cada uma das doze entrevistas realizadas (ver do Apêndice II até ao Apêndice XIII), onde para cada categoria foram extraídos excertos referentes às práticas de GDRH enumeradas que correspondessem às subdimensões em estudo e posterior análise para cada excerto. Concluídas as análises verticais, procedeu-se à análise horizontal por cada categoria (ver Apêndice XIV), que consistiu na auscultação analítica de cada entrevista sobre esse tópico, constituindo no fim uma análise transversal para cada umas das categorias em estudo com o cômputo das análises de todas as entrevistas efetuadas.

De seguida, realizou-se uma análise crítica dos resultados com recurso à triangulação dos dados recolhidos, os quais foram analisados à luz de uma matriz geral de análise elaborada, com o objetivo de caracterizar as práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos que mais se adequam com os princípios orientadores da Economia Social.

3.4 Caracterização da amostra

A amostra constituinte do presente estudo, que adveio das entrevistas semiestruturadas aplicadas em profundidade, ao nível de participantes é composta por 12 organizações da economia social, representadas pelos colaboradores que desempenham a função de gestão e desenvolvimento de recursos humanos nestas organizações.

Desta forma, o entrevistado que representa a “Organização da Economia Social 1” vai ser denominado de “OES1”, o entrevistado da organização seguinte de “OES2” e, assim sucessivamente, até ao entrevistado 12 que é representante da “Organização da Economia Social 12” e, por conseguinte, vai ser designado de “OES12”.

De seguida, é feita a identificação e caracterização das organizações entrevistadas no presente estudo na Tabela 3, tendo por base o ano de fundação, o concelho de atuação, os estatutos que estas organizações detêm, bem como, o tipo de atividade(s) levadas a cabo e o público-alvo a que se destinam.

Tabela 3 – Identificação e caracterização dos participantes por OES

OES	Ano de Fundação	Concelho	Forma jurídica	Estatutos jurídicos	Tipo de Atividades	Público-alvo*	N.º trabalhadores
OES 1	1980	Ílhavo	Associação	IPSS	Educação e investigação; Serviços sociais	Infância e juventude; População adulta; Família e comunidade	221
OES 2	1953	Vagos	Misericórdia	IPSS	Educação e investigação; Saúde; Serviços sociais; Religião	Infância e juventude; População adulta; Família e comunidade	145
OES 3	1969	Porto	Associação	IPSS	Cultura e lazer; Educação e investigação; Saúde; Serviços sociais	Infância e juventude; População adulta	170
OES 4	1989	Vila Nova de Gaia	Associação	IPSS; Utilidade Pública	Educação e investigação; Serviços sociais	Infância e juventude; População adulta; Família e comunidade	32
OES 5	1891	Porto	Associação	IPSS; Utilidade Pública	Cultura e lazer; Educação e investigação; Serviços sociais	Infância e juventude; População adulta; Grupo Fechado	34
OES 6	1974	Porto	Associação	IPSS; ONGPD	Cultura e lazer; Saúde; Serviços sociais	Infância e juventude; População adulta; Família e comunidade	244
OES 7	1976	Cascais	Cooperativa	IPSS	Saúde; Serviços sociais	Infância e juventude; População adulta	242

OES 8	1976	Lousã	Associação	IPSS	Educação e investigação; Saúde; Serviços sociais	População adulta	238
OES 9	1937	Espinho	Misericórdia	IPSS; Utilidade Pública	Educação e investigação; Saúde; Serviços sociais	Infância e juventude; População adulta; Família e comunidade	206
OES 10	1975	Oeiras	Cooperativa	IPSS	Educação e investigação; Saúde; Serviços sociais	Infância e juventude; População adulta.	94
OES 11	1976	Águeda	Cooperativa	Utilidade Pública	Serviços sociais	População adulta	109
OES 12	1985	Amadora	Fundação	IPSS; Utilidade Pública	Educação e investigação; Saúde; Serviços sociais	Infância e juventude; População adulta	267

*Nomenclatura baseada na Carta Social, acedido através de Nomenclaturas e conceitos - Carta Social

É de salientar que, a amostra reflete as características gerais dos RH assalariados das OES em Portugal, nomeadamente, em termos de distribuição de sexo, já que cerca de 84% do número total de trabalhadores da amostra populacional deste estudo é composto por mulheres. E ainda, em termos de tipo de vínculo contratual e de regime de horário de trabalho, uma vez que, entre as organizações que compõem a amostra, a tipologia de contrato sem termo representa cerca de 84% e o regime de horário a tempo integral cerca de 94%. A amostra investigada espelha outra característica geral das organizações do setor a nível nacional no que respeita à predominância do tipo de atividades praticadas se concentrarem na prestação de serviços sociais.

Na Tabela 4, é apresentada a caracterização dos representantes de cada uma das OES entrevistadas, representantes esses que se constituem como colaboradores que desempenham a função de GDRH nestas organizações, tendo em consideração o sexo, a idade, as habilitações literárias, o cargo e a antiguidade laboral.

Tabela 4 – Caracterização dos representantes das OES participantes

OES	Sexo	Idade	Habilitações Literárias	Cargo	Antiguidade
OES 1	Feminino	56	Licenciatura	Diretor Geral	14 anos
OES 2	Masculino	42	Pós-Graduação	Técnico de RH	15 anos
OES 3	Feminino	S/ info.	S/ info.	Diretor de RH	S/ info.
OES 4	Feminino	51	Licenciatura	Diretor Executivo	25 anos
OES 5	Masculino	44	Pós-Graduação	Diretor Geral	20 anos
OES 6	Feminino	56	Licenciatura	Diretor de Serviços	31 anos
OES 7	Feminino	43	Licenciatura	Técnico de RH/Qualidade	20 anos
OES 8	Feminino	40	Pós-Graduação	Diretor de RH	5 anos
OES 9	Feminino	45	Mestrado	Diretor Geral	2 anos
OES 10	Feminino	40	Licenciatura	Técnico de RH/Qualidade	14 anos
OES 11	Feminino	53	Mestrado	Diretor Financeiro	22 anos
OES 12	Feminino	45	Pós-Graduação	Diretor Adm. e Financeiro	1 ano

Legenda: S/ info. = Sem informação.

Ao nível da constituição do departamento de RH, bem como, das funções que assumem as responsabilidades de GDRH, a amostra do estudo possui como característica predominante, constatada em metade das organizações (OES2, OES3, OES7, OES8, OES9 e OES10), a presença de um departamento de RH formalmente composto por um a três elementos com funções exclusivas da área de GDRH. De seguida, denota-se que duas organizações (OES6 e OES12) possuem departamento de RH formalizado, contudo as tarefas de GDRH são responsabilidade acrescida a outras funções, usualmente divididas entre três pessoas. Por fim, as quatro últimas entidades (OES1, OES4, OES5 e OES11) não detêm um departamento de RH instituído, estando as tarefas de GDRH essencialmente ao encargo de um elemento da direção, com auxílio em tarefas de cariz administrativo e basais por outros elementos da organização.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo apresenta-se e discute-se os dados recolhidos das doze OES em estudo, compreendendo os objetivos definidos inicialmente e, portanto, subdivide-se em duas partes. Na primeira parte, são apresentadas as práticas de GDRH que as OES entrevistadas implementam no seu seio. Numa segunda parte, é feita uma análise transversal e crítica da relação das práticas de GDRH que as OES em estudo aplicam com o ideário do setor. Os dados alvos de análise têm como fonte as informações relevantes retiradas dos discursos dos intervenientes das entrevistas realizadas, conforme enumerado no Capítulo II.

A apresentação das práticas de GDRH, encontra-se segmentada em nove dimensões, adaptadas da meta-análise de Posthuma et al. (2013): Recompensas e Benefícios; Métodos de Trabalho e das Funções; Formação e Desenvolvimento; Recrutamento e Seleção; Relações de Trabalho; Comunicação; Gestão e Avaliação de Desempenho; Gestão de Carreiras; e, Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas. Assim, cada uma das categorias enunciadas compreende um conjunto de práticas individualizadas de GRDH, ou seja, as subdimensões em análise neste estudo.

Para a análise transversal e crítica da relação das práticas com o ideário do setor, recorrendo ao método indutivo, os dados recolhidos foram analisados à luz da matriz geral de análise concebida, de forma a caracterizar as práticas de GDRH que operacionalizam os princípios orientadores da ES.

4.1 Apresentação das práticas

De seguida, procedemos à apresentação das práticas de GDRH das organizações entrevistadas, de acordo com as categorias propostas na meta-análise de Posthuma et al. (2013). Para cada categoria identificada foi elaborada uma tabela com a consolidação dos resultados obtidos para cada uma das doze entrevistas realizadas, de forma a conhecer as práticas de GDRH aplicadas em cada uma das organizações.

4.1.1 Recompensas e Benefícios

Em relação à primeira dimensão de análise Recompensas e Benefícios, encontra-se sintetizado na Tabela 5 as subdimensões investigadas nesta categoria para os doze entrevistados.

Considerando as práticas de Recompensas e Benefícios individualmente, denotamos que as *Recompensas por competências/conhecimentos* e os *Processos de pagamento equitativos* são transversais a todos as organizações do estudo. No entanto, na análise de Posthuma et al. (2013), *Recompensas por competências/conhecimentos* é considerada uma prática geral e *Processos de pagamento equitativos* é das práticas menos frequentes em comparação com todas as práticas que compõem esta dimensão. Já a prática de *Benefícios abrangentes* que se aplica em quase todas as instituições auscultadas, no estudo de Posthuma et al. (2013) é relatada como prática geral, mas não principal.

A prática de *Equidade de remuneração externa/competitividade* é relatada como essencial no modelo orientador de Posthuma et al. (2013), contudo é a segunda prática com menor frequência no seio das organizações entrevistadas. A prática *Recompensas baseada no grupo/equipa* não é aplicada por nenhum dos entrevistados, enquanto no modelo teórico de Posthuma et al. (2013) é considerada geral. Já a prática de *Reconhecimento público/recompensas não financeiras* é a que tem uma menor pontuação na meta-análise de Posthuma et al. (2013), mas possui um elevado relevo entre as organizações entrevistadas.

Destaca-se que as OES9 e OES10 são as organizações que utilizam mais práticas da categoria Recompensas e Benefícios na sua GDRH e as OES8 e OES11 as que utilizam em menor quantidade. Constata-se, ainda, uma moderada a elevada frequência de utilização na quantidade de práticas aplicadas entre as doze OES, em que nove das organizações entrevistadas aplicam mais de metade das práticas que constituem este processo de GDRH.

Tabela 5 - Identificação da categoria Recompensas e Benefícios nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013)

	OES1	OES2	OES3	OES4	OES5	OES6
Recompensas e Benefícios (10 práticas individuais)	*7/10	7/10	5/10	6/10	7/10	7/10
Recompensas pelo desempenho	x	x	x	x	x	x
Recompensas através da avaliação formal	x	x			x	x
Equidade de remuneração externa/competitividade						
Recompensas como incentivo	x	x		x	x	x
Benefícios abrangentes		x	x	x	x	x
Recompensas baseada no grupo/equipa						

Recompensas por competências/conhecimentos	x	x	x	x	x	x
Bónus ou dinheiro por desempenho	x				x	
Processos de pagamento equitativos	x	x	x	x	x	x
Reconhecimento público/recompensas não financeiras	x	x	x	x		x
(Continuação)						
	OES7	OES8	OES9	OES10	OES11	OES12
Recompensas e Benefícios (10 práticas individuais)	*6/10	4/10	8/10	8/10	4/10	7/10
Recompensas pelo desempenho	x		x	x		x
Recompensas através da avaliação formal	x		x	x		x
Equidade de remuneração externa/competitividade			x			
Recompensas como incentivo	x		x	x		x
Benefícios abrangentes	x	x	x	x	x	x
Recompensas baseada no grupo/equipa						
Recompensas por competências/conhecimentos	x	x	x	x	x	x
Bónus ou dinheiro por desempenho				x		
Processos de pagamento equitativos	x	x	x	x	x	x
Reconhecimento público/recompensas não financeiras		x	x	x	x	x

* Número de práticas aplicadas no total das 10 práticas que compõem esta categoria

4.1.2 Métodos de Trabalho e das Funções

A categoria de Métodos de Trabalho e das Funções é constituída por nove práticas individuais, que se encontram enumeradas na Tabela 6, assim como a sua utilização pelas organizações entrevistadas.

A prática *Equipas de trabalho independentes/autogeridas* constatou-se como comum a todos as instituições e na meta-análise de Posthuma et al. (2013) esta prática é definida apenas como geral. De seguida, a prática mais encontrada foi *Horário de trabalho flexível*, contudo é uma das práticas menos frequente no estudo de Posthuma et al. (2013). Já a prática *Projetos ou outras equipas de trabalho temporário* que se revela como menos frequente entre as organizações do estudo, no estudo de Posthuma et al. (2013) é das mais frequentes e considerada geral.

As práticas da categoria Métodos de Trabalho e das Funções encontram-se mais presentes nas OES3 e OES4 e menos presentes nas OES1 e OES7. Evidencia-se uma moderada a elevada utilização da quantidade de práticas entre as doze organizações entrevistadas.

Tabela 6 - Identificação da categoria Métodos de Trabalho e das Funções nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013)

	OES1	OES2	OES3	OES4	OES5	OES6
Métodos de Trabalho e das Funções (9 práticas individuais)	*4/9	6/9	8/9	9/9	6/9	9/9
Tomada de decisão participativa e descentralizada		x	x	x	x	x
Projetos ou outras equipas de trabalho temporário				x		x
Análise da função	x	x	x	x	x	x
Rotatividade/multifuncionalidade de funções	x		x	x		x
Equipas de trabalho independentes/autogeridas	x	x	x	x	x	x
Maior discrição e autonomia na função	x	x	x	x	x	x
Ampliação e enriquecimento do trabalho			x	x		x
Tarefas de amplas responsabilidades		x	x	x	x	x
Horário de trabalho flexível		x	x	x	x	x
(Continuação)						
	OES7	OES8	OES9	OES10	OES11	OES12
Métodos de Trabalho e das Funções (9 práticas individuais)	*4/9	6/9	6/9	6/9	6/9	5/9
Tomada de decisão participativa e descentralizada			x	x		
Projetos ou outras equipas de trabalho temporário			x	x		
Análise da função	x		x		x	x
Rotatividade/multifuncionalidade de funções		x	x		x	x
Equipas de trabalho independentes/autogeridas	x	x	x	x	x	x
Maior discrição e autonomia na função		x		x	x	x
Ampliação e enriquecimento do trabalho		x		x		
Tarefas de amplas responsabilidades	x	x			x	

Horário de trabalho flexível	x	x	x	x	x	x
------------------------------	---	---	---	---	---	---

* Número de práticas aplicadas no total das 9 práticas que compõem esta categoria

4.1.3 Formação e Desenvolvimento

A dimensão Formação e Desenvolvimento contém as subdimensões descritas na Tabela 7 e a sua frequência para cada OES.

As práticas *Formação extensiva*, *Formação para competências específicas do trabalho ou da organização*, *Formação multifuncional ou de múltiplas competências* e *Formação e orientação de novos colaboradores* são transversais a todas as organizações em estudo. As duas primeiras práticas enumeradas também são consideradas no modelo teórico de Posthuma et al. (2013) como nucleares e de maior utilização. Porém, em oposição aos resultados dos nossos entrevistados, as práticas de *Formação multifuncional ou de múltiplas competências* e *Formação e orientação de novos colaboradores* no estudo de Posthuma et al. (2013) são as duas práticas com menor pontuação.

Já a prática *Formação para desenvolvimento de carreira* é das que apresenta a menor frequência entre todas as instituições entrevistadas e com elevada disparidade perante as restantes práticas presentes na categoria da Formação e Desenvolvimento.

A OES7 e a OES9 aplicam todas as práticas que constituem a categoria de Formação e Desenvolvimento e outras seis organizações (OES2, OES6, OES8, OES10, OES11 e OES12) estão muito próximas da aplicabilidade total das práticas desta dimensão. Ou seja, existe uma intensa utilização das práticas que constituem esta categoria pelas organizações em estudo.

Tabela 7 - Identificação da categoria Formação e Desenvolvimento nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013)

	OES1	OES2	OES3	OES4	OES5	OES6
Formação e Desenvolvimento (7 práticas individuais)	*5/7	6/7	5/7	4/7	5/7	6/7
Formação extensiva	x	x	x	x	x	x
Utilização da formação para melhorar o desempenho	x	x			x	x
Formação para competências específicas do trabalho ou da organização	x	x	x	x	x	x
Formação para desenvolvimento de carreira			x			

Avaliação da formação							x
Formação multifuncional ou de múltiplas competências	x	x	x	x	x	x	x
Formação e orientação de novos colaboradores	x	x	x	x	x	x	x
(Continuação)							
	OES7	OES8	OES9	OES10	OES11	OES12	
Formação e Desenvolvimento (7 práticas individuais)	<i>*7/7</i>	<i>6/7</i>	<i>7/7</i>	<i>6/7</i>	<i>5/7</i>	<i>6/7</i>	
Formação extensiva	x	x	x	x	x	x	x
Utilização da formação para melhorar o desempenho	x	x	x	x	x	x	x
Formação para competências específicas do trabalho ou da organização	x	x	x	x	x	x	x
Formação para desenvolvimento de carreira	x		x				
Avaliação da formação	x	x	x	x			x
Formação multifuncional ou de múltiplas competências	x	x	x	x	x	x	x
Formação e orientação de novos colaboradores	x	x	x	x	x	x	x

* Número de práticas aplicadas no total das 7 práticas que compõem esta categoria

4.1.4 Recrutamento e Seleção

No que respeita às práticas do Recrutamento e Seleção, esta categoria é composta pelas práticas enumeradas na Tabela 8.

A prática dominante em todas as organizações entrevistadas foi *Testes de emprego ou entrevistas estruturadas*, o que não vai totalmente ao encontro da meta-análise de Posthuma et al. (2013), que considera esta prática como geral e de mediana utilização. De seguida, a prática mais frequente nas OES estudo é *Critérios de contratação específicos e explícitos*, que tal como reportado no estudo de Posthuma et al. (2013), é considerada uma prática essencial e de maior frequência.

A prática de *Correspondência de candidatos com a estratégia da organização* é a subdimensão menos utilizada entre as instituições auscultadas, assim como, as *Práticas inovadoras de recrutamento*, o que corresponde exatamente ao disposto no modelo de análise de Posthuma et al. (2013), que considera estas práticas periféricas. A prática *Seletividade de contratação ou baixa taxa de seleção* não é utilizada por nenhuma das organizações entrevistadas, o que contrasta com o proposto no estudo de Posthuma et al. (2013), em que esta prática é considerada crucial e das que regista maior frequência.

As OES entrevistadas revelam utilizar baixa a moderadamente as práticas da categoria de Recrutamento e Seleção, sendo que a OES5 e a OES7 são as que possuem menor frequência de práticas neste âmbito e a OES3 a organização que agrupa uma maior quantidade de práticas utilizadas. Verifica-se, assim, que entre as organizações auscultadas, seis destas aplicam menos de metade das sete práticas individuais de Recrutamento e Seleção e as outras seis aplicam mais de metade das sete práticas individuais deste processo, o que revela que esta é uma categoria que regista resultados díspares quanto à sua utilização.

Tabela 8 - Identificação da categoria Recrutamento e Seleção nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013)

	OES1	OES2	OES3	OES4	OES5	OES6
Recrutamento e Seleção (7 práticas individuais)	*2/7	3/7	5/7	4/7	1/7	4/7
Seletividade de contratação ou baixa taxa de seleção						
Critérios de contratação específicos e explícitos	x	x	x	x		x
Uso de várias ferramentas para selecionar candidatos		x				x
Testes de emprego ou entrevistas estruturadas	x	x	x	x	x	x
Planeamento do processo de recrutamento e seleção			x			x
Correspondência de candidatos com a estratégia da organização			x	x		
Práticas inovadoras de recrutamento			x	x		
(Continuação)						
	OES7	OES8	OES9	OES10	OES11	OES12
Recrutamento e Seleção (7 práticas individuais)	*1/7	4/7	4/7	4/7	2/7	3/7
Seletividade de contratação ou baixa taxa de seleção						
Critérios de contratação específicos e explícitos		x	x	x	x	x
Uso de várias ferramentas para selecionar candidatos		x	x	x		x
Testes de emprego ou entrevistas estruturadas	x	x	x	x	x	x
Planeamento do processo de recrutamento e seleção		x	x			
Correspondência de candidatos com a estratégia da organização						
Práticas inovadoras de recrutamento				x		

* Número de práticas aplicadas no total das 7 práticas que compõem esta categoria

4.1.5 Relações de Trabalho

Na categoria Relações de Trabalho encontramos descrito na Tabela 9 as práticas que a compõem e respetiva ponderação de utilização para cada uma das OES entrevistadas.

Segurança no trabalho/ênfase no emprego permanente, Inquéritos de opinião e atitudes dos colaboradores e Procedimento de reclamação e acusação formal são práticas comuns a todas as organizações do estudo. O modelo teórico de Posthuma et al. (2013) também reporta a prática de *Segurança no trabalho/ênfase no emprego permanente* como nuclear e de maior frequência, contudo, as práticas de *Inquéritos de opinião e atitudes dos colaboradores* e de *Procedimento de reclamação e acusação formal* são consideradas de moderada frequência. Também apurámos que as práticas de *Políticas e eventos sociais e familiares* e de *Diversidade e igualdade de oportunidades de emprego* são frequentes no seio das instituições entrevistadas, ao contrário do revelado no modelo de Posthuma et al. (2013), que evidencia ambas as práticas como periféricas e de menor utilização.

A *Baixa diferenciação entre hierarquias* é a prática menos comum entre as OES investigadas, em oposição ao estudo de Posthuma et al. (2013), que indica esta prática como principal e de elevada frequência.

A categoria das Relações de Trabalho mostra-se de frequente utilização entre o seio de entrevistados, pois todos utilizam mais de metade das práticas que integram este processo, sendo de destacar que sete das dozes OES aplicam quase a totalidade das práticas.

Tabela 9 - Identificação da categoria Relações de Trabalho nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013)

	OES1	OES2	OES3	OES4	OES5	OES6
Relações de Trabalho (7 práticas individuais)	*4/7	5/7	5/7	6/7	6/7	6/7
Segurança no trabalho/ênfase em emprego permanente	x	x	x	x	x	x
Baixa diferenciação entre hierarquias						x
Procedimento de reclamação e acusação formal	x	x	x	x	x	x
Medição dos resultados das relações de trabalho				x	x	
Inquéritos de opinião e atitudes dos colaboradores	x	x	x	x	x	x
Políticas e eventos sociais e familiares		x	x	x	x	x

Diversidade e igualdade de oportunidades de emprego	x	x	x	x	x	x
(Continuação)						
	OES7	OES8	OES9	OES10	OES11	OES12
Relações de Trabalho (7 práticas individuais)	*6/7	5/7	6/7	5/7	6/7	6/7
Segurança no trabalho/ênfase em emprego permanente	x	x	x	x	x	x
Baixa diferenciação entre hierarquias				x		
Procedimento de reclamação e acusação formal	x	x	x	x	x	x
Medição dos resultados das relações de trabalho	x		x		x	x
Inquéritos de opinião e atitudes dos colaboradores	x	x	x	x	x	x
Políticas e eventos sociais e familiares	x	x	x	x	x	x
Diversidade e igualdade de oportunidades de emprego	x	x	x		x	x

* Número de práticas aplicadas no total das 7 práticas que compõem esta categoria

4.1.6 Comunicação

A Comunicação é uma categoria que compreende as práticas mencionadas na Tabela 10, de acordo com a frequência das organizações em estudo.

Constatamos que as práticas *Programa formal de partilha de informação e Colaboradores recebem informação do negócio, desempenho e estratégia da organização* são transversais entre as instituições auscultadas, tal como evidenciado na meta-análise de Posthuma et al. (2013), que são consideradas de aplicabilidade geral e de maior frequência. A prática de *Programa formal de partilha de informação* também é transvesal entre todos os entrevistados e no modelo de Posthuma et al. (2013) é considerada como geral. A prática de *Reuniões frequentes/ regulares com colaboradores*, transversalmente utilizadas pelas doze OES, é menos frequente e considerada periférica no estudo de Posthuma et al. (2013).

Por conseguinte, as práticas da categoria da Comunicação são aplicadas na sua plenitude por todos as organizações do estudo e, portanto, constata-se que se caracteriza por ser um processo de elevada utilização.

Tabela 10 - Identificação da categoria Comunicação nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013)

	OES1	OES2	OES3	OES4	OES5	OES6
--	------	------	------	------	------	------

Comunicação (4 práticas individuais)	*4/4	4/4	4/4	4/4	4/4	4/4
Programa formal de partilha de informação	x	x	x	x	x	x
Colaboradores recebem informação do negócio, desempenho e estratégia da organização	x	x	x	x	x	x
Processos de recolha de opinião e sugestão de colaboradores	x	x	x	x	x	x
Reuniões frequentes/regulares com colaboradores	x	x	x	x	x	x
(Continuação)						
	OES7	OES8	OES9	OES10	OES11	OES12
Comunicação (4 práticas individuais)	*4/4	4/4	4/4	4/4	4/4	4/4
Programa formal de partilha de informação	x	x	x	x	x	x
Colaboradores recebem informação do negócio, desempenho e estratégia da organização	x	x	x	x	x	x
Processos de recolha de opinião e sugestão de colaboradores	x	x	x	x	x	x
Reuniões frequentes/regulares com colaboradores	x	x	x	x	x	x

* Número de práticas aplicadas no total das 4 práticas que compõem esta categoria

4.1.7 Gestão e Avaliação de Desempenho

A dimensão Gestão e Avaliação de Desempenho integra o conjunto de práticas indicados na Tabela 11, onde também é possível atestar a respetiva frequência de utilização das organizações em estudo para cada uma das práticas.

A prática *Avaliação baseada em resultados objetivos/comportamentos* é a mais frequente entre os entrevistados, tal como no modelo teórico de Posthuma et al. (2013). A prática de *Avaliação baseada em metas estratégicas ou de equipa* é das que regista menor frequência nas OES em estudo, o que vai ao encontro da meta-análise de Posthuma et al. (2013), que reporta esta prática como periférica e de menor utilização dentro da categoria.

A utilização da prática *Avaliação do feedback de várias fontes e dos pares* é registada para dois entrevistados (OES1 e OES9), uma vez que a grande parte das organizações em estudo aplicam uma avaliação de desempenho apenas baseada no feedback dos supervisores diretos. Contudo, é transversal a todos os entrevistados o não envolvimento dos pares na avaliação do feedback. Assim, esta informação corrobora o estudo de Posthuma et al. (2013), pois é umas das práticas periféricas e de menor frequência encontrada nesta categoria.

A OES6 e a OES7 são as entidades entrevistadas que registam maior frequência do conjunto de práticas que compõem a categoria de Gestão e Avaliação de Desempenho e,

salienta-se ainda que, três instituições em estudo (OES3, OES4 e OES11) não possuem práticas neste âmbito. Denota-se que o processo de Gestão e Avaliação de Desempenho é essencialmente de diminuta utilização nas OES entrevistadas, já que entre metade das organizações a existência de práticas neste âmbito é baixa ou nula, com a ressalva de que a outra metade de organizações apresenta uma moderada a elevada frequência de aplicação das práticas deste processo. Assim, verifica-se que entre as OES investigadas, este processo caracteriza-se por ser ambíguo quanto à frequência de práticas utilizadas.

Tabela 11 - Identificação da categoria Gestão e Avaliação de Desempenho nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013)

	OES1	OES2	OES3	OES4	OES5	OES6
Gestão e Avaliação de Desempenho (7 práticas individuais)	*5/7	2/7	0/7	0/7	2/7	6/7
Avaliação baseada em resultados objetivos/comportamentos	x	x			x	x
Avaliação de desenvolvimento/potencial						x
Reuniões frequentes de avaliação de desempenho	x					x
Funcionários envolvidos na definição dos objetivos da avaliação	x					x
Plano de desempenho escrito com objetivos definidos		x			x	x
Avaliação do feedback de várias fontes e dos pares	x					
Avaliação baseada em metas estratégicas ou de equipa	x					x
(Continuação)						
	OES7	OES8	OES9	OES10	OES11	OES12
Gestão e Avaliação de Desempenho (7 práticas individuais)	*6/7	1/7	3/7	4/7	0/7	5/7
Avaliação baseada em resultados objetivos/comportamentos	x	x	x	x		x
Avaliação de desenvolvimento/potencial	x					x
Reuniões frequentes de avaliação de desempenho	x			x		x
Funcionários envolvidos na definição dos objetivos da avaliação	x			x		x
Plano de desempenho escrito com objetivos definidos	x		x			x
Avaliação do feedback de várias fontes e dos pares			x			
Avaliação baseada em metas estratégicas ou de equipa	x			x		

* Número de práticas aplicadas no total das 7 práticas que compõem esta categoria

4.1.8 Gestão de Carreiras

Relativamente à categoria Gestão de Carreiras, esta é constituída pelas práticas individuais sintetizadas na Tabela 12. Esta tabela também mostra a frequência destas práticas entre as doze organizações entrevistadas.

Verificamos que é comum a todos os entrevistados a prática de *Planos de carreira e progressão no trabalho*, exatamente o oposto do reportado na meta-análise de Posthuma et al. (2013), uma prática de menor frequência. Isto acontece, porque as OES entrevistadas relacionam esta prática com as convenções coletivas de trabalho que definem o plano de carreira e respetiva progressão para cada categoria profissional. De seguida, destaca-se a prática de *Promoções internas* pela sua elevada utilização, o que vai ao encontro do estudo de Posthuma et al. (2013) como a prática de maior frequência.

A prática de *Planos de sucessão* não é aplicada em nenhuma das instituições do estudo, tal como no modelo orientador de Posthuma et al. (2013), que se constitui como a prática que regista menor frequência dentro da categoria e considerada periférica. A prática de *Planeamento de carreira* também não é indicada por nenhuma organização entrevistada, todavia no estudo de Posthuma et al. (2013) é considerada como ampla.

A Gestão de Carreiras caracteriza-se por uma tendência de baixa a moderada utilização das práticas que a integram entre as OES entrevistadas, que tal como no estudo de Posthuma et al. (2013), regista-se como uma das categorias de menor frequência.

Tabela 12 - Identificação da categoria Gestão de Carreiras nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013)

	OES1	OES2	OES3	OES4	OES5	OES6
Gestão de Carreiras (6 práticas individuais)	*3/6	4/6	3/6	2/6	2/6	3/6
Promoções internas	x	x	x	x		x
Promoções objetivamente baseadas no mérito		x			x	
Planeamento de carreira						
Oportunidades de promoção (i.e., frequência)	x	x	x			x
Planos de carreira e progressão no trabalho	x	x	x	x	x	x
Planos de sucessão						

(Continuação)

	OES7	OES8	OES9	OES10	OES11	OES12
Gestão de Carreiras (6 práticas individuais)	*3/6	3/6	4/6	2/6	3/6	3/6
Promoções internas	x	x	x	x	x	x
Promoções objetivamente baseadas no mérito			x			
Planeamento de carreira						
Oportunidades de promoção (i.e., frequência)	x	x	x		x	x
Planos de carreira e progressão no trabalho	x	x	x	x	x	x
Planos de sucessão						

* Número de práticas aplicadas no total das 6 práticas que compõem esta categoria

4.1.9 Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas

A categoria Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas não possui práticas para analisar, uma vez que, de acordo com o modelo teórico de Posthuma et al. (2013), é considerada a categoria de menor frequência. Encontramos na Tabela 13 o detalhe das OES do estudo que aplicam práticas neste âmbito, contabilizando um total de seis organizações. Denota-se que a quantidade de práticas aplicadas neste sentido é muito diminuta e a maior parte, inclusive, são aplicadas informalmente. Logo, constata-se que é um processo onde as práticas são de cariz muito informal e de baixa utilização pelas OES entrevistadas.

Tabela 13 - Identificação da categoria Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas nas doze OES com base na meta-análise proposta por Posthuma et al. (2013)

Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas											
OES1	OES2	OES3	OES4	OES5	OES6	OES7	OES8	OES9	OES10	OES11	OES12
		x		x		x	x	x			x

4.1.10 Formalização das práticas

Acrescenta-se ainda informação encontrada no estudo relativamente à formalização dos processos de GDRH. As categorias que se evidenciam transversalmente formalizadas nas instituições entrevistadas são Recrutamento e Seleção e Gestão e Avaliação de Desempenho (para as organizações que possuem o processo) e as categorias Gestão de Carreiras e Gestão de Rotatividade, Retenção e Saídas são transversalmente informais. Já a

dimensão Relações de Trabalho é a que revela ser menos frequente em estar formalizada entre todas as organizações do estudo.

4.1.11 Desafios das OES na atualidade

No seguimento do conjunto de práticas de GDRH que as OES entrevistadas aplicam atualmente, surgem desafios que estas organizações têm de enfrentar na sua aplicação. Assim, de entre todos desafios indicados, apurou-se os que detêm maior destaque: atração e retenção de recursos humanos; dinamização da motivação intrínseca; profissionalização e desenvolvimento do departamento de RH; e, imposição dos acordos legais e do Estado às OES.

No que respeita à atração e retenção de capital humano, é transversal entre as organizações entrevistadas a dificuldade em captar candidatos qualificados de acordo com as vagas de emprego, assim como, em garantir a sua permanência, o que provoca uma elevada rotatividade de trabalhadores, conforme indica a OES7, “(...) esta rotatividade impacta a todos os níveis, estarmos permanentemente a integrar pessoas tem um custo e um desgaste muito grande.”. Apesar de os números indicarem que o setor da ES tem vindo a crescer ao nível da criação de postos de trabalho, uma dificuldade que estas organizações continuam a enfrentar é a atração de candidatos preparados para integrarem o setor (Dias, 2014). De acordo com Marcos (2016), a fraca capacidade destas organizações em investir no desenvolvimento dos seus RH, quer seja a nível pessoal ou profissional, conduz e explica parcialmente a elevada rotatividade dos trabalhadores no setor.

A grande maioria das organizações do estudo aponta que os salários praticados na ES é um fator que contribui para a fraca atratividade para trabalhar no setor, pois como justifica a OES12 “As tabelas salariais, que acabam por ser tabelas inferiores ao que é praticado no setor público e privado, e que faz com que nós não consigamos acompanhar.”. A OES9 colmata com o impacto que este fator possui na retenção de talento, ao indicar que “O financiamento das instituições não permite ter grandes salários. É difícil com os vencimentos que conseguimos pagar reter profissionais de grande valor.”. Segundo Salamon et al. (2012), é uma característica do setor da ES os baixos salário praticados e, por conseguinte, Akingbola (2006) refere que este fator limita a retenção e a atração de mão de obra qualificada e com potencial. Este desafio que as OES enfrentam levam a que, como acrescenta a OES9, “Às vezes não podemos ser tão exigentes em termos de recrutamento,

porque de facto há uma escassez de profissionais no mercado para esta área.”, o que pode levar a que o processo de Recrutamento e Seleção seja menos rigoroso.

Na continuação do desafio da atração de candidatos, a OES11 aponta relativamente às vagas de emprego para prestação de serviços sociais à comunidade “Que não vissem esta área maioritariamente de mulheres.”. Do estudo de Marcos (2016), apurou-se que uma das características predominantes no que respeita aos RH assalariados destas organizações, é que são maioritariamente do sexo feminino. A abordagem metodológica aplicada no estudo de Parente e Martinho (2018), também evidencia a alta taxa de feminização no emprego da ES, contudo, destaca-se que as mulheres são principalmente associadas a postos de trabalho no setor de cariz operacional ou técnico.

Ainda relativamente à captação de pessoas para trabalhar no setor da ES, a OES1 refere adicionalmente que “Cada vez mais estas instituições vêm-se confrontadas com a falta de pessoas que queiram abraçar causas deste tipo.”, o que coloca em causa que a premissa de que os colaboradores de OES são atraídos e motivados por fatores intrínsecos (Akingbola, 2006) e que esta motivação em prol da missão social permaneça como um elemento de vantagem competitiva das OES perante os outros setores (Marcos, 2016; Parente, 2014).

No seguimento do pressuposto teórico de que a motivação dos colaboradores é promovida pela missão que a organização prossegue (Akingbola, 2006), mais uma vez, não vai ao encontro de um dos desafios com maior destaque revelado pelas organizações entrevistadas: dificuldade no envolvimento dos colaboradores na missão e na cultura organizacional, ou seja, em promover a satisfação intrínseca destes e mantê-los motivados. Neste sentido, a OES4 aponta que “O desafio é sempre conseguir manter as pessoas motivadas.” e a OES10 que “Outro desafio tem a ver com a mobilização das pessoas em termos de participação nas diferentes atividades que são propostas.”. Contudo, enfrentar este desafio é necessário para implementar a mudança e, para isso, é crucial que exista um clima de participação e partilha entre todos os trabalhadores, direcionando-os para as causas que a organização apoia (Dias, 2014).

“Portanto, o objetivo é uniformizar isso e dar formação aos responsáveis de liderança (...). Trabalhar com as pessoas, com os líderes, desenvolvê-las em termos de formação, o próprio envolvimento com as pessoas.” perspectiva a OES8, o que permitiria a transição para uma cultura de participação e descentralizada, motivada em grande parte pela mudança

gestionária das posições de direção e chefia, por forma a garantirem que as relações com as equipas são consolidadas e que promovem o espírito de união, ou seja, que estes responsáveis adotem a figura de mentores (Marcos, 2016). A OES7, neste aspeto, acrescenta “(...) que nós próprios enquanto diretores técnicos e chefias temos de mudar um bocadinho o nosso chip (...). Tentar realmente motivar e tornar satisfeitas as pessoas pelo período que elas cá permanecerem connosco, mas de tal maneira estão satisfeitas e motivadas que de facto fazem a diferença e impactam a organização no tempo que cá estão.”, o que vai ao encontro do que Parente (2010) defende, que todos os profissionais que chefiam diretamente equipas devem ser responsáveis pela implementação das práticas e instrumentos de GDRH, envolvendo as suas pessoas no projeto comum da organização, como conhecedores do trabalho que os seus subordinados desenvolvem e das suas necessidades.

Outro desafio enumerado pelas organizações entrevistadas, é o desenvolvimento do departamento de RH, essencialmente ao nível da sua formalização e composição, bem como, em relação aos processos de GDRH estruturados e a digitalização e automatização dos mesmos. Relativamente a este último ponto, a OES5 indica que “Muitas coisas que são feitas manualmente e muitas vezes esquecidas, passem a ser feitas automaticamente e produzam a informação necessária para se poder tomar decisões.” e a OES8 refere que “Temos que desmaterializar muitas coisas. Portanto, informatizar várias áreas, porque a gestão da formação é feita com Excel, a avaliação de desempenho trabalhamos com Excel. (...) Acho que ainda trabalhamos muito em papel.”, o que sustenta o que os autores Marques et al. (2014) e Parente (2014) afirmam sobre as OES possuírem uma GRH informal, escassamente estruturada e com poucos instrumentos adaptados à sua realidade organizacional.

No que respeita à constituição do departamento de RH, a OES9, por exemplo, afirma que “Gostava muito que o meu gabinete de recursos humanos não fosse um técnico apenas, porque um técnico esgota-se nas tarefas que são obrigatórias.”, ou seja, um dos desafios demonstrados enfrentados por estas OES é a falta de mais elementos que componham o departamento de RH. Este excerto corrobora a literatura sobre esta temática, que indica que as práticas de GDRH nas organizações do setor assinalam-se por uma gestão imediatista focada nas necessidades funcionais de curto prazo, essencialmente de carácter administrativo (Parente, 2014; Pynes, 2009).

Noutros casos, o desafio passa pela profissionalização da área de RH nas organizações do setor, pois muitas vezes constitui-se como uma responsabilidade acrescida

a outras funções, que por sua vez não são formados na área e que apenas se concentram nas obrigações legais e administrativas, tal como afirma a OES5, “A causa tem a ver com o facto de não termos ninguém a trabalhar especificamente nos recursos humanos (...). E o que acontece muitas vezes, é que eu tenho de andar a tratar de coisas administrativas e operacionais e depois aquilo que é importante, que passa pelas decisões, eu muitas vezes não consigo, porque ando a fazer isto.”. Este aspeto vai ao encontro das conceções teóricas sobre o tema, que apontam que a gestão de pessoas nas OES usualmente qualifica-se por ser centralizada na direção, sendo que os dirigentes não costumam ser formados ou não complementam a sua formação académica na área de RH, o que mais uma vez destaca a informalidade e a frágil estruturação da GDRH nestas organizações (Marques et al., 2014; Parente, 2014).

Os estudos aplicados nas organizações da ES evidenciam que de facto a GDRH não se caracteriza por ser estratégica (Marques et al., 2014; Parente, 2014), apesar da vantagem competitiva das OES depender em grande parte de uma GERH para potenciar o desempenho das pessoas (Dias, 2014; Marcos, 2016). Assim, tanto a falta de profissionalização das pessoas que desempenham as tarefas de gestão de pessoas, assim como, a necessidade de departamentos de RH mais robustos ao nível da quantidade de elementos, consubstancia o que a literatura refere sobre ser efetivamente desafiante para estas organizações implementar uma gestão estratégica de RH. Neste sentido, a OES9 afirma que “Se pudéssemos ter uma equipa que se dedicasse de facto a poder, com o devido tempo e planeamento, todo um plano direcionado aos nossos trabalhadores.”. O autor Dias (2014) adiciona que, é fundamental a existência de um responsável pelos processos de GDRH nas organizações para garantir a visão estratégica do sistema de gestão de pessoas e, portanto, as organizações do setor deveriam apostar na profissionalização da GDRH.

O último desafio genérico levantado pelas organizações do estudo, passa pelas limitações e exigências que a legislação aplicável às OES impõe, nomeadamente, ao nível de recursos financeiros e, conseqüentemente, humanos. A OES8 aponta que “Cada vez há mais exigências legais e isso implica maior financiamento, que depois não existe por parte do Estado.” e a OES1 constata que “O que era necessário era ter mais quadros técnicos e em algumas áreas há défice de recursos. Não porque nós não os tenhamos, porque nós até temos mais do que aquilo que nos é exigido. Mas por força das condições dos acordos, acho que o nível de recursos humanos nalgumas áreas é deficiente e isso também não permite que nós possamos desenvolver e ter determinados procedimentos ao nível da gestão.”. Conforme

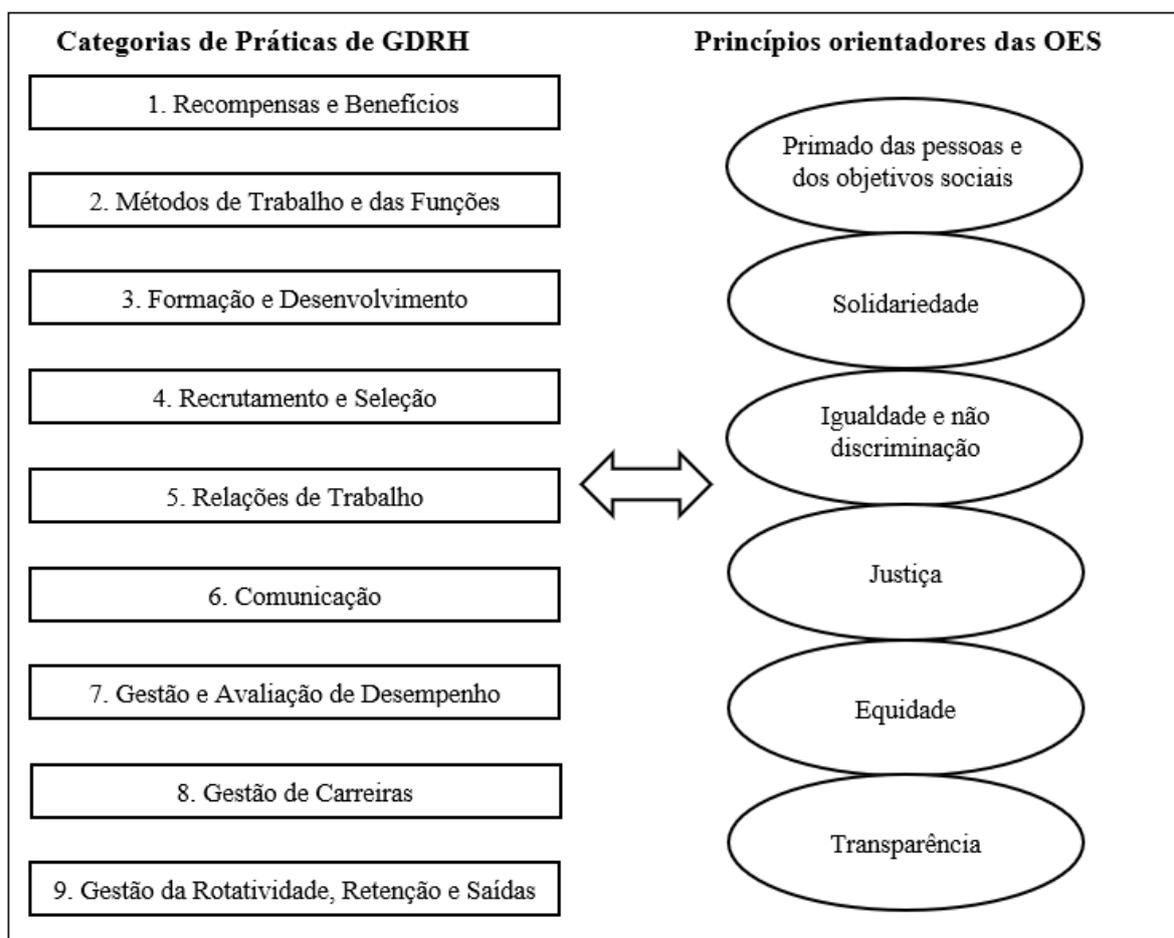
indica Dias (2014), a realidade atual é baseada nas contingências económico-financeiras, o que leva as OES a prestar cada vez mais serviços com menos quadros de pessoal. Por sua vez, estas restrições não permitem a contratação de profissionais da área de RH para integrarem as organizações e, consecutivamente, a implementação de uma gestão estratégica de pessoas. Apesar da teoria revelar a GERH como um elemento essencial para a OES serem eficazes e eficientes, como afirma a OES6, “Nós na economia social não temos estas áreas, que são áreas estratégicas da gestão das pessoas (...). A grande dificuldade que nós temos na economia social é de termos os recursos que precisamos para as áreas que até agora não eram consideradas áreas importantes.”.

Por fim, estas contingências financeiras também influenciam o desafio da atração e retenção de talentos, pois como a OES3 revela “Os salários baixos, não podemos pagar mais e, portanto, há sempre um descontentamento inato ao setor. (...). É um constrangimento que temos, vivemos com restrições financeiras.”, o que deveria direcionar as OES para a estimulação das recompensas intrínsecas, uma vez que, se as recompensas extrínsecas são limitadas no seio do setor pela imposição dos acordos legais e do Estado, destaca-se a importância das recompensas intrínsecas que se devem constituir como uma componente essencial da estratégia de GDRH (Akingbola, 2006), pois servem como elemento de vantagem competitiva destas organizações perante os seus concorrentes nos demais setores com oferta de melhores garantias financeiras (Marcos, 2016).

4.2 Análise crítica da relação das práticas com o ideário do setor

A escassez de literatura sobre as temáticas abordadas durante a nossa pesquisa, ou seja, a ausência de um modelo de referência que relacione ambas de forma explícita, conduziu à construção de uma matriz geral de análise que relaciona as práticas de GDRH de acordo com o ideário do setor. O modelo de Posthuma et al. (2013) serviu de inspiração para a elaboração da matriz da relação do ideário do setor com as práticas de GDRH apresentada na Figura 1, que junta as nove categorias compostas pelas 58 práticas individuais de gestão de pessoas (adaptado da meta-análise dos autores) com os princípios orientadores que regem as OES estabelecidos no artigo 5º da Lei de Bases da Economia Social (2013), mais concretamente, os princípios que detém uma correlação mais explícita com RH, a GDRH e as suas práticas: primado das pessoas e dos objetivos sociais; solidariedade; igualdade e não discriminação; justiça; equidade; e, transparência.

Figura 1 – Matriz da relação das práticas de GDRH com o ideário do setor



Fontes: adaptado de Posthuma et al. (2013, pp. 9-10) e adaptado do art.º 5º da Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, *Lei de Bases da Economia Social*

Com base nas respostas dos entrevistados, através da depreensão classificou-se as práticas de GDRH em função dos princípios selecionados, com o objetivo de ilustrar como é que as organizações da ES aplicam de facto os princípios nas suas práticas de gestão de pessoas. Para tal, primeiramente, apurou-se o que é que as OES atualmente aplicam no seu seio ao nível das práticas de GDRH e, de seguida, analisou-se de que forma as práticas de GDRH aplicadas estão de acordo com os princípios orientadores da ES. Adiante encontra-se essa mesma análise, repartida pelas nove categorias de práticas de GDRH que compõem a matriz geral.

Recompensas e Benefícios

As práticas individuais *Recompensas por competências/conhecimentos* e *Processos de pagamento equitativos* demonstram o princípio da equidade e o princípio da justiça através dos vencimentos praticados no seio destas organizações para cada categoria

profissional que são definidos de acordo com os IRCT, assim como, as respectivas progressões salariais. Por exemplo, a OES10 ilustra estes princípios afirmando que “Nós temos um princípio que é o da equidade salarial. Portanto, para as mesmas funções as pessoas recebem exatamente o mesmo.” e a OES3 evidencia-os afirmando que “Em termos de desenvolvimento dos colaboradores também é o que diz as tabelas salariais, ou seja, após bom e efetivo tempo de serviço, as pessoas vão progredindo.”.

A maior parte das organizações entrevistadas praticam os vencimentos estabelecidos nas tabelas salariais dos IRCT, aplicando o princípio da transparência nas práticas acima enumeradas, como salienta a OES10, que “Existe a tabela salarial que é pública e está afixada. É algo que é transversal à instituição.”.

Porém, algumas organizações praticam vencimentos acima do definido pelas tabelas salariais dos IRCT, o que cruza com o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais, como é o caso da OES1, OES2, OES4 e a OES6. A OES4, por exemplo, ilustra este princípio referindo que “Para todas as categorias profissionais nós ultrapassamos a tabela. (...). Considerando que todos eles têm tido um desempenho exemplar, isso foi aplicado a toda a gente.”.

Já a OES1 afirma que possui um “(...) sistema de recompensas alicerçado numa tabela do contrato coletivo.”, contudo, acrescenta que apenas “(...) a determinadas categorias pagamos acima da tabela.”, ou seja, só aplica esta prática de remuneração acima dos valores definidos nas tabelas salariais dos IRCT para determinadas categorias profissionais, o que não operacionaliza o princípio da igualdade e não discriminação.

A OES9 destaca-se por proporcionar salários acima do previsto nos IRCT empregando a prática *Equidade de remuneração externa/competitividade*, “(...) tentando sempre acompanhar o aumento da função pública.”, que cruza com o princípio da equidade. É de salientar que esta instituição é uma das organizações que mais práticas aplica do total de práticas que compõe a categoria de Recompensas e Benefícios.

A prática *Benefícios abrangentes* aplicada em todas as instituições entrevistadas, exceto na OES1, cruza com o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais. Todas as organizações possuem vários tipos de benefícios, mas passamos a destacar alguns adiante que foram enumerados pelas organizações entrevistadas, não excluindo que as outras organizações não possuem benefícios similares aos enumerados para ilustrar o princípio. Por exemplo, a OES2 enuncia ao nível de benefícios parentais “(...) temos um benefício

financeiro, é dado em cartão valor para ajudar nas compras.”, a OES10 “(...) um kit que é oferecido ao futuro pai ou futura mãe.” e a OES6 constata que “(...) conseguimos ver quais são os períodos das férias em que temos menos crianças no ATL e, portanto, essas vagas acabam por abrir para os filhos e netos dos nossos colaboradores (...), pelo menos durante as férias letivas.”; ao nível de parcerias com serviços que concedem descontos e vantagens, a OES2 adianta que os colaboradores “Têm uma data de parcerias, com dentistas, veterinários, óticas. Para eles e para os familiares.” e a OES8 que disponibiliza o benefício de “(...) serviço de lavanderia e de medicina dentária, e também temos desconto por ser colaborador.”; a OES4 revela que a nível pessoal “Os colaboradores têm sempre o dia de aniversário que lhes é concedido como um dia de férias.” e a OES10 que “(...) em termos de justificação de faltas ou de horas (...) que é a pessoa ter até dois dias de trabalho por ano que pode substituir por faltas que seriam descontadas por essas horas.”; em relação a benefícios formativos, a OES5 indica que “(...) financia ações de formação propostas pelos colaboradores.”; ao nível da saúde e bem-estar a OES6 diz que “(...) inscrevem-se nas nossas aulas de pilates, zumba, na piscina e à hora de almoço a possibilidade de fazer hidroginástica.”, a OES8 possui o benefício de “Fruta disponível para as pessoas tirarem todo o dia quantas vezes quiserem.”, a OES9 declara que é “(...) dado um cartão de saúde aos funcionários após o período de experiência (...). E têm o médico do trabalho aqui todas as semanas, podem usufruir das consultas sempre que quiserem e fazer pedidos de medicação.” e a OES12 afirma que “Os colaboradores têm desconto sempre que chamam o médico a casa e em farmácias.”. Esta prática de *Benefícios abrangentes* também evidencia de forma explícita o princípio da igualdade e não discriminação, já que é aplicada transversalmente a todos os trabalhadores nas organizações entrevistadas.

Ainda em relação à prática *Benefícios abrangentes*, a OES12 operacionaliza o princípio da solidariedade ao relatar que “Sempre que surjam algumas parcerias com empresas que temos aqui, também distribuímos por todos de forma equitativa.”.

O princípio da transparência é operacionalizado com a prática de *Reconhecimento público/recompensas não financeiras*, sendo que dez organizações entrevistadas aplicam esta prática, excetuando a OES5 e a OES7. Por exemplo, a OES3 reconhece os seus trabalhadores “(...) através da nossa newsletter temos divulgado a prática de alguns colaboradores, dar voz aos colaboradores (...). A newsletter é essencialmente digital, é enviada a todos os colaboradores por e-mail e aos nossos associados também. E depois é colocada no nosso site.”.

Na categoria Recompensas e Benefícios, evidencia-se o princípio da equidade transversalmente em todas as organizações entrevistadas em alguma das práticas que utilizam. As organizações que aplicam menos práticas da categoria de Recompensas e Benefícios, são as que não possuem este processo formalizado, como é o caso da OES3, OES8 e a OES11. Porém, em todas as práticas que aplicam, evidenciam explicitamente a operacionalização de algum princípio do ideário.

Métodos de Trabalho e das Funções

Os princípios da transparência e da igualdade e não discriminação são operacionalizados através da prática *Tomada de decisão participativa e descentralizada*. Esta prática é aplicada por mais de metade das organizações deste estudo (OES2, OES3, OES4, OES5, OES6, OES9 e OES10) e, como por exemplo reflete a OES6, “Nunca são tomadas as decisões sem as pessoas que diretamente têm de desempenhar a função serem ouvidas.”.

Algumas organizações revelaram a não operacionalização do princípio da igualdade e não discriminação em algumas práticas da dimensão Métodos de Trabalho e das Funções, nomeadamente, nas práticas individuais *Maior discricção e autonomia na função*, *Ampliação e enriquecimento do trabalho*, *Tarefas de amplas responsabilidades* e *Horário de trabalho flexível*. Isto acontece, porque estas práticas não são aplicadas, em algumas das organizações, transversalmente a todos os seus trabalhadores ou com o mesmo grau de acessibilidade para todos, dando mais amplitude aos níveis de gestão de topo e chefias e impondo-se como mais limitativo para o pessoal operacional. A OES6 declara relativamente a estas práticas que “Não é transversal a toda a organização. Dependendo da função que as pessoas desempenham, ela existe ou não existe.”, dando o exemplo relativamente ao *Horário de trabalho flexível*, em que “As coordenações de serviço têm a facilidade de um horário não rígido, poderem ir gerindo em função das suas necessidades e também da conciliação familiar.”. Já a OES3 afirma uma aplicabilidade crescente destas práticas verticalmente, pois “Quanto mais subimos na hierarquia, mais isso acontece.”.

Contudo, as organizações que aplicam as práticas *Horário de trabalho flexível* reforçam o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais quando têm como premissa a conciliação da vida profissional com a vida pessoal dos trabalhadores, como por exemplo, a OES8 que operacionaliza este princípio através da “(...) política de conciliação com a vida privada do trabalhador. (...), existindo a possibilidade das pessoas poderem faltar

e depois compensar o tempo sem que a falta seja injustificada e descontada.”, a OES3 declara que “Temos aqui casos de trabalhadores-estudantes e permitimos aqui alguma flexibilidade de horário para que possam frequentar as aulas.” e a OES6 acrescenta que “Para nós é muito importante estas questões do aleitamento, tentamos que as pessoas tenham essa flexibilidade de poderem juntar o horário todo de maneira a poder ficar com 2 horas para poderem estar com o filho. Poderem reduzir a sua hora de almoço, porque têm filhos menores e têm que ir buscá-los à escola.”.

Destaca-se a instituição OES4 por aplicar de forma transversal aos seus trabalhadores todas as práticas que constituem a categoria Métodos de Trabalho e das Funções, o que demonstra a operacionalização do princípio da igualdade e não discriminação. Por exemplo, na prática *Horário de trabalho flexível*, que já se revelou como não sendo transversal a todos os colaboradores em algumas das organizações entrevistadas que aplicam esta prática, no caso da OES4, esta prática operacionaliza o primado das pessoas e dos objetivos sociais, pois “(...) sempre que há necessidade de algum tipo de flexibilização, seja de uma consulta médica a meio do horário de trabalho, *etc.*, há sempre essa capacidade para enquadrar.”. É ainda de salientar que esta organização não possui este processo formalizado e também não tem uma pessoa exclusivamente dedicada aos processos de RH da organização, tarefa esta que se acumula com as responsabilidades do Diretor executivo.

Formação e Desenvolvimento

Todas as organizações entrevistadas aplicam o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais entre as práticas da dimensão Formação e Desenvolvimento. Isto é evidenciado através da subdimensão *Formação extensiva*, em que existe a elaboração de planos de formação para cumprir com o legalmente estabelecido neste propósito, como refere a OES9, que “É feita a contabilização das horas de formação de todos os trabalhadores para garantirmos (...) as 40 horas anuais.”. Para além disso, as organizações têm sempre em consideração na elaboração dos planos de formação a auscultação das necessidades formativas que os próprios trabalhadores detetam, como explica, por exemplo, a OES6 que “Há um plano de formação anual que é definido depois de ouvidos, quer as coordenações de serviço, quer os próprios colaboradores, que diretamente podem dar contributos para o plano identificando as suas necessidades de formação.” e a OES4 acrescenta ainda que “(...) é sempre feita uma auscultação em termos de formação, o que é que eles entendem que é necessário para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.”. A OES2 vai mais além ao

permitir que os trabalhadores frequentem formações externas do seu interesse, já que “Quando as pessoas vêm dizer-nos que gostavam de ir fazer uma formação de outro sítio, nós damos sempre autorização para fazê-lo.”.

Também é visível que a prática de *Formação extensiva* cruza com o princípio da igualdade e não discriminação em algumas das organizações entrevistadas ao nível da liberdade de escolha dos trabalhadores na frequência das formações. Por exemplo, a OES11 demonstra-o revelando que possui “(...) um dossier em que vamos colocando lá as formações (...) à disposição dos funcionários e normalmente vão vendo lá o que há ao nível de formação e depois propõem.”.

Duas práticas da categoria de Formação e Desenvolvimento transversalmente aplicadas nas doze organizações são as de *Formação para competências específicas do trabalho ou da organização* e *Formação multifuncional ou de múltiplas competências*. Estas práticas, para além de operacionalizarem o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais, também cruzam com o princípio da equidade, evidenciado pela diversidade de ações de formação que constituem os planos formativos, de forma a se adequarem às diferentes necessidades dos trabalhadores. Por exemplo, a OES7 demonstra-o ao revelar que “Temos diversas formações que vão ocorrendo ao longo do ano, cujo objetivo é realmente alcançar esses resultados, sejam competências individuais, sejam determinadas áreas específicas (...). É um plano individual para cada trabalhador e alguns aspetos são transversais.”.

Todas as organizações entrevistadas possuem a prática *Formação e orientação de novos colaboradores*, que ilustra o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais. A OES12 comprova a operacionalização deste princípio afirmando que “Há sempre uma formação de acolhimento, com a duração de um mês, que tem várias fases. Há um plano de formação, há uma parte teórica (...). Depois o trabalhador passa para a área funcional (...), acaba por ter esta formação mais em contexto de trabalho. Primeiro em contacto direto, depois passando a um elemento da equipa/ par e progressivamente até o trabalhador se sentir autónomo para desempenhar a sua função.”.

A prática individual *Formação para desenvolvimento de carreira* que também operacionaliza o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais, é aplicada pela OES3, pela OES7 e pela OES9. A primeira organização ilustra-o afirmando que “Temos feito ações, algumas campanhas de divulgação, para que hajam uma atualização na sua escolaridade, dentro ainda do âmbito da formação e dos seus percursos educativos (...)

estamos a tentar que elas façam aqui o 12^a ano ou a equivalência ao 12^o ano, para que tenham estas oportunidades formativas. (...) Sim, tentamos ajustar o horário para que a pessoa possa frequentar.”. A segunda organização demonstra-o ao indicar que “Quando há situações realmente de posicionamento ou de função ou de ir abraçar umas responsabilidades adicionais (...), comprometemo-nos desde logo a garantir formação para colmatar ou reforçar determinadas áreas que sejam valorizadas.”. Contudo, a aplicação desta última prática pela OES7 coloca em causa o princípio da igualdade e não discriminação, uma vez que esta prática somente é aplicada a trabalhadores identificados para promoções internas para cargos de chefia ou de gestão. É de ressaltar que a OES3, a OES7 e a OES9 são três organizações que possuem departamento de RH formalizado composto por várias pessoas (2 a 3 elementos) com funções exclusivamente de GDRH.

Recrutamento e Seleção

A prática individual *Crítérios de contratação específicos e explícitos*, aplicada na maioria das organizações entrevistadas, à exceção da OES5 e da OES7, cruza com os princípios da justiça, da transparência e da igualdade e não discriminação, uma vez que, como por exemplo enuncia a OES9, “Se o candidato cumpre com os requisitos que estão estipulados no manual de funções para aquela categoria profissional.” e a OES8 complementa que todas as funções têm definido “(...) os requisitos técnicos, éticos e sociais que a pessoa têm de ter.”. A OES11 clarifica a ilustração destes princípios, afirmando que “É quantificada a entrevista, nós temos um documento em que vamos quantificando vários elementos e é apurada uma classificação para cada um dos candidatos. (...) Nós vamos tomando notas e depois é uma grelha única de avaliação que apresentamos.”.

A prática *Testes de emprego ou entrevistas estruturadas* que é aplicada transversalmente entre as organizações do estudo, operacionaliza de forma explícita os princípios da justiça e da transparência. Por exemplo, a OES6 destaca que “As entrevistas têm sempre um júri de recrutamento. Nós temos um guião de entrevista que está formalizado, (...). Depois as pessoas são pontuadas de acordo com os critérios que nós temos definidos, (...). Normalmente dizemos aos candidatos que a partir da data tal haverá uma lista pública que sairá com a priorização dos candidatos e depois com a pontuação atribuída.”.

Sendo que todas as organizações entrevistadas utilizam a prática *Testes de emprego ou entrevistas estruturadas*, simultaneamente, algumas destas também aplicam a prática *Uso de várias ferramentas para selecionar candidatos*, como é o caso da OES2, da OES6, da

OES8, da OES9, da OES10 e da OES12, que também evidencia os princípios da justiça e da transparência. Por exemplo, a OES8 ilustra estes princípios de justiça e transparência mostrando que “Fazemos sempre um momento de observação-ação, em que a pessoa vai um dia/umas horas ver como é que funciona ou até pode ajudar.” e a OES10 indica que aplica “(...) um teste de perfil e preferências, e para funções de chefia e de coordenação, normalmente fazemos provas de grupo antes do momento de entrevista individual.”.

A prática *Correspondência de candidatos com a estratégia da organização* é aplicada pela OES3 e pela OES4, que operacionaliza de forma explícita o princípio da transparência, pois como salienta a OES4 “Também nos interessa perceber se integra este tipo de valores que estão inerentes à economia social e à nossa missão, (...). Nós começamos a entrevista por explicar o que é que nós temos para oferecer, entendemos que isto ajuda a pessoa a perceber ao que é que vêm.”. De salientar o contraste de que a OES3 se trata de uma organização que possui um departamento de RH formalizado composto por 3 pessoas exclusivamente dedicadas à GDRH, enquanto a OES4 não possui departamento de RH instituído e as responsabilidades de GDRH da organização são acrescidas a outras funções.

As práticas individuais de Recrutamento e Seleção salientam fortemente a operacionalização do princípio da transparência. Esta categoria é a única em que o processo se encontra formalizado em todas as organizações do estudo, porém, nenhuma organização aplica a totalidade das práticas que compõem esta categoria.

Relações de Trabalho

A prática *Segurança no trabalho/ênfase em emprego permanente* é aplicada transversalmente entre todas as organizações entrevistadas e em algumas destas é evidenciado o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais. A OES8, por exemplo, ilustra este princípio enunciando que “A política é efetivar as pessoas. (...), não temos um historial de despedimento coletivo. (...) Já aconteceu com uma unidade de equipa que deixou de ter procura, mas arranjam-se posições de substituição.”. É de salientar que nas organizações entrevistadas cerca de 84% dos trabalhadores possuem contrato sem termo e cerca de 94% um regime de horário a tempo integral.

Algumas organizações cruzam a prática *Segurança no trabalho/ênfase em emprego permanente* com o princípio da solidariedade, como é o caso da OES10, que possui “(...) uma política que é o apoio aos colaboradores quando necessitam de um adiantamento ou de fracionamento de alguma porção.” e da OES12 revelando que “Quando é identificado um

colaborador que esteja a passar dificuldades financeiras por algum motivo, já aconteceu a preparação de cabazes semanais.”.

De seguida, a prática *Políticas e eventos sociais e familiares* operacionaliza o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais, prática esta que todas as organizações do presente estudo aplicam, exceto a OES1. Neste sentido, a OES2 dá exemplos de eventos sociais dinamizados e a quem se destinam, desde "Os piqueniques, os jantares de colaboradores, há concentração de carros antigos e está aberta a toda a gente também, há os jogos tradicionais que fazemos, (...). Colaboradores e famílias, (...). Fazemos divulgação internamente, por email para os colaboradores todos.”. A OES3 no seguimento desta prática afirma que “O plano anual de atividades que é feito pela gestão e aprovado pela assembleia e que depois é dado a conhecer aos colaboradores e a todas as equipas.”, operacionalizando o princípio da transparência.

A prática *Diversidade e igualdade de oportunidades de emprego* cruza com o princípio da igualdade e não discriminação, sendo que todas as organizações entrevistadas exercem esta prática com exceção da OES10. A OES12, por exemplo, mostra que operacionaliza estes princípios através de fazer “Circular internamente por e-mail que precisamos de determinada função e poderá acontecer alguém internamente se candidatar a essa função.” e a OES5 reforça que “ No que diz respeito a géneros, procuramos ter sempre uma equipa equilibrada entre homens e mulheres. E temos, nomeadamente, várias mulheres em cargos de chefia.”.

As organizações OES6 e OES10 evidenciam o princípio da igualdade e não discriminação através da prática *Baixa diferenciação entre hierarquias*, revelando a primeira que “Nesta estrutura fizemos uma aproximação daquilo que é os elementos da direção com o fundo da pirâmide.”.

A prática *Procedimento de reclamação e acusação formal* cruza com o princípio da justiça, sendo que todas as organizações do estudo aplicam a mesma. A OES4 evidencia a sua aplicação descrevendo que “Há sempre um processo que é instruído, a partir daquilo que é a reclamação do trabalhador. São ouvidas as partes, vai-se tentar perceber o que dá origem a esta reclamação. É feito um relatório e é apresentado à direção. E a partir daí, é a direção quem avalia e vê que procedimento tomar relativamente a essa circunstância.”.

A aplicação da prática *Inquéritos de opinião e atitudes dos colaboradores* é transversal a todas as organizações entrevistadas e operacionaliza o princípio da

transparência. Conforme ilustra a OES8, “(...) as pessoas têm oportunidade de falar e exprimir aquilo que sentem e as suas opiniões e sugestões” e a OES3 adianta que “Nós, por exemplo, agora com o relatório de satisfação dos colaboradores, divulgamo-lo nos serviços todos: imprimimos e fomos afixar a todos os serviços para ter a certeza que chegava a todos ao mesmo tempo e à mesma hora.”.

Na dimensão Relações de Trabalho verifica-se que a maior parte das práticas individuais que constituem esta categoria são aplicadas pelas organizações entrevistadas e que estas conseguem operacionalizar diversos princípios orientadores, com realce do princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais, sendo de salientar que metade das organizações possuem este processo formalizado.

Comunicação

As quatro práticas individuais que constituem esta categoria são aplicadas de forma transversal em todas as organizações deste estudo e quase todas as organizações possuem este processo formalizado, salvo a OES3. Evidencia-se que todas as práticas aplicadas nesta categoria pelas organizações do estudo operacionalizam transversalmente o princípio da transparência.

A prática *Colaboradores recebem informação do negócio, desempenho e estratégia da organização* cruza com o princípio da transparência, porque como refere a OES8, “É um plano estratégico que é feito para os próximos 4 anos e os trabalhadores são envolvidos na elaboração do mesmo, (...). Está no site, foi divulgado (...), cada responsável tem a função de divulgar (...).” e a OES4 acrescenta que “Uma das coisas que nós fazemos é: nós temos de publicar o nosso relatório de atividades e contas e o nosso plano de ação e orçamento, mas para além de publicarmos no nosso site, nós damos-los a conhecer a todos os nossos colaboradores e, nomeadamente, o relatório de atividades e contas nós procuramos discutirlo e apresentá-lo, que as pessoas têm que perceber também em que contexto é que se movem.”.

De seguida, a prática *Programa formal de partilha de informação* operacionaliza o princípio da transparência, conforme evidencia a OES1 ao indicar que “Por norma, sempre que há uma necessidade de comunicar com todos os trabalhadores a administração convoca reuniões formais, ou se é para emitir um procedimento (novos procedimentos ou alterar procedimentos) ou eventos que possam haver, é enviada uma nota de serviço em que todos os colaboradores terão acesso a ler e a informarem em como tiveram conhecimento.”.

Adicionalmente, algumas organizações entrevistadas também operacionalizam o princípio da igualdade e não discriminação nesta prática ao garantir o igual acesso à informação por todos os trabalhadores, como é o caso da OES9 que revela “Nós temos uma intranet, (...). Todos os funcionários têm computador, conseguem aceder (...). As nossas operacionais que não têm grande acesso a computadores, mas que têm de trabalhar com os tablets (...), têm também lá a intranet institucional no tablet.”. A OES3 revela ao nível da prática *Programa formal de partilha de informação* a não operacionalização do princípio da igualdade e não discriminação, pois indica que “(...) a informação não chega da mesma maneira a todas as pessoas (...), as pessoas nem sempre estão a par do que acontece na instituição e isso dá-lhes uma sensação de insegurança muito grande e imprevisibilidade, nunca sabem o que está a acontecer.”. É de salientar que a OES3 não possui o processo de Comunicação formalizado.

Já as práticas *Processos de recolha de opinião e sugestão de colaboradores* e *Reuniões frequentes/regulares com colaboradores* ao nível da operacionalização de princípios revelam transparência. Para a primeira prática, a OES12 indica que “No plano estratégico os colaboradores são bastante envolvidos, nós fazemos a análise SWOT.”. Na segunda prática, a OES7 declara que “Além de estarem disponíveis, fazemos questão de fazer sessões plenárias sempre que emanamos um novo documento que afete os nossos trabalhadores, quer seja interno, quer seja externo.” e a OES6 indica que “(...) os colaboradores sabem que se tiverem necessidade de algum esclarecimento ou alguma ajuda, podem recorrer à comissão de trabalhadores. E a comissão de trabalhadores também tem reuniões mensais com a direção.”.

Gestão e Avaliação de Desempenho

Há organizações entrevistadas que demonstram que empregam em conjunto a prática *Avaliação baseada em resultados objetivos/comportamentos* e a prática de *Avaliação baseada em metas estratégicas ou de equipa* na avaliação de desempenho dos seus trabalhadores, como é o caso da OES1, OES6, OES7 e OES10, operacionalizando os princípios da equidade e da transparência. A OES6, por exemplo, descreve que “(...) avaliamos objetivos – objetivos de equipa e objetivos individuais - e avaliamos competências – competências definidas no perfil de função: institucionais, interpessoais, transformacionais e execução.”. Na continuação da aplicação destas duas práticas em simultâneo, a OES6 cruza com os princípios da justiça e da igualdade e não discriminação ao garantir que os resultados

dos objetivos individuais e dos objetivos de equipa são objetivamente avaliados da mesma forma, afirmando que “Relativamente aos objetivos é a coisa mais fácil de neste momento monitorizar e de avaliar, porque nós temos as ferramentas todas montadas. Eu tenho os instrumentos todos, vou lá buscar os resultados. Os resultados são mensuráveis, são todos contabilizados.”. A OES12 neste âmbito reconhece que “Neste momento todos os indicadores são qualitativos. Portanto, dependem muito da perceção do seu supervisor hierárquico, que depois pode variar de setor para setor.”, o que pode inviabilizar a operacionalização do princípio da justiça e da igualdade e não discriminação.

A prática *Funcionários envolvidos na definição dos objetivos da avaliação* operacionaliza os princípios da transparência e da justiça, e é aplicada pelo conjunto de organizações OES1, OES6, OES7, OES10 e OES12. A OES10 ilustra estes princípios ao indicar que “Depois do momento da entrevista da avaliação de desempenho do ano que passou são estabelecidos os objetivos para o ano seguinte. Esses objetivos são sempre formulados em conjunto com as equipas, é sempre requerida a participação dos colaboradores.”. A OES1 demonstra a operacionalização do princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais na aplicação desta prática ao revelar que “Há uma reunião inicial em que são traçados os objetivos com o trabalhador e o supervisor. (...) Podem ser resultados ou podem ser comportamentos. Há liberdade para a definição dos objetivos iniciais.”.

Os princípios do primado das pessoas e dos objetivos sociais, da transparência e da justiça são operacionalizados na prática *Plano de desempenho escrito com objetivos definidos*, colocado em prática pela OES2, OES5, OES6, OES7, OES9 e OES12. A OES7 enumera que “Sendo consensual a avaliação final, é determinado então com o colaborador o plano de desenvolvimento individual para o ano seguinte ou para o período seguinte, pode ser por 6 meses ou por 12 meses, dependendo do objetivo que se propõe a alcançar.”. Na continuidade deste processo, a OES7 acrescenta ainda que “A nossa avaliação de desempenho pressupõe uma avaliação intermédia quando necessário para elevar as competências individuais do colaborador.”, ou seja, aplica a prática *Avaliação de desenvolvimento/potencial*, que operacionaliza o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais. A OES7 caracteriza-se por ser uma organização que possui um departamento de RH instituído formado por pessoas com funções de GDRH, à semelhança das outras organizações que também aplicam esta prática (OES6 e OES12).

A prática *Reuniões frequentes de avaliação de desempenho* cruza com o princípio da transparência (aplicada pela OES1, OES6, OES7, OES10 e OES12), conforme demonstra a OES1 ao indicar que “Há uma reunião inicial em que são traçados os objetivos com o trabalhador e o supervisor, (...). Os objetivos são acompanhados, há uma reunião a meio do processo de avaliação de como é que as coisas estão a decorrer. E depois a reunião final em que já é apresentado (...) os resultados ao trabalhador individualmente, (...). No final do processo, quando o processo encerra, toda a organização conhece os resultados da avaliação de desempenho.”. É de ressaltar que a OES1 não possui um departamento exclusivamente dedicado aos RH da organização, sendo as tarefas de GDRH responsabilidades acrescidas com outras funções.

A prática *Avaliação do feedback de várias fontes e dos pares* cruza com os princípios da transparência e da justiça, é utilizada pela OES1 e pela OES9, ilustrando a última, por exemplo, que “Antes de avançarmos com a avaliação de desempenho, afixamos em placard o mapa que indica quais serão os elementos do júri para cada trabalhador.(...) Os elementos do júri são sempre a sua chefia direta enquanto júri principal e há sempre pelo menos mais uma pessoa e no limite até três, que será outra pessoa que seja conhecedora da função”. A OES9 tem um departamento de RH formalizado composto por duas pessoas inteiramente dedicadas aos RH da organização, enquanto que, na OES1 os processos de GDRH são uma responsabilidade acrescida a outras funções.

Salienta-se que na dimensão da Gestão e Avaliação de Desempenho todas as organizações que aplicam práticas neste âmbito possuem o processo formalizado e que as três organizações que não detêm este processo são as organizações que não têm departamento de RH formalizado (OES3, OES4 e OES11). O princípio da transparência está presente em todas as práticas individuais que compõem esta categoria.

Gestão de Carreiras

A prática de *Promoções internas* é executada por todas as organizações do estudo, exceto pela OES5. Esta prática operacionaliza os princípios da justiça e da igualdade e não discriminação nas organizações entrevistadas que baseiam estas promoções em processos de recrutamento interno para determinar qual o candidato que melhor cumpre com os requisitos requeridos para a função, como é o caso da OES6, que indica que nestas situações “Temos como procedimento abrir internamente a vaga.”. A OES8 evidencia o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais nesta prática ao afirmar que “Nós temos identificadas as

peças que pretendem mudar de posto de trabalho, ou por iniciativa própria ou por questões de saúde ou até se formaram numa determinada área e querem-se desenvolver.”.

A prática de *Promoções objetivamente baseadas no mérito*, aplicada pela OES2, OES5 e OES9, também evidencia o princípio da justiça. A OES5 ilustra princípio enunciando que “Então nós pegamos no colaborador com melhor desempenho e com o perfil mais adequado para a função e premiamos.”. Todavia, o princípio da justiça pode ser colocado em causa na aplicação desta prática quando as promoções são por nomeação do supervisor, como constata a OES2 ao afirmar que “São os próprios diretores que vão acompanhando, os responsáveis de setor que vão acompanhando e quando surge essa necessidade eles próprios acham que aquela pessoa merecia estar um nível acima do que o que está.”.

Os princípios da transparência e da igualdade e não discriminação estão evidenciados na prática *Planos de carreira e progressão no trabalho*, transversal a todas as organizações entrevistadas, pois os IRCT preveem a progressão de cada categoria profissional. A OES10 enumera a respeito desta prática que “(...) os escalões estão previstos pelo contrato coletivo, em que existe no fundo uma progressão na função, mas que tem a ver com a passagem do tempo propriamente dita, não do mérito.”. Porém, há organizações em que as “(...) subidas de remuneração salarial (...), está associado tal como a legislação prevê, não só os anos de prestação de serviço e experiência profissional, como também à sua avaliação de desempenho, que seja no mínimo boa.”, referido pela OES7, o que evidencia simultaneamente o princípio da justiça.

Assim, verifica-se que a categoria Gestão de Carreiras é bastante díspar entre as organizações entrevistadas na forma como as práticas são desenvolvidas e, conseqüentemente, a mesma prática pode operacionalizar princípios diferentes de organização para organização.

Verifica-se que todas as organizações entrevistadas aplicam alguma prática da categoria Gestão de Carreiras, mas nenhuma delas possui o processo formalizado. Inclusive, grande parte das organizações, como é o caso da OES1, OES2, OES4, OES5, OES10 e OES11, definem que as práticas que aplicam ao nível da Gestão de Carreiras são maioritariamente previstas e reguladas pelos IRCT, tanto que nem identificam a existência deste processo na GDRH da organização. É de destacar que parte destas organizações não possuem departamento de RH formalizado (OES4, OES5 e OES11) e as restantes possuem

departamento de RH, mas de pequena dimensão, compostos por uma pessoa que acumula as tarefas de GDRH com outras responsabilidades.

Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas

A categoria da Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas é muito pouco operacionalizada a nível de princípios orientadores, resultado das escassas e pouco estruturadas práticas individuais aplicadas pelas organizações em estudo.

Ressalva-se a prática enunciada pela OES7 relativamente à retenção de trabalhadores, que constatou “Por diversos motivos e que nos apresentam, nós por norma até correspondemos à alteração de horários (...), passar para contratos a part-time, porque têm outros projetos paralelos.”, assim como, da OES2 que deu o exemplo de “Ela voltou e tivemos todo o gosto em tentar enquadrá-la numa categoria em que poderia trabalhar devido à sua saúde.”, em que ambas evidenciam o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais.

Salienta-se também o facto de que entre as seis organizações que aplicam práticas de Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas, cinco delas possuem um departamento de RH formalizado com pessoas que trabalham somente nos processos de GDRH, à exceção da OES5 que não tem um serviço de RH constituído e as tarefas inerentes à gestão de pessoas são responsabilidades acrescidas de outras funções.

4.2.1 Relação consciente das práticas de GDRH com o ideário do setor

Do ideário do setor, o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais e o princípio da transparência são os que se destacam na consciente operacionalização por parte das organizações do estudo perante as práticas de GDRH, tanto que ao longo da análise dos nove processos de GDRH surge sempre um dos dois princípios operacionalizado ou até mesmo os dois em simultâneo. Para além disso, também se destacam por, ocasionalmente, serem identificados como o princípio que cruza transversalmente com determinada prática aplicada por todas as OES do estudo, como é o caso nos processos de Formação e Desenvolvimento, Comunicação e Gestão e Avaliação de Desempenho.

Nos processos Métodos de Trabalho e das Funções e Relações de Trabalho, apesar do princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais não ser aplicado de forma transversal, este princípio mantém o destaque em ambas as categorias por sere dos mais

conscientemente operacionalizados. O mesmo acontece para o processo de Recrutamento e Seleção, mas em relação ao princípio da transparência.

Em primeiro lugar, em relação à categoria de Formação e Desenvolvimento nas OES, Akingbola (2006), Marcos (2016) e Parente (2014) indicam que a formação de trabalhadores como processo funcional possui uma robusta frequência, porém, ao nível do desenvolvimento de trabalhadores, este é um processo muito pouco apelante para estas organizações, visto deter uma conotação estratégica. Já Duarte (2020), revela com os resultados da sua investigação que ambos os domínios são recorrentes entre as organizações. Akingbola (2006) e Gomes et al. (2008) revelam que a noção de aprendizagem contínua é crucial para as organizações se adaptarem ao ambiente que as rodeia, tanto que, Dias (2014) defende que, no futuro, as organizações da ES de sucesso serão as qualificantes, ou seja, aquelas que investem na formação e desenvolvimento dos seus trabalhadores para garantir o progresso dos atuais e novos serviços e, desta forma, atender às exigências dos beneficiários. Dias (2014) e Parente (2010) ressaltam que a gestão de competências é um processo base para a formulação de outros processos de GDRH com visão estratégica. Na nossa investigação, apurámos que a Formação e Desenvolvimento é um processo muito presente, tanto que praticamente todas as instituições possuem o processo formalizado e utilizam de forma acentuada as práticas que constituem esta categoria. Evidencia-se que o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais é o que mais destaca no processo de Formação e Desenvolvimento, já que é operacionalizado transversalmente por todas as organizações. Com base no estudo, revela-se que as OES estão a apostar acentuadamente, quer na formação como no desenvolvimento de trabalhadores, com vista a potenciar o seu desempenho profissional e pessoal, ou seja, estão a orientar-se no sentido de organizações qualificantes e de uma gestão estratégica. Um fator explicativo para este fenómeno pode passar pelo facto de termos auscultado casos que têm práticas interessantes, enquanto que a teoria perspetiva o setor na sua generalidade.

A Comunicação é um processo relevante no seio das OES para estas promoverem uma gestão participativa dos trabalhadores que coadune com os valores de cooperação e colaboração que pautam o conceito de empreendedorismo social (Bernardino & Santos, 2020). O referencial teórico indica este processo como muito recorrente e de forte presença na gestão de pessoas das organizações do setor, uma vez que se constitui como um processo primordial num sistema de GDRH (Duarte, 2020; Marcos, 2016; Parente, 2014). O trabalho empírico revelou-nos que a Comunicação é uma categoria em que todas as práticas são

aplicadas de forma transversal pela totalidade das organizações, onde o princípio da transparência também é evidenciado de forma oblíqua. Ressalva-se que esta categoria entre as restantes nove, é das que operacionaliza uma menor diversidade de princípios do ideário. Assim, parece que a Comunicação se mantém como um processo de GDRH elementar e estruturado nas organizações do setor para promover um fluxo de informação transparente e participativo, tal como evidenciado no estudo de Martinho (2011), que a auscultação e participação dos trabalhadores tem vindo a ganhar relevo neste processo de GDRH.

A Gestão e Avaliação de Desempenho é crucial para fomentar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores a nível profissional e pessoal, assim como, para melhorar a qualidade do trabalho prestado para com os beneficiários, contudo, caracteriza-se por ser um processo que não é usual estar ativo em muitas organizações do setor, segundo Dias (2014) e Marcos (2016), enquanto que, para Duarte (2020) e Parente (2014) este processo possui de orientação para o desempenho apresenta uma intensidade média nas entidades da ES. Parente (2010) assinala que os instrumentos de avaliação de desempenho são cruciais para fundamentar outros processos de GDRH estratégicos. Os dados apurados no nosso estudo não corroboram na totalidade o referencial teórico, pois verificou-se que este é um processo com frequência de aplicação ambígua, salientando que todas as organizações que possuem práticas neste âmbito têm o processo formalizado e departamento de RH formalmente instituído, isto é, nove em doze organizações. De salientar que o princípio da transparência está transversalmente presente nas práticas individuais aplicadas pelo conjunto das organizações do estudo, verificando-se ainda, que este é um dos processos que mais princípios do ideário cruza nas suas práticas. Portanto, parece que existe uma tendência de crescimento moderado na aplicação e práticas de Gestão e Avaliação de Desempenho entre as organizações do setor, juntamente com a preocupação de aplicar o princípio da transparência nas práticas desenvolvidas. De salientar que os nossos casos têm algumas particularidades, nomeadamente, o hiato do tempo entre estes estudos e estes casos.

O processo de Métodos de Trabalho e das Funções é percecionado pela teoria como um processo base para a formulação de um sistema de GDRH (Dias, 2014; Parente, 2010). Marcos (2016) e Parente (2014) indicam que este processo se encontra muito presente nas OES por possuir um carácter de integração funcional. Com base no estudo, esta é uma dimensão que demonstra manter-se como elementar na gestão de pessoas das OES. O princípio do primado das pessoas é o que mais de destaca entre as práticas deste processo.

De seguida, ao nível das Relações de Trabalho, este processo detém um carácter de orientação funcional e, por isso, está bastante presente no seio das OES (Parente, 2014; Duarte, 2020). Neste domínio, a investigação de Parente (2011), aponta para a prevalência da precariedade laboral ao invés de estabilidade nos vínculos contratuais. Porém, no estudo de Marcos (2016), evidencia-se que os RH assalariados nas organizações do setor possuem uma relativa estabilidade contratual refletida pelas relações contratuais sem termo e o regime de tempo integral. Os dados auscultados vão ao encontro das reflexões do estudo de Marcos (2016), uma vez que as doze organizações entrevistadas demonstram a predominância em grande escala de contratos a tempo indeterminado e do horário de trabalho a tempo integral. Destaca-se que os estudos possuem algum hiato no tempo e isso pode ser um fator explicativo para a diferença entre ambos. Porém, com base no facto do nosso estudo aproximar-se mais da investigação de Marcos (2016) a nível temporal, permite-nos apontar que existe uma tendência crescente do predomínio da estabilidade contratual e segurança no emprego nas OES, o que por sua vez induz à constatação de que estas organizações estão mais próximas do princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais, o que vai ao encontro do pressuposto teórico de Parente (2012), que a segurança no trabalho nas OES deveria estar garantida pelo valores do ideário do setor, neste caso, o primado das pessoas. Também é de realçar que a categoria Relações de Trabalho ao longo do nosso estudo caracteriza-se por ser uma das que operacionaliza diversos princípios orientadores, tendo metade das organizações este processo formalizado.

Por último, o processo que parece demonstrar uma relação consciente das práticas de GDRH com o ideário do setor é o de Recrutamento e Seleção. A teoria indica que este é um dos processos mais recorrentes na GDRH das OES (Duarte, 2020; Marcos, 2016; Parente, 2014). Neste seguimento, verificámos que este é o único processo que se encontra formalizado em todas as organizações do estudo, o que parece demonstrar que se mantém como um processo gestor estruturado e elementar nas organizações do setor e, possivelmente derivado desse fator, o processo de Recrutamento e Seleção cruza fortemente com os princípios da justiça e da transparência. Porém, as organizações investigadas demonstram aplicar um diminuído número de práticas perante a totalidade de práticas que compõem este processo, concentrando-se essencialmente nas práticas de cariz funcional, o que pode corroborar as evidências de Marcos (2016), de que este é um processo estruturado no seio das OES por se constituir como etapa inicial de um sistema de gestão de pessoas, mas que não possui uma visão estratégica e se caracteriza por práticas de gestão imediatista

de curto prazo. Este fator possivelmente explique o facto de este ser um processo que não operacionaliza diversos princípios orientadores, já que a quantidade de práticas aplicadas também é reduzida.

4.2.2 Relação ambígua das práticas de GDRH com o ideário do setor

O princípio da igualdade e não discriminação é o que cria mais paradoxos ao longo da análise de resultados e surge nos processos de Recompensas e Benefícios, Métodos de Trabalho e das Funções, Formação e Desenvolvimento, Comunicação e Gestão e Avaliação de Desempenho. O princípio da justiça também cria paradoxos nos processos de Gestão e Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras. Destaca-se que, em determinadas organizações, há práticas de GDRH que operacionalizam certos princípios do ideário, contudo, essas práticas não são aplicadas transversalmente ou não são aplicadas de igual forma a todos os trabalhadores, sendo esta segregação visível entre os níveis técnicos/qualificados e o pessoal operacional. Este dado apurado no estudo corrobora o apontado por Parente (2014), que existe uma tendência para a variação da importância das técnicas de RH aplicadas ao longo das hierarquias profissionais, do nível mais elevado para os mais baixos. O referencial teórico indica que a satisfação dos RH assalariados baseada nas recompensas intrínsecas que as organizações do setor oferecem é sinalizada como um elemento atrativo para os trabalhadores do setor da ES, nomeadamente, a autonomia no desempenho da função, a flexibilidade horária e o desenvolvimento pessoal e profissional (Akingbola, 2006; Marcos, 2016). Por exemplo, na nossa investigação averiguámos que a prática autonomia no trabalho usualmente não é transversal a todos os trabalhadores, colocando em causa o princípio da igualdade e não discriminação, o que corrobora as evidências de Parente (2011) e Parente (2012), que os trabalhadores das OES mostram insatisfação perante esta variável. De acordo com a presente investigação, parece que este fator de vantagem competitiva pode ser colocado em causa se estas práticas forem somente aplicadas a determinados grupos funcionais da organização.

No que respeita ao processo de Recompensas e Benefícios, Parente (2011) apurou na sua investigação que se verifica uma homogeneidade salarial nas organizações do setor, com uma tendência genérica de salários nem muito baixos nem muito altos para cargos técnicos, o que evidencia o princípio da equidade. No nosso estudo, esta é uma prática bastante ambígua, já que algumas organizações praticam os valores estabelecidos nas tabelas salariais da legislação; outras instituições apostam em salários acima do previsto nos IRCT para

algumas categorias profissionais, nomeadamente, para cargos técnicos e de chefia, à semelhança do estudo de Parente (2011); e, ainda existem organizações que aplicam esta última prática perante todos os trabalhadores. Parente (2011) culmina que, é no domínio salarial que é mais visível a não correspondência com o ideário do setor, parecendo estar relacionado com a dependência das OES perante o Estado, pois faz com que os seus orçamentos sejam inconstantes e, portanto, uma forma destas organizações precaverem-se traduz-se nos salários tendencialmente baixos propostos, uma vez que estes constituem uma elevada parcela nos seus orçamentos. De salientar que este estudo já data do ano de 2011 e isso pode ser um fator explicativo.

Parente (2014) indica que remunerações extras (monetárias, em espécie, diretas ou indiretas) ao salário não costumam existir, apesar das organizações do setor considerarem direitos salariais como regalias compensatórias e, curiosamente, a formação também é entendida como um meio de recompensa, o que demonstra que as organizações permitem a evolução pessoal e profissional dos trabalhadores. Constatámos que os seis princípios orientadores são evidenciados ao longo das práticas de Recompensas e Benefícios enumeradas pelas distintas organizações, com destaque para o princípio da equidade que é operacionalizado conscientemente pela totalidade das organizações, e que acontece o oposto com o princípio da igualdade e não discriminação, que diversas vezes é colocado em causa com a aplicação de determinadas práticas de forma seletiva. Assim, com base no estudo, verifica-se que se mantém a genérica preocupação em evidenciar o princípio da equidade no domínio das Recompensas e Benefícios, o que corrobora o apurado por Parente (2012), que a equidade salarial deve basear a responsabilidade das OES, e os dados auferidos também apontam que é crescente a tendência as organizações acrescentarem outras recompensas para além do vencimento base, sejam elas monetárias, em espécie, diretas ou indiretas. Destaca-se que, a dependência financeira do Estado parece ser um fator influenciador para as organizações do setor garantirem a operacionalização dos restantes princípios do ideário.

A tendência de salários baixos praticados no setor da ES conduz ao problema da Gestão de Carreiras, identificado como um fator de insatisfação nos trabalhadores das organizações do setor (Parente, 2011). Estudos apontam que a orientação para a carreira e desenvolvimento profissional não é uma preocupação central para as OES, onde se inclui a Gestão de Carreiras (Marcos, 2016; Parente, 2014). Porém, Duarte (2020) afirma que este é um processo aplicado já há bastante tempo no seio das OES. Destaca-se ainda que esta orientação para a carreira costuma estar mais presente nos níveis profissionais mais elevados

(Parente, 2014). Com base no estudo, constatamos que este é um processo ambíguo, uma vez que se verifica que todas as organizações entrevistadas aplicam alguma prática da categoria Gestão de Carreiras, daí a sua moderada frequência de utilização, mas a maioria das organizações apenas aplica o previsto e regulado pelos IRCT e, por isso, estas organizações não reconhecem a estruturação deste processo na sua GDRH. Verificámos que a mesma prática pode operacionalizar princípios diferentes de organização para organização, não ficando claro o destaque de algum princípio em específico neste processo, o que reforça a ambiguidade presente nas práticas de Gestão de Carreiras no sistema de gestão de pessoas das OES.

4.2.3 Relação frágil das práticas de GDRH com o ideário do setor

O princípio do ideário que menos se evidencia nas práticas de gestão de pessoas do nosso estudo é o da solidariedade, porque surge exclusivamente em dois processos de GDRH, Recompensas e Benefícios e Relações de Trabalho. De seguida, sucede-se o princípio da equidade, que é operacionalizado nos processos de Recompensas e Benefícios, Formação e Desenvolvimento e Gestão e Avaliação de Desempenho. Este princípio destaca-se por ser aplicado em todas as práticas que constituem o processo de Recompensas e Benefícios.

O processo de Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas é o que possui uma relação mais frágil com o ideário do setor, pois é o que operacionaliza menos princípios entre os restantes. Verificou-se o cruzamento com o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais, mas que não pode ser considerado representativo tendo em consideração a escassez de práticas auscultadas. Neste seguimento, Parente (2014), aponta que existe uma fraca presença do processo de Gestão de Saídas nas organizações do setor e Duarte (2020) constata que a retenção de trabalhadores é aplicada há bastante tempo nestas entidades. Com base no estudo, o processo de Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas revela-se como embrionário nas OES, indo ao encontro do evidenciado por Parente (2014), pois denotamos que a sua utilização é baixa, tanto que todas as organizações entrevistadas não identificam este processo como estruturado e caracteriza-se por ser de cariz informal. Paralelamente, o modelo teórico proposto por Posthuma et al. (2013), em exclusivo neste processo não identifica práticas em particular, devido à fraca frequência da sua utilização por parte das organizações em geral.

Assim, os dados sugerem que os processos que operacionalizam de forma consciente o princípio da transparência, são os considerados pela literatura como recorrentes no seio das OES, como é o caso de Recrutamento e Seleção, Comunicação e Gestão e Avaliação de Desempenho, este último um pouco menos presente que os anteriores. Os processos considerados pela literatura como menos usuais entre as OES, como Formação e Desenvolvimento, Gestão de Carreiras e Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas, de cariz estratégico e focados na carreira e desenvolvimento dos trabalhadores, parecem centrar-se no princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais. Os processos que albergam as práticas de GDRH do domínio intrínseco, nomeadamente, Métodos de Trabalho e das Funções e Relações de Trabalho, o princípio que se destaca em ambos aparenta ser também o primado das pessoas e dos objetivos sociais.

O processo que operacionaliza a totalidade dos princípios do ideário nas suas práticas, Recompensas e Benefícios, a teoria identifica como o domínio que os trabalhadores costumam mostrar mais insatisfação, uma vez que respeita à dimensão extrínseca. Assim, este processo parece evidenciar que, apesar de ser o que possui uma maior diversidade de princípios, é o processo que apresenta as características mais singulares entre todos os outros e que cria mais paradoxos ao nível da operacionalização de princípios. Talvez esse fator explique o facto dos trabalhadores das OES se revelarem insatisfeitos para com a dimensão extrínseca do trabalho.

A presente dissertação pretendia investigar de que forma os princípios da ES são operacionalizados nas práticas de GDRH, através da criação de uma matriz de análise da relação entre ambas as dimensões. Verificou-se que é um tema em escasso desenvolvimento, apesar da reconhecida centralidade que os recursos humanos ocupam no seio das OES, assim como, a par da importância que o ideário possui na legislação portuguesa da ES e que, por conseguinte, está inerente à natureza das organizações do setor, visível principalmente na atuação para com os seus beneficiários.

Em relação ao primeiro objetivo específico deste estudo, conhecer as práticas aplicadas de GDRH nas entidades do setor da ES, apurou-se que, para além de uma grande abrangência de práticas implementadas, no cômputo geral estas centram-se essencialmente em processos de integração funcional e de gestão imediatista, assim como indicado no quadro teórico sobre a temática (Dias, 2014; Marques et al., 2014; Matos, 2016; Parente, 2014). Contudo, também se verificou que existe uma tendência crescente relativa aos processos com foco no desenvolvimento, desempenho e carreira dos trabalhadores, sendo que a adoção de práticas neste sentido é mais perceptível em organizações com um sistema de gestão de pessoas integrado e de maior dimensão, o que não exclui o facto das organizações com um sistema de RH menos estruturado e de menor dimensão também implementarem práticas de acordo com esses moldes.

As práticas que são mais aplicadas entre as OES investigadas são pertencentes aos processos de Formação e Desenvolvimento, Relações de Trabalho e Comunicação, com destaque para o último processo, que registou a frequência de aplicabilidade mais acentuada no estudo. É de salientar que o processo de Formação e Desenvolvimento apresentou uma elevada utilização de práticas, porém, é visível de uma forma geral a lacuna ao nível de formação para o desenvolvimento de carreiras, o que pareceu explicar a moderada aplicação de práticas de Gestão de Carreiras no seio das organizações entrevistadas. As práticas implementadas neste âmbito são em grande parte motivadas pela legislação laboral que rege as organizações do setor, o que aparenta indicar que neste processo de Gestão de Carreiras não existe propriamente uma orientação voluntária por parte destas entidades na carreira e desenvolvimento dos trabalhadores, dificuldade apontada pelas mesmas ao longo do estudo.

Registaram-se práticas de GDRH que são utilizadas de forma moderada a elevada pelas organizações do estudo, como é o caso dos processos de Recompensas e Benefícios e de Métodos de Trabalho e das Funções, que parecem apresentar uma tendência crescente nas

organizações do setor. Já o processo de Recrutamento e Seleção registou uma moderada a baixa utilização, onde o foco se concentrou em práticas de cariz funcional e de gestão a curto prazo.

O processo de Gestão e Avaliação de Desempenho caracterizou-se por ser ambíguo quanto à sua aplicabilidade nas organizações do estudo, pois registou uma baixa utilização de práticas, sendo em alguns casos totalmente nula, e noutros casos precisamente o oposto. Apesar da generalização de baixa aplicabilidade, todas as organizações que possuem alguma prática neste sentido possuem o processo formalizado. Por isso, parece que é um processo com uma tendência de utilização moderadamente crescente nas OES. Mais uma vez, destacou-se que as organizações que apresentam uma GDRH de menor dimensão e pouco estruturada, são as que parecem evidenciar uma fraca capacidade de investimento nas práticas de orientação para o desempenho.

Constatou-se que as práticas de Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas são as menos aplicadas nas organizações entrevistadas, do qual metade não possui qualquer prática neste âmbito. Logo, este é o processo de GDRH que evidenciou a mais baixa frequência de práticas no estudo, mas que aparenta começar a constituir-se como uma preocupação para as organizações do setor.

Averiguou-se que a formalização dos processos de GDRH não simboliza uma maior utilização de práticas, pelo contrário, os processos que registaram maior frequência de aplicação não se encontram transversalmente formalizados nas organizações investigadas. Inclusive, o processo de Relações de Trabalho, considerado de elevada presença nas OES entrevistadas, revelou-se como um dos processos menos indicado em estar formalizado, enquanto que, os processos de Recrutamento e Seleção e de Gestão e Avaliação de Desempenho, dois processos que demonstraram uma menor utilização por parte das OES em estudo, encontram-se transversalmente formalizados nas organizações que possuem práticas nestes âmbitos.

Para finalizar o apurado sobre o primeiro objetivo, com base no estudo, verificou-se que existe uma grande abrangência de práticas de GDRH utilizadas nas OES, o que vai ao encontro dos resultados literários sobre o tema, que apontaram para uma tendência crescente na aplicação de práticas de gestão de pessoas (Duarte, 2020; Parente, 2011). Também se constatou que uma ponderada parte das práticas de GDRH levadas a cabo pelas organizações entrevistadas orientam-se por uma visão desenvolvimentista, tal como anteriormente

apontado pela literatura, que este foco no desenvolvimento, desempenho e carreira dos trabalhadores tem propensão crescente no seio das OES (Parente, 2011) e que será o caminho a perseguir pelas organizações do setor para se adaptarem e progredirem perante o meio envolvente (Dias, 2014).

No que respeita ao segundo objetivo específico de caracterização das práticas de GDRH de acordo com os princípios da ES, constatou-se que existem práticas que possuem uma relação consciente com o ideário do setor, práticas que detêm uma relação ambígua com o ideário do setor e, por fim, práticas que têm uma relação frágil com o ideário do setor.

Ao nível da relação consciente das práticas de GDRH com os princípios orientadores, destacaram-se o princípio da transparência e o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais como princípios operacionalizados com maior assiduidade. Adiantou-se ainda que, o princípio da transparência é evidenciado transversalmente nas práticas dos processos de Comunicação e de Gestão e Avaliação de Desempenho, sendo que o primeiro processo foi considerado de utilização muito recorrente pelo seu carácter de orientação funcional, enquanto que, o segundo processo destacado para o desempenho de trabalhadores registou uma aplicação reduzida, porém com tendência crescente. Também é curioso que as práticas de Comunicação operacionalizam menos princípios do ideário, enquanto que, as práticas de Gestão e Avaliação de Desempenho cruzam com uma vasta diversidade de princípios. Este princípio da transparência também se destacou nas práticas de Recrutamento e Seleção, processo orientado para o desempenho que registou uma moderada a diminuta utilização. Já o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais é consubstanciado de forma transversal nas práticas de Formação e Desenvolvimento, processo com foco em simultâneo no funcionalismo e no desenvolvimento dos trabalhadores, que assinalou uma elevada utilização. Este princípio também adquiriu relevo nas práticas de Métodos de Trabalho e das Funções e Relações de Trabalho, apontados como processos de orientação funcional de aplicação geral, o último em maior escala do que o primeiro.

Relativamente à relação ambígua das práticas de GDRH com os princípios, verificou-se que esta ambiguidade surge nos processos de Recompensas e Benefícios, Métodos de Trabalho e das Funções, Formação e Desenvolvimento, Gestão e Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras para com os princípios, em primeiro lugar, da igualdade e não discriminação e, em segundo, da justiça. Assim, tanto em processos de GDRH orientados para o funcionalismo, como em processos de GDRH focados no desempenho, e ainda em

processos de GDRH centrados na carreira dos trabalhadores, erguem-se paradoxos na aplicação de determinadas práticas com o ideário do setor. Isto acontece, porque as práticas são somente aplicadas a determinadas categorias profissionais ou não são empregues da mesma forma perante todos os trabalhadores, acabando por não operacionalizar claramente ou colocar em causa determinados princípios do ideário do setor. Determinou-se ainda que a frequência de utilização das práticas pelas organizações não justifica esta ambiguidade, pois os processos de Recompensas e Benefícios e Métodos de Trabalho e das Funções são de aplicação geral, enquanto que, os processos de Gestão e Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras são de moderada a fraca intensidade de uso.

Ainda no âmbito das práticas de GDRH que detêm uma relação ambígua com o ideário da ES, destacou-se o processo de Recompensas e Benefícios por elevar mais paradoxos ao nível da operacionalização de princípios. Tal leva-nos a questionar se eventualmente esta relação está na origem da conceptualização teórica defendida por Parente (2011) associada ao setor da ES sobre a insatisfação dos trabalhadores perante a dimensão extrínseca. Contudo, também foi o processo que registou a maior diversidade de princípios operacionalizados, já que foi o único que evidenciou todos os princípios orientadores nas suas práticas.

As práticas de GDRH que possuem uma relação frágil com o ideário do setor são as associadas ao processo de Gestão da Rotatividade, Retenção e Saídas, o que pode ser explicado pela sua fraca utilização no seio das OES e, conseqüentemente, menor operacionalização de princípios. Também se constatou que o princípio da solidariedade e, de seguida, o princípio da equidade, são parcamente evidenciados entre as práticas de GDRH analisadas. O primeiro é operacionalizado nos processos de Recompensas e Benefícios e de Relações de Trabalho, e o segundo, é consubstanciado nos processos de Recompensas e Benefícios, Formação e Desenvolvimento e Gestão e Avaliação de Desempenho, salientando-se a particularidade do princípio da equidade ser aplicado transversalmente nas práticas de Recompensas e Benefícios.

É de ressaltar que o princípio do primado das pessoas e dos objetivos sociais e o princípio da transparência marcam presença em simultâneo em mais de metade dos processos de GDRH das OES entrevistadas, nomeadamente, Recompensas e Benefícios, Métodos de Trabalho e das Funções, Relações de Trabalho, Gestão e Avaliação de Desempenho, e Gestão de Carreiras, sendo que todos estes processos, com exceção de

Métodos de Trabalho e das Funções, registaram a operacionalização de mais de metade dos seis princípios orientadores.

Tendo em consideração as características das práticas de GDRH aplicadas pelas OES em estudo, constata-se que a formalização dos processos, a frequência de utilização das práticas de cada processo e a estrutura do sistema de gestão de pessoas, não influenciam a operacionalização dos princípios do ideário. O facto das OES serem conduzidas pelos seus valores e pela missão social, também acaba por ser evidenciado no modo como os trabalhadores são tratados, o que parece remeter que as práticas dos RH assalariados levadas a cabo nas organizações do setor são o reflexo da cultura organizacional. Os princípios da ES regem a atuação das organizações do setor e, por isso, naturalmente encontram-se presentes na sua cultura. Por conseguinte, esta cultura também se encontra presente na formulação práticas de GDRH das organizações do setor, o que por sua vez, talvez explique a consciente operacionalização dos princípios orientadores.

A principal contribuição deste estudo é servir de guia às OES para colocarem os princípios do ideário do setor em prática nos seus processos de GDRH, evidenciando o que distingue estas organizações dos setores de atividade privado e público, é justamente a missão social e os princípios pelo qual as entidades da ES regem a sua atuação. A escassez literária sobre a relação entre as duas dimensões, práticas de GDRH e princípios orientadores da ES, motivou a criação da matriz do presente estudo, já que a aposta na operacionalização dos princípios orientadores do setor pode revelar-se como um fator de diferenciação positiva perante os outros setores no âmbito das práticas de gestão de pessoas e, consequentemente, contribuir para a atração e retenção de trabalhadores, bem como, da dinamização da cultura organizacional, ambos desafios atuais sentidos pelas organizações entrevistadas. Desta forma, como pista de investigação futura, propomos que sejam aprofundados os conhecimentos sobre os desafios sentidos pelas OES atualmente ao nível da gestão de pessoas e que sejam delineadas novas estratégias úteis a estas organizações para minimizar e contornar tais constrangimentos.

Assim, revela-se necessário que, para além das OES deverem garantir o equilíbrio e uniformização da operacionalização consciente do ideário do setor nos seus processos de GDRH, também devem trabalhar para reduzir os paradoxos existentes nas práticas de GDRH ao nível da operacionalização dos princípios, pois estas ambiguidades podem desmoralizar a premissa de que os trabalhadores do setor dão significado ao trabalho através de

motivações intrínsecas, quando estes percebem que os valores inerentes à natureza de atuação das organizações do setor não são considerados para com o ativo mais importante destas entidades: eles mesmos - os recursos humanos. Para tal, sugere-se que estudos vindouros empreendam um modelo teórico de práticas de GDRH, à semelhança do que utilizámos no nosso estudo, mas adaptado às especificidades e ao ideário das entidades da ES, que por sua vez fomentaria uma operacionalização mais consciente dos princípios do setor ao estes serem inseridos no âmago das práticas de GDRH direcionadas às OES.

A técnica de amostragem eleita para a presente investigação, induziu à seleção intencional de organizações com o perfil adequado dentro da população geral em estudo, ou seja, com maior probabilidade de possuírem processos de GDRH representativos e aliciantes para possibilitar um aprofundamento e enriquecimento dos resultados obtidos. Assim, para ultrapassar esta limitação, torna-se crucial que no futuro a matriz do estudo seja aplicada a um maior número de organizações do setor e com características mais variadas, optando por uma técnica de amostragem menos heterodoxa, de forma a garantir uma maior representatividade e heterogeneidade de resultados.

Em suma, a presente investigação possibilitou atestar a existência de uma moderada operacionalização dos princípios orientadores do setor nas práticas de GDRH nas entidades da economia social, com uma tendência crescente na preocupação com os valores humanistas e no bem-estar dos trabalhadores. Para responder à questão de investigação “De que forma as organizações da economia social operacionalizam o ideário do setor nas suas práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos?”, com base no estudo, denotou-se que a cultura orienta fortemente as práticas de GDRH das organizações da ES, daí a presença de uma moderada relação de consciencialização dos princípios orientadores nas práticas de GDRH.

Conclui-se ainda que as OES no futuro devem continuar a investir no desenvolvimento de práticas de GDRH inovadoras e eficazes, bem como, na profissionalização da área internamente, a par da solidificação da cultura organizacional. Assim, estes fatores contribuirão para uma adequada operacionalização do ideário do setor, permitindo que as entidades da ES fomentem o seu progresso contínuo e dos seus trabalhadores no contexto em questão, destacando-se e obtendo vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: Evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1707–1725. <https://doi.org/10.1080/09585190600964350>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13^a ed.). Kogan Page Publishers.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (1^a ed.). Edições 70. https://www.academia.edu/40820250/BARDIN_L_1977_An%C3%A1lise_de_conte%C3%BAdo_Lisboa_edi%C3%A7%C3%B5es_70_225
- Bernard, H. R. (2006). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches* (4^a ed.). AltaMira Press.
- Bernardino, S. J. Q., & Santos, J. de F. (2020). Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em Portugal: Um estudo exploratório. *Administração Pública e Gestão Social*, 12(1). <https://www.redalyc.org/journal/3515/351561601005/html/>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), 183–203.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management* (5^a ed.). Bloomsbury Publishing.
- Caeiro, J. M. C. (2008). Economia social: Conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61–72. <https://doi.org/10.1590/S1414-49802008000100006>
- CASES. (2020). Economia Social. *CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social*. <https://www.cases.pt/definicao/>
- CASES. (sem data). *Guia Prático da Economia Social*. Projeto Y.ES. https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/09/Guia_Pr%C3%A1tico_da_Economia_Social.pdf
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2007). *The Social Economy in the European Union*. International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) and Comité Económico e Social Europeu (CESE). https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/EESC2007_-EnglishReport.pdf
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2012). *The Social Economy in the European Union*. International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) and Comité Económico e Social Europeu (CESE). <https://www.eesc.europa.eu/en/documents/study-social-economy-european-union>
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel da gestão de pessoas nas organizações*. Campus.

- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª ed.). Editora RH.
- Dias, I. (2014). A gestão de pessoas em OSFL. Em *Rediteia nº 47—Qualificação e Sustentabilidade nas Organizações de Economia Social*. Revista de Política social (EAPN Portugal / Rede Europeia Anti-Pobreza, pp. 57–69).
- Duarte, D. (2020). *Gestão de Recursos Humanos na Economia Social: Uma revisão sistemática da literatura* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, acessível em <https://files.diariodarepublica.pt/1s/1983/02/04600/06430656.pdf>
- Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, acessível em <https://files.diariodarepublica.pt/1s/1983/02/04600/06430656.pdf>
- Fernandes, J. M. (2016). A economia social em Portugal: Necessidades, perspetivas e fontes de financiamento (J. M. Fernandes, Ed.). Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento Europeu.
- Franco, R. (2005). Defining the Nonprofit Sector: Portugal. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 43. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
https://www.researchgate.net/publication/350689215_WORKING_PAPERS_The_Johns_Hopkins_Comparative_Nonprofit_Sector_Project
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective* [Technical Report]. Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa and Johns Hopkins University.
- Gahan, P., Theilacker, M., Adamovic, M., Choi, D., Harley, B., Healy, J., & Olsen, J. E. (2020). Between fit and flexibility? The benefits of high-performance work practices and leadership capability for innovation outcomes. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 414–437.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12316>
- Gaspi, S. de, Maron, L. H. P., & Júnior, C. A. de O. M. (2021). Análise de Conteúdo numa perspectiva de Bardin. Em C. A. de O. M. Júnior & M. C. Batista, *Metodologia da Pesquisa em Educação e Ensino de Ciências* (1ª ed., pp. 288–299). Massoni.
https://www.researchgate.net/publication/358190047_ANALISE_DE_CONTEUDO_NUMA_PERSPECTIVA_DE_BARDIN

- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª ed.). Edições Sílabo.
- Governo de Portugal. (n.d.). *Fundações e pessoas coletivas de utilidade pública* [Portal de serviços públicos]. ePortugal.gov.pt. <https://eportugal.gov.pt/fichas-de-enquadramento/fundacoes-e-pessoas-coletivas-de-utilidade-publica>
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso* (1ª ed.). Principia.
- Guerra, I., & Ferreira, M. de F. (2014). *Organizações de economia social: Coexistência, exemplo ou alternativa?* (Working Paper 2014/10). Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8392>
- Han, J., Sun, J.-M., & Wang, H.-L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when? *Human Resource Management Review*, 30(2), 100699. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100699>
- Handcock, M. S., & Gile, K. J. (2011). *On the Concept of Snowball Sampling* (arXiv:1108.0301). Cornell University - arXiv. <http://arxiv.org/abs/1108.0301>
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Conta Satélite da Economia Social - 2016*.
- Kellner, A., Townsend, K., & Wilkinson, A. (2017). «The mission or the margin?» A high-performance work system in a non-profit organisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1938–1959. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1129636>
- Lei Bases da Economia Social, aprovada pela Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, acessível em <https://files.dre.pt/1s/2013/05/08800/0272702728.pdf>
- 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*, Vol. XXXII, 61–81.
- Marques, C. P. P. da S., Rodrigues, A. C., & Ferreira, M. R. (2014). A gestão dos recursos humanos nas organizações de economia social. Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos, (5). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i5.2196>
- Martinho, A. L. M. S. (2011). *Culturas organizacionais: Pistas para a aplicabilidade do conceito às organizações do terceiro sector* [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Letras da Universidade do Porto - Departamento de Sociologia.

- Mendes, A. L. G., & Ventura, A. (2009). Tecnologia Empresarial Social: Valorizando Pessoas. Em A. L. Brunetto, A. L. G. Mendes, & A. Ventura, *Gestão de Pessoas—Categoria Terceiro Setor*. Qualitymark; ABRH-Nacional - (Prêmio Ser Humano Oswaldo Cecchia 2009).
- Minayo, M. C. de S., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: Oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, 9(3), 237–248. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002>
- Namorado, R. (2017). O que é a Economia Social? (Working Paper 01; Economia Social em Textos). Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social. <https://www.cases.pt/estudos-e-publicacoes/>
- Neves, I. das. (1998). *Crise e reforma da Segurança Social: Equívocos e realidades*. Chambel.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management* (6^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Observatório Nacional de Luta Contra a Pobreza. (sem data). *1979 – Enquadramento jurídico e estatuto das IPSS*. Observatório Nacional de Luta Contra a Pobreza. Obtido a 16 de agosto de 2023, de <https://on.eapn.pt/documento/1979-estabelece-a-disciplina-juridica-e-os-estatutos-das-ipss/>
- Ormston, R., Spencer, L., Barnard, M., & Snape, D. (2003). The foundations of qualitative research. Em J. Ritchie, J. Lewis, C. M. Nicholls, & R. Ormston, *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (1^a ed., Vol. 41, pp. 1–25). SAGE. <http://choicereviews.org/review/10.5860/CHOICE.41-1319>
- Parente, C. (2010). Gestão de Pessoas nas OSFL. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos—O desafio da inovação social* (pp. 307–353). Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda. (Grupo Editorial Vida Económica).
- Parente, C. (2011). Responsabilidade social no terceiro sector: Do ideário às práticas de gestão das pessoas. Em M. A. N. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra, & F. Jorge, *Responsabilidade Social: Uma Visão Iberoamericana* (pp. 355–381). Edições Almedina.
- Parente, C. (2012). Qualified Employment in the Third Sector in Portugal. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(1), 257–276. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9190-8>
- Parente, C. (2014). A gestão de recursos humanos assalariados. Em C. Parente (Ed.), *Empreendedorismo social em Portugal* (Universidade do Porto-Faculdade de Letras, pp. 176–200).

- Parente, C., & Martinho, A. L. (2018). The “Places and Non-places” Held by Women in Social Economy Organizations. *International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University 2018, Voluntas*(29), 1274–1282. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9942-1>
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação e comunicação do conhecimento científico* (1ª ed.). Lidel.
- Pocinho, M., & Matos, F. R. (2022). *Metodologias de Pesquisa e de Investigação: Qualitativa, quantitativa, quantiqualitativa, quali quantitativa e revisões sistemáticas*.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *SAGE*, XX(X), 1–37. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A strategic approach* (3ª ed.). Jossey-Bass: A Wiley Imprint.
- Quintão, C. (2004). Terceiro Sector—Elementos para referenciação teórica e conceptual. *Sociedades contemporâneas: reflexividade e ação*. V Congresso Português de Sociologia, Universidade do Minho - Braga.
- Quintão, C. (2011). *O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar* (IS Working Paper N.º 2). Instituto de Sociologia - Faculdade de Letras da Universidade do Porto: Unidade de I&D da Fundação para a Ciência e a Tecnologia.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª ed.). Gradiva.
- Ridder, H.-G., & McCandless, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124–141. <https://doi.org/10.1177/0899764008328182>
- Ridder, H.-G., Piening, E. P., & Baluch, A. M. (2012). The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting Their Human Resource Management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 605–635. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9219-z>
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Haddock, M., & Tice, H. S. (2012). *Portugal’s Nonprofit Sector in Comparative Context*. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies and Portugal’s Instituto Nacional de Estatística (INE). <https://search.issuelab.org/resource/portugal-s-nonprofit-sector-in-comparative-context.html>

- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (8ª ed.). Lidel.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2ª ed.). McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203–220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>
- Voltolini, R. (2004). *Terceiro Setor: Planejamento e gestão PDF* (1ª). Senac São Paulo.
- Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915–931. <https://doi.org/10.1080/09585191003729374>
- Wright, T., & Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>

Apêndice I – Guião de entrevista

Antes de mais, quero agradecer pela sua disponibilidade para esta entrevista, pois a sua realização é essencial para a recolha de dados para a elaboração do trabalho a que me proponho. Vamos tentar ser breves!

Desde já, quero salientar que toda a informação cedida será sempre tratada com anonimato e confidencialidade. De modo a facilitar o registo e tratamento dos dados que irão ser recolhidos, autoriza a gravação da entrevista?

Primeiro, quero adiantar que esta entrevista encontra-se dividida em quatro partes, nomeadamente:

Parte I – Identificação e caracterização da organização;

Parte II – Caracterização do entrevistado;

Parte III – Estrutura organizacional;

Parte IV – Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Parte I - Identificação e caracterização da organização

Vamos então começar pela primeira parte da nossa entrevista, a identificação e caracterização da organização onde trabalha.

I.1. Pode dizer-me qual a designação completa da organização?

I.1.1. Caso aplicável, qual a sigla identificativa da organização?

I.2. Onde está sediada a organização a nível de Concelho?

I.3. Qual o ano de fundação da organização?

I.4. A organização possui algum/alguns estatuto(s)? Se sim, qual/quais? Peço que especifique o mais detalhadamente possível.

I.5. Consegue indicar o CAE da organização, conforme consta no Registo Nacional de Pessoas Coletivas?

I.6. Quais os tipos de atividades desenvolvidas pela organização?

I.7. Qual/Quais o(s) público(s)-alvo das atividades e produtos desenvolvidos pela organização?

Parte II – Caracterização do entrevistado

Avançando agora para a segunda parte da nossa entrevista, gostaria de o/a ficar a conhecer um pouco melhor. Ou seja, precisava de registar alguma informação breve sobre si, assim como o papel que desempenha na organização para garantir paridade na análise dos dados.

II.1. Sexo (não perguntar, apenas registar): *Masculino ou Feminino*

II.2. Se me permite, qual a sua idade?

II.3. Quais as suas habilitações literárias (último grau concluído)?

II.4. Qual o cargo que ocupa atualmente na organização?

II.5. Há quanto tempo está nesta organização (aproximadamente)?

II.6. Desempenhou sempre a mesma função?

II.6.1. (**Se não**) Qual/quais outra(s) função/funções exerceu na organização?

Parte III – Estrutura organizacional

De forma a conhecermos melhor a estrutura organizacional e a sua dimensão, de seguida vou solicitar algumas informações relativamente aos Recursos Humanos assalariados da organização.

III.1. Será que posso pedir para preenchermos uma tabela sobre a quantidade de colaboradores existente em cada uma das categorias apresentadas, no que diz respeito à tipologia de contrato e período de trabalho divididos quantitativamente pelo respetivo sexo dos colaboradores? (se o inquirido declarar, espontaneamente, que não sabe responder de imediato, oferecer para enviar a tabela por e-mail para a retornar devidamente preenchida)

	Tempo Integral		Tempo Parcial		Subtotal
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	
1. Contratos a termo certo					
2. Contratos sem termo					
3. Contratos emprego-inserção					
4. Contratos de prestação de serviços					
5. Estágio curricular					
6. Estágio profissional					
Subtotal					<u>Total de colaboradores</u>

III.2. Agora relativamente à categoria profissional dos colaboradores da organização, podemos preencher uma tabela semelhante à anterior? (se o inquirido declarar, espontaneamente, que não sabe responder de imediato, oferecer para enviar a tabela por e-mail para a retornar devidamente preenchida)

Categoria Profissional	Homens	Mulheres
1. Dirigentes estatutários		
2. Técnicos superiores com funções de chefia		
3. Técnicos superiores sem funções de chefia		
4. Pessoal qualificado operacional		
5. Pessoal qualificado administrativo		
6. Pessoal indiferenciado		

Parte IV – Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Vamos agora dar início ao foco principal da nossa entrevista, a gestão de pessoas. O objetivo é ficar a conhecer as práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos

desenvolvidas na organização (formais e informais), assim como os desafios sentidos na aplicação das mesmas.

Antes de mais, preciso de recolher informação sobre a pessoa responsável pela gestão de recursos humanos na organização.

IV.1. Qual o cargo da pessoa responsável pela gestão e desenvolvimento de recursos humanos na organização?

R:

IV.2. A organização subcontrata entidades externas para dar apoio a alguma atividade de gestão de recursos humanos?

IV.2.1. **(Se sim)** Que funções são subcontratadas?

R:

“Práticas são os métodos e procedimentos específicos que a organização adota para implementar os Princípios e Políticas da organização” (Posthuma et al., 2013, p. 6).

Ao longo de 9 categorias consideradas como as principais áreas onde se integram as práticas de recursos humanos, irei colocando questões para tentar perceber o que a organização desenvolve e aplica em cada uma destas categorias.

1. Compensação/Recompensas e Benefícios

IV.3. Como está desenhado o vosso sistema de Recompensas e Benefícios?

R:

(Caso o entrevistado revele alguma dificuldade em responder à pergunta, prosseguir com as questões seguintes para auxiliar)

IV.3.1. Quais as componentes incluídas na remuneração mensal dos colaboradores (salário fixo, complementos, bónus)?

R:

IV.3.2. Costuma existir pagamento de prémios para além da remuneração mensal?

R:

IV.3.3. As recompensas entre colaboradores são diferenciadas através de que critérios?

R:

IV.3.4. A organização disponibiliza aos seus colaboradores algum pacote de benefícios (por exemplo: seguro de saúde, poupança reforma, telemóvel para uso pessoal, carro da organização, dias de férias, *etc.*)?

R:

IV.3.5. É feito algum tipo de reconhecimento público ou dadas recompensas não financeiras aos colaboradores?

R:

IV.4. A instituição possui estes procedimentos formalizados para gerir os recursos humanos?

R:

2. Métodos de trabalho e das funções

Os métodos de trabalho definem os sistemas de trabalho e o ambiente organizacional criados pela organização, com vista a melhorar a sua eficácia e produtividade, garantindo que se torna “a great place to work” (Armstrong & Taylor, 2014). Os métodos das funções especificam o conteúdo do trabalho e os requisitos a satisfazer, são sobre estabelecer como as pessoas nas suas funções e tarefas individuais devem fazer o seu trabalho (Armstrong & Taylor, 2014).

IV.5. Que práticas existem implementadas em relação a métodos de trabalho e das funções existentes?

R:

(Caso o entrevistado revele alguma dificuldade em responder à pergunta, prosseguir com as questões seguintes para auxiliar)

IV.5.1. Como estão organizados os colaboradores para o desempenho das suas tarefas no dia-a-dia?

R:

IV.5.2. Existe uma relação multifuncional/rotatividade das tarefas que os colaboradores desempenham entre si?

R:

IV.5.3. Considera que os colaboradores usufruem de flexibilidade e autonomia no trabalho? Por exemplo, através de horários de trabalho flexíveis, tarefas de amplas responsabilidades, discricção e autonomia no desempenho da função, ampliação e enriquecimento do trabalho.

R:

IV.5.4. Como funcionam as tomadas de decisões ao nível do trabalho na instituição?

R:

IV.6. A instituição possui estes procedimentos formalizados para gerir os recursos humanos?

R:

3. Formação e Desenvolvimento

“O desenvolvimento estratégico de recursos humanos envolve introduzir, eliminar, modificar, direcionar e orientar processos de forma a que todos os indivíduos e equipas estão equipados com as habilidades, conhecimento e competências de que necessitam para assumir as funções atuais e futuras tarefas que são requeridas pela organização” (Armstrong & Taylor, 2014, p.281).

IV.7. Como é gerida a formação e o desenvolvimento dos colaboradores da organização?

R:

(Caso o entrevistado revele alguma dificuldade em responder à pergunta, prosseguir com as questões seguintes para auxiliar)

IV.7.1. A organização proporciona ações de formação aos seus colaboradores ao longo do seu percurso profissional?

R:

IV.7.2. Que tipo de formação é oferecida aos colaboradores e qual o objetivo final da mesma?

R:

IV.7.3. Como é feita a avaliação da formação prestada aos colaboradores?

R:

IV.7.4. Como realizam a orientação e formação de novos colaboradores?

R:

IV.8. A instituição possui estes procedimentos formalizados para gerir os recursos humanos?

R:

4. Recrutamento e Seleção

IV.9. O que fazem na instituição ao nível do Recrutamento e Seleção?

R:

(Caso o entrevistado revele alguma dificuldade em responder à pergunta, prosseguir com as questões seguintes para auxiliar)

IV.9.1. Que técnicas de recrutamento são colocadas em prática para encontrar candidatos?

R:

IV.9.2. Como é realizada a seleção de novos colaboradores?

R:

IV.9.3. A organização possui critérios definidos e explícitos para a análise de candidatos, quer seja correspondência com a função e com a estratégia/valores da organização?

R:

IV.9.4. Considera que é feito o planeamento do processo de Recrutamento e Seleção na organização?

R:

IV.10. A instituição possui estes procedimentos formalizados para gerir os recursos humanos?

R:

5. Relações de trabalho

A estrutura organizacional define as relações formais entre os grupos e os indivíduos dentro de uma organização, a alocação de autoridade e o modo como a organização se encontra dividida (Armstrong & Taylor, 2014).

IV.11. Como é que a organização promove e gere as relações de trabalho, ou seja, os vínculos que se estabelecem no âmbito do trabalho?

R:

(Caso o entrevistado revele alguma dificuldade em responder à pergunta, prosseguir com as questões seguintes para auxiliar)

IV.11.1. Considera que a organização transmite segurança e estabilidade no emprego aos seus colaboradores?

R:

IV.11.2. Como considera que a instituição dá atenção às opiniões e atitudes dos colaboradores no que diz respeito às suas relações de trabalho?

R:

IV.11.3. Qual o procedimento que a instituição possui no caso de uma reclamação/acusação formal por parte de um colaborador?

R:

IV.11.4. As oportunidades de emprego na instituição são acessíveis a todos internamente?

R:

IV.11.5. Existem políticas e eventos de cariz social e/ou familiar dirigido aos colaboradores que sejam definidos pela instituição?

R:

IV.12. A instituição possui estes procedimentos formalizados para gerir os recursos humanos?

R:

6. Comunicação

No seguimento do processo anterior e da sua definição, as estruturas também moldam os canais de comunicação e o processo de tomada de decisão no seio da organização (Armstrong & Taylor, 2014).

IV.13. Como é gerida a comunicação dentro da organização?

R:

(Caso o entrevistado revele alguma dificuldade em responder à pergunta, prosseguir com as questões seguintes para auxiliar)

IV.13.1. A instituição possui algum meio de comunicação interno formal para a partilha de informação relativa ao desempenho da organização, referências estratégicas e ao setor (digital e/ou impresso)?

R:

IV.13.2. Através de que meios é feita a recolha de opiniões e de sugestões dos colaboradores sobre a organização?

R:

IV.13.3. São realizadas reuniões frequentes e regulares com os colaboradores para os auscultar?

R:

IV.14. A instituição possui estes procedimentos formalizados para gerir os recursos humanos?

R:

7. Gestão e Avaliação de Desempenho

IV.15. Como é implementada a gestão e avaliação de desempenho na organização?

R:

(Caso o entrevistado revele alguma dificuldade em responder à pergunta, prosseguir com as questões seguintes para auxiliar)

IV.15.1. Em que critérios é baseada a avaliação do desempenho dos colaboradores?

R:

IV.15.2. Quem dirige a avaliação de desempenho do colaborador e que membros da organização são incluídos no processo?

R:

IV.15.3. Com que frequência são feitas as avaliações de desempenho?

R:

IV.15.4. Como é que são trabalhados os resultados da avaliação de desempenho?

R:

IV.16. A instituição possui estes procedimentos formalizados para gerir os recursos humanos?

R:

8. Gestão de Carreira

IV.17. O que está previsto na organização no que diz respeito à gestão de carreiras?

R:

(Caso o entrevistado revele alguma dificuldade em responder à pergunta, prosseguir com as questões seguintes para auxiliar)

IV.17.1. Que tipo de progressão de carreira é que um colaborador pode esperar na instituição?

R:

IV.17.2. As oportunidades de progressão dentro da instituição ocorrem com frequência?

R:

IV.17.3. É realizado algum tipo de acompanhamento aos colaboradores acerca do seu plano de carreira e progressão no trabalho?

R:

IV.18. A instituição possui estes procedimentos formalizados para gerir os recursos humanos?

R:

9. Gestão de Rotatividade, Retenção e Saídas

IV.19. A organização possui práticas no âmbito da gestão da rotatividade, retenção de colaboradores e processo de desvinculação?

R:

(Caso o entrevistado revele alguma dificuldade em responder à pergunta, prosseguir com as questões seguintes para auxiliar)

IV.19.1. Como é tratada a retenção de colaboradores quando estes manifestam intenção de sair da organização?

R:

IV.19.2. Que medidas são aplicadas quando surge a necessidade de substituir um colaborador na sua função?

R:

IV.19.3. De que forma a instituição trata do processo de desvinculação de um colaborador?

R:

IV.20. A instituição possui estes procedimentos formalizados para gerir os recursos humanos?

R:

Concluída a exploração das 9 categorias sobre as práticas de recursos humanos, vou agora colocar algumas questões sobre a gestão e desenvolvimento de recursos humanos no seu todo no seio da organização.

IV.21. Quais são os principais desafios que sentem na gestão e desenvolvimento de recursos humanos?

R:

IV.22. O que gostaria de melhorar na gestão e desenvolvimento de recursos humanos da instituição?

R:

IV.23. O que precisavam para conseguirem concretizar essas melhorias ao nível da gestão e desenvolvimento de recursos humanos?

R:

Como é do seu conhecimento, as entidades da Economia Social primam-se pelo princípios orientadores do Artigo 5.º da Lei de Bases da Economia Social (2013), nomeadamente:

O primado das pessoas e dos objetivos sociais

Solidariedade

Igualdade e da não discriminação

Justiça

Equidade

Transparência

IV. 24. Como aplicam concretamente estes princípios aos recursos humanos da vossa organização? Consegue dar exemplos práticos?

R:

Para finalizar, gostaria de questionar se tem conhecimento de outras organizações da economia social que possuam práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos inspiradoras e de referência para participarem neste estudo e cujo os contactos possa partilhar?

R:

Damos por concluída a nossa entrevista, resta-me agradecer pelo tempo disponibilizado e toda a atenção dispensada.

Apêndice II – Análise vertical OES1

Responsável GDRH: Departamento da Qualidade e Diretor Geral – responsabilidade acrescida a outras funções.

Atividades RH subcontratadas: Não.

CATEGORIA	EXCERTOS	ANÁLISE
1. RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS	(...)sistema de recompensas alicerçado numa tabela do contrato coletivo (...) e a determinadas categorias pagamos acima da tabela.	Recompensa mensal inclui salário base de acordo com Contrato Coletivo de Trabalho e para uma categoria acima do definido. Recompensas diferenciadas pelo critério das competências da função.
	Há uma categoria que tem um bónus sim, um subsídio trimestral (...) que a administração considera que é um trabalho mais pesado, mais penalizador. (...) O facto de ser trimestral ela é baseada no desempenho.	Bónus salarial atribuído a categoria que requer determinadas competências e conhecimentos específicos. É variável, pois é baseada no desempenho.
	Têm os dias de férias resultante da avaliação de desempenho, o prémio é dias de férias (...) é transversal a todos	Incentivo não monetário através da atribuição de dias de férias para gozo resultantes da avaliação de desempenho individual. Medida geral para toda a instituição. Recompensa diferenciada pela avaliação formal do desempenho.
	É feito reconhecimento público, por exemplo, no aniversário o presidente faz um discurso, agradece sempre aos colaboradores nos dias das assembleias gerais e quando há algum facto extraordinário é sempre enviado esse agradecimento (...) perante toda a equipa também	Reconhecimento público feito de forma individual e de equipa pelas tarefas desempenhadas. Congratulação pessoal em dia de aniversário.
	Estão sim formalizados os procedimentos, os dos reconhecimentos não, é um bocado informal, mas o resto está descrito sim	Maior parte das práticas de Recompensas e Benefícios formalizadas, exceto reconhecimentos públicos.

**2. MÉTODOS DE
TRABALHO E DAS
FUNÇÕES**

<p>Nós somos certificados pela ISO 9001 de 2015 e, portanto, nós temos de ter esses procedimentos escritos e balizados.</p>	<p>Procedimentos de métodos de trabalho e da função definidos e formalizados.</p>
<p>Há todo um procedimento quando um trabalhador entra e é explicado como é que a organização funciona (...) ele nos primeiros dias tem sempre alguém que já está casa que o acompanha.</p>	<p>Explicado a um colaborador que integra a instituição como funciona a mesma e também o método de trabalho da função. Formação inicial dada a novos colaboradores.</p>
<p>Cada um tem as suas tarefas, mas no fundo está tudo organizado pelo grupo. Esses grupos estão divididos por área de atuação e função.</p>	<p>O trabalho na instituição está dividido por áreas de atuação. Ao nível da função, cada uma tem as suas próprias tarefas e trabalham individualmente, mas sempre inseridos no grupo de atuação.</p>
<p>Dento da sua categoria pode haver rotatividade de tarefas. Quando aparece um lugar vago nós procuramos sempre dentro da organização se há alguém que possa subir e ocupar aquele lugar.</p>	<p>Rotatividade de tarefas de algumas funções dentro da área de atuação e categoria em que estão inseridas. Promoção interna.</p>
<p>Dada a característica do trabalho que nós prestamos a flexibilidade não pode ser o foco principal, porque nós tratamos e cuidamos de pessoas e, portanto, temos de ser flexíveis em relação a eles e não em relação a nós próprios.</p>	<p>Não é priorizada a flexibilidade no trabalho aos colaboradores tendo em conta a natureza de atuação.</p>
<p>Os colaboradores dentro das suas respostas tem reuniões mensais em que podem expor e têm sempre à sua disposição um impresso que lhes permite fazer sugestões de melhoria ou propor novos métodos de trabalho ou novas ações que visem melhorar o desempenho, quer deles, quer da resposta onde estão inseridos. E depois isso é analisado: ou é implementado ou explica-se porque é que não é implementado.</p>	<p>Reuniões mensais entre os diretores de resposta e os seus colaboradores para recolher feedback sobre o trabalho. Impressos à disposição dos colaboradores para indicarem sugestões de melhoria ao nível do trabalho e da função.</p>
<p>Logicamente que algumas tomada de decisões são tomadas pela administração, mas tendo por base aquilo que</p>	<p>Tomadas de decisão maioritariamente centralizadas tendo por base a opinião que os diretores de</p>

3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

	os diretores de cada resposta têm como opinião.	resposta recolhem do seu grupo de colaboradores.
	Nós temos uma pessoa que está diretamente com a formação ao nível dos colaboradores.	Processo de Formação e Desenvolvimento com responsabilidade claramente definida e atribuída. Procedimentos formalizados.
	Fazemos um levantamento das necessidades mais prementes ao nível da formação e tentamos encontrar parceiros para poder fomentar essas ações de formação.	Levantamento de necessidades de formação e procura de entidades que providenciem ações de formação nesse sentido.
	Portanto, há algumas que visam o trabalho específico da função, outras que também procuram desenvolver e dar outras ferramentas às pessoas que não específico da sua função, nomeadamente, no conhecimento organizacional, nos métodos de trabalho, comunicação, ao nível dos primeiros socorros (...) centrados na formação ou então que contribuam para o desenvolvimento organizacional no seu todo.	Foco da formação e desenvolvimento da instituição passa por competências específicas da função, competências de métodos de trabalho, conhecimento organizacional e competências comportamentais.
	Mas gostaríamos de ter mais formação.	Melhorias ao nível da gestão de recursos humanos.
	Nós procuramos cumprir um plano de formação todos os anos.	Definição de plano de formação anual.
	Na avaliação da formação temos uma avaliação pós X tempo qual o impacto, mas muitas vezes esta parte é esquecida (...).	Avaliação da formação após determinado tempo através do impacto no desempenho das tarefas. Nem sempre aplicada.
	Primeiro vem aos recursos humanos e recebe o seu fardamento, as orientações e trata de todo o processo burocrático. Depois é encaminhado para a resposta, previamente já houve um contacto com a resposta e com a diretora da resposta, é encaminhado para a resposta onde lhe é explicado o funcionamento e o que é que se espera. E, portanto, esse trabalho é feito pela diretora	Formação inicial dada aos novos colaboradores.

	técnica com quem ela designe.	
	Estamos a pensar em fazer, isso está em processo de desenvolvimento, fazer um pequeno vídeo com as regras mais básicas e da organização, o modo como queremos que atue dentro da organização.	Formação inicial dada aos novos colaboradores. Métodos de trabalho e da função.
	Todos os dias a diretora técnica reúne com os colaboradores para saber o que é que se passa, se aconteceu alguma coisa e, portanto, há um acompanhamento mais próximo.	Conversas diárias de acompanhamento inicial dos colaboradores com supervisor direto. Métodos de trabalho e da função; Comunicação.
	O acompanhamento é feito pelos pares (...) não há um tempo estabelecido, é conforme a necessidade.	Acompanhamento inicial dos colaboradores feito pelos pares da função.
	Nós recebemos os currículos, as pessoas podem inscrever-se diretamente, recebemos currículos por e-mail. (...) Quando não há candidaturas espontâneas recorro aos anúncios nas redes sociais ou ao IEFP.	Recrutamento de quadros operacionais feito essencialmente através de candidaturas espontâneas via e-mail. Em caso de necessidade (falta de candidaturas espontâneas) também é feito recrutamento através de anúncios nas redes sociais da organização e no website do IEFP.
	Depois fazemos uma seleção das inscrições que temos (...) e será feita uma primeira entrevista. E se depois a pessoa nos interessar já será para ir para uma outra entrevista, em que a maior parte das vezes já está o diretor técnico ou da resposta.	Seleção é composta por triagem das candidaturas rececionadas, seguido de 2 entrevistas. O candidato só avança para a segunda entrevista caso cumpra com os requisitos para a função, sendo em que na segunda entrevista já comparece o supervisor ou o diretor do departamento em questão.
	Quando se trata de um quadro mais técnico e nós não temos inscrições, aí colocamos um anúncio. Normalmente, por parte do Centro de Emprego, no site do IEFP. Também colocamos nas nossas redes sociais.	Recrutamento de quadros técnicos feito essencialmente através do Centro de Emprego (website do IEFP) e também através das redes sociais da organização (não costumam existir candidaturas espontâneas).

4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

	<p>Quem faz a primeira entrevista é uma pessoa quem tem outras funções dentro da organização, mas a formação base é Psicologia. Esta pessoa é Diretora da Qualidade.</p>	<p>Não existe um membro na organização dedicado exclusivamente ao processo de Recrutamento e Seleção. Diretor da Qualidade é responsável pelas primeiras entrevistas do processo de Seleção.</p>
	<p>A pessoa tem um guião da entrevista e, portanto, esses guiões depois são analisados junto com o currículo. E depois disso é analisado e é selecionado.</p>	<p>Guião de entrevista definido consoante a função a contratar como instrumento de seleção.</p>
	<p>Os critérios para essa seleção dependem da função para o qual o candidato está a ser contratado e há critérios definidos para cada uma das funções. Nós procuramos pessoas que já tenham alguma prática, mas às vezes não é fácil nas categorias que têm mais rotatividade.</p>	<p>Crítérios de seleção definidos de acordo com as necessidades da função – conhecimentos e experiência de trabalho na área. Estes critérios podem não ser levados em consideração eximamente na seleção de quadros operacionais, consoante a dificuldade de atração de candidatos.</p>
	<p>Não há planeamento, pelo trabalho que temos nós não vamos desenvolver nova estrutura ou novo projeto. Nós desenvolvemos os projetos com os quais temos protocolos e isso é um bocado permanente no espaço de tempo.</p>	<p>Não existe planeamento do processo de Recrutamento e Seleção.</p>
	<p>O que está formalizado no processo é reunir as candidaturas, fazer uma primeira seleção, depois proceder às entrevistas e analisar os currículos e as fichas de entrevistas de cada um e fazer uma segunda seleção já com as pessoas de cada departamento ou de resposta.</p>	<p>Processo de Recrutamento e Seleção parcialmente formalizado (fluxo do procedimento definido).</p>
<p>5. RELAÇÕES DE TRABALHO</p>	<p>A organização tem o seu organograma definido. Portanto, o trabalhador pode sempre tratar dos assuntos todos com a sua diretora, mas o trabalhador sabe que se a diretora não responder, ele pode informar a diretora e passar ao nível seguinte da hierarquia. O trabalhador tem</p>	<p>As relações de trabalho estão definidas através do organograma. Os trabalhadores têm conhecimento da hierarquia e a quem se devem digirir.</p>

	bem conhecimento das hierarquias e do organograma da organização.	
	Eu acho que temos a nossa história, quem tem dados jus com os seus compromissos atempadamente e isso traz-lhes alguma tranquilidade.	Segurança no trabalho transmitida através da história que a instituição possui no seio social.
	A hierarquia também tem uma proximidade muito grande, não está ausente da vida do colaborador. Posso, por exemplo, dizer-lhe que a porta do meu gabinete está sempre aberta (...) Portanto, é uma hierarquia que está presente, não é distante.	Proximidade e acessibilidade nas relações de trabalho dentro da organização no que diz respeito à hierarquia.
	As oportunidades de emprego são acessíveis a todos internamente.	Oportunidades de emprego internas acessíveis a todos os colaboradores.
	Abro uma investigação, um inquérito para apurar as diferentes versões. Em primeiro lugar, pela diretora técnica e depois quando reúne todas as evidências e todas as ocorrências depois passa para cima, para a direção geral e para os recursos humanos. Os colaboradores sabem a quem devem recorrer.	Em caso de acusação formal está definido o procedimento a seguir e os trabalhadores têm conhecimento do mesmo. O primeiro interveniente é o supervisor hierárquico do trabalhador, que de seguida passa a informação para a direção e recursos humanos para estes fazerem uma avaliação e decisão da queixa.
	Dirigidos exclusivamente aos trabalhadores não. Antes da pandemia nós tínhamos o jantar de Natal, que era um jantar de partilha só com os trabalhadores. Entretanto nas respostas sociais, isso parte um bocadinho do diretor técnico promover, às vezes um jantar temático ou fazer uma atividade em conjunto com os colaboradores.	A instituição não organiza eventos de cariz social para os seus colaboradores (antes da pandemia tinham o jantar de Natal com a organização toda). O diretor de cada departamento tem autonomia para organizar e gerir atividades de cariz social para com os seus trabalhadores.
	Esta questão da partilha não, mas o restante os colaboradores têm conhecimento e está formalizado.	Práticas da relações de trabalho parcialmente formalizadas.
6. COMUNICAÇÃO	Por norma, sempre que há uma necessidade de comunicar com todos os trabalhadores a administração convoca reuniões formais, ou se é para emitir um	Meio de comunicação formal da instituição através de notas de serviço, quer seja para convocar reuniões com a administração ou para informar sobre métodos de

	<p>procedimento (novos procedimentos ou alterar procedimentos) ou eventos que possam haver, é enviada uma nota de serviço em que todos os colaboradores terão acesso a ler e a informarem em como tiveram conhecimento. (...) cada resposta social põe à disposição do trabalhador, tem um local próprio para ele poder tomar conhecimento.</p>	<p>trabalho e das funções ou informar a ocorrência de eventos. Os trabalhadores têm de confirmar em como tiveram conhecimento da nota de serviço. O diretor de cada serviço é responsável pela afixação das notas de serviço em local definido (quadro informativo) e por assegurar a leitura da informação. Métodos de trabalho e das funções.</p>
	<p>Há reuniões setoriais para partilha desses desempenhos (...) dos supervisores com as suas equipas.</p>	<p>Comunicação verbal informal através de reuniões de equipa para partilhar o desempenho da organização e do setor.</p>
	<p>Todos os anos é passado o inquérito de satisfação do colaborador e têm sempre à disposição as sugestões de melhoria ou as notas de serviço que pode fazer se quer tratar de algum assunto em particular. (...) tem um impresso mesmo próprio que segue as indicações e entrega ao diretor de serviço da resposta e este encaminha para a Qualidade, que depois manda para a Administração ou para a Direção Geral para tomarem a decisão final e depois é dado feedback ao colaborador. E por onde ele passa, as pessoas que o recebem têm também de dar a sua opinião acerca da sugestão.</p>	<p>Opinião dos trabalhadores acerca da organização e do trabalho é recolhida através de um inquérito formal anual. Os trabalhadores também podem dar a sua opinião através de sugestões de melhoria em processos ou métodos de trabalho. Todos os intervenientes no processo dão opinião sobre a sugestão de melhoria apresentada. No fim, após a decisão tomada sobre a sugestão, o trabalhador em questão recebe feedback sobre a mesma. Métodos de trabalho e das funções. Envolvimento, abertura e participação na comunicação interna e tomada de decisão.</p>
	<p>Todos os meses há reuniões, cada resposta tem as suas reuniões. Portanto, aí eles têm oportunidade de também falar em grupo e depois podem dar as suas sugestões a nível individual.</p>	<p>Reuniões mensais de equipa organizadas pelo supervisor direto para auscultar a opinião dos trabalhadores e recolher sugestões do grupo. Abertura para individualmente dar sugestões ao supervisor.</p>
	<p>Os processos de comunicação estão formalizados.</p>	<p>Práticas de Comunicação interna formalizadas.</p>
<p>7. GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</p>	<p>Há uma reunião inicial em que são traçados os objetivos com o trabalhador e o supervisor. E depois, além dos objetivos da função, há determinados parâmetros que</p>	<p>Processo de gestão e avaliação do desempenho claramente definido: reunião inicial de definição do plano de desempenho com objetivos a atingir feita pelo trabalhador</p>

	<p>dizem respeito à organização. Os objetivos são acompanhados, há uma reunião a meio do processo de avaliação de como é que as coisas estão a decorrer. E depois a reunião final em que já é apresentado, o trabalhador pode fazer a sua autoavaliação no final do processo e depois também é feita a avaliação do seu superior hierárquico juntamente com outro alguém que é nomeado e do resultado disso são apresentados os resultados ao trabalhador individualmente.</p>	<p>juntamente com o supervisor direto (definidos parâmetros da função e da organização; reunião de acompanhamento a meio do processo para rever os objetivos do colaborador juntamente com o supervisor direto; reunião final com apresentação de resultados e recolhida a autoavaliação do trabalhador, acompanhada pela avaliação do supervisor direto e do diretor do departamento em que o trabalhador está inserido.</p>
	<p>No final do processo, quando o processo encerra, toda a organização conhece os resultados da avaliação de desempenho.</p>	<p>Resultados da avaliação de desempenho dos trabalhadores é partilhado publicamente com toda a organização.</p>
	<p>Neste momento o processo é feito de 2 em 2 anos.</p>	<p>Processo de gestão e avaliação do desempenho definido temporalmente: ocorre de 2 em 2 anos.</p>
	<p>Podem ser resultados ou podem ser comportamentos. Há liberdade para a definição dos objetivos iniciais. (...) também são incluídas metas estratégicas.</p>	<p>Processo de definição de objetivos de desempenho inclui o trabalhador e o supervisor direto, sendo que os critérios passam por comportamentos, resultados e metas estratégicas da organização.</p>
	<p>Também tem a ver com a questão hierárquica. Normalmente a avaliação tem sempre duas pessoas (diretor da resposta e diretor do departamento daquela área) e isso está definido no regulamento interno da avaliação de desempenho, as regras estão todas definidas.</p>	<p>A gestão do desempenho é feita pelo supervisor direto e a avaliação do desempenho por este juntamente com o diretor do departamento em que o trabalhador está inserido. Processo de Gestão e Avaliação do Desempenho formalizado através de um regulamento interno.</p>
<p>8. GESTÃO DE CARREIRA</p>	<p>Isso ainda é um assunto que estamos a trabalhar, porque estas organizações apesar de terem quadros técnicos e de necessitarem de quadros técnicos, eles são muito escassos.</p>	<p>Dificuldade de GDRH.</p>
	<p>Isto é um assunto que nos tem levado a várias discussões e que ainda não temos definido.</p>	<p>Processo não definido nem formalizado.</p>

	Sim, tentamos promover os colaboradores internamente para substituírem os que saíram.	Promoção interna de trabalhadores para vagas abertas.
9. GESTÃO DA ROTATIVIDADE, RETENÇÃO E SAÍDAS	Não existe processo de gestão da rotatividade, retenção e saídas.	Não existem práticas de gestão da rotatividade, retenção e saídas.
10. DIFICULDADES NA GDRH	A baixa escolaridade e a falta de formação nas áreas (...) Há muita dificuldade em encontrar gente e especializada.	Dificuldade em atrair mão-de-obra qualificada e especializada.
	Tem que haver muita formação cá dentro e nós temos muitas vezes que formar as pessoas, e muitas vezes quando a pessoa está formada, a pessoa sai para outra área qualquer.	Dificuldade em reter colaboradores, perda de mão-de-obra formada pela instituição. Elevados custos de formação inicial.
11. MELHORIAS PARA A GDRH	Gostaria de ter mais mecanismos de comunicação mais automática, um nível de literacia digital mais ativa.	Desenvolver os canais de comunicação interna e digitalização dos mesmos.
	Gostaria de poder oferecer mais ações de modo a dinamizar a parte de pertença na organização.	Dinamizar a cultura organizacional.
	E de poder oferecer outro tipo de regalias(...), monetárias e não monetárias.	Desenvolver o sistema de recompensas e benefícios.
	Completar e formalizar alguns procedimentos de Recursos Humanos.	Definir e formalizar processos de GDRH.
12. CONCRETIZAÇÃO AS MELHORIAS DE GDRH	O que era necessário era ter mais quadros técnicos e em algumas áreas há défice de recursos. Não porque nós não os tenhamos, porque nós até temos mais do que aquilo que nos é exigido. Mas por força das condições dos acordos, acho que o nível de recursos humanos nalgumas áreas é deficiente e isso também não permite que nós possamos desenvolver e ter determinados procedimentos ao nível da gestão.	Acordos do setor com previsão de mais quadros técnicos para todas as áreas de atuação. Necessidade de mais quadros técnicos para especialização das tarefas.
	Isto já requeria um departamento de recursos humanos mais qualificado e, portanto, que permitisse fazer determinadas ações que nós	Necessidade de uma equipa de recursos humanos qualificada, especializada e em maior número.

	não conseguimos fazer, porque não temos mão-de-obra.	
13. ALINHAMENTO DA GDRH COM O IDEÁRIO DO SETOR	Cada vez mais estas instituições vêm-se confrontadas com a falta de pessoas que queiram abraçar causas deste tipo (...). Na minha opinião é um setor que está a necessitar de uma alteração profunda.	Reformulação do setor da Economia Social.

Apêndice III – Análise vertical OES2

Responsável GDRH: Técnico de Recursos Humanos (função única e claramente definida na GRH).

Atividades RH subcontratadas: Não.

CATEGORIA	EXCERTOS	ANÁLISE
1. RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS	Existe compensação através do sistema de férias, isto é, pessoas que nunca faltam são bonificadas em férias.	Incentivo não monetário de dias de férias com base no critério da assiduidade. Recompensas diferenciadas através do desempenho individual.
	As pessoas que nunca faltam também são bonificadas com cartões presente para fazer compras.	Prémio através da atribuição de cartões presente com base no critério da assiduidade resultante da avaliação de desempenho. Recompensas diferenciadas através do da avaliação formal.
	Como nós temos cozinha, começar a fornecer às pessoas que na avaliação de desempenho têm bom ou muito bom, ter direito a 10 refeições por ano ou ter 3 refeições por mês. (...) parcerias para oferecer alguns jantares em restaurantes (...)	Benefício de atribuição de refeições da cozinha da instituição e de refeições em restaurantes parceiros com base no resultado da avaliação de desempenho (bom ou muito bom).
	Quando são aquelas alturas de Natal e Páscoa, fazemos algum tipo de ofertas.	Benefício através de ofertas em alturas festivas.
	Já temos implementado o benefício para quem tem filhos (...) temos um benefício financeiro, é dado em cartão valor para ajudar nas compras.	Benefício de parentalidade através da atribuição de cartões presente.
	Existe o salário que é regulado pela tabela que temos em vigor (...) nós subimos sempre mais qualquer coisa em toda a tabela. Por isso é que aqui, neste momento, nem ganha o salário mínimo.	Remuneração mensal é regulada um pouco acima do previsto pelo Contrato Coletivo de Trabalho (salário acima do mínimo nacional).
	Não há salários fixos, há salários que são feitos sim senhora com base na tabela e que cada categoria tem aquele vencimento atribuído e depois de X em X anos o seu salário	Remuneração base é revista anualmente de acordo com as tabelas do Contrato Coletivo de Trabalho, categoria profissional e antiguidade (não há salários fixos).

sobe, porque tem as diuturnidades, tem os escalões superiores.	Recompensas definidas através das competências da função.
E depois existiam alguns bónus, por exemplo, na ERPI (...) havia um bónus que era um complemento que quem trabalhava no lar recebia, mas entretanto acabou no final do ano passado (...). Em vez de ser um benefício à parte, decidimos agregar ao salário (...), para salvaguardar toda a gente.	Bónus agregados ao salário base, por forma a tornarem-se uma garantia para os trabalhadores.
Há pagamento de prémios, ou seja, a pessoa recebe mais um salário esse mês, quando perfaz os 20 anos de casa, os 25, os 30... A partir dos 20 está sempre a receber de 5 em 5 anos um salário no mês que faz o aniversário. É de certa forma para premiar as mais velhas (...), para toda a gente.	Prémios com base na antiguidade do trabalhador na instituição – a partir dos 20 anos, de 5 em 5 anos, recebe um prémio no valor de um salário no mês em que completa o aniversário.
Nós aqui é um prémio de assiduidade anual, é um prémio pela avaliação de desempenho. (...) São monetários ou em espécie, por exemplo, as refeições tem um valor financeiro claro, mas é em espécie. A questão dos cartões presente é monetário, é em dinheiro.	Prémio monetário ou em espécie anual com base na assiduidade do trabalhador, resultado da avaliação de desempenho – refeições gratuitas ou cartões presente.
Tem uma data de parcerias, com dentistas, veterinários, óticas, etc.	Benefício de parcerias com várias entidades externas de diversos serviços (dentistas, veterinários, óticas, etc.)
Temos telemóveis da instituição, que aqui têm os diretores, os assessores, os responsáveis de setor e de serviço. Toda a gente o pode usar, ele está aberto e está livre (...) aquilo é um pacote grupal (...)	Benefício de telemóvel da instituição, mas com uso limitado.
(...) toda a gente tem 22 mais 2 que são oferecidos pela direção, para toda a gente, ou sejam toda a gente tem 24 dias de férias. Depois quem nunca falta tem mais 1 e o tal cartão prémio (...) como se pagássemos o dia em cartão.	Benefício de 2 dias de férias dados a toda a instituição. Benefício de 1 dias de férias e um cartão presente no valor de 1 dia de férias com base na assiduidade do trabalhador, resultado da avaliação de desempenho do ano anterior.

2. MÉTODOS DE TRABALHO E DAS FUNÇÕES

	Na maioria das vezes esse reconhecimento é falado ou escrito, tornado público no Facebook. As pessoas também gostam de ser reconhecidas junto dos colegas, nas equipas.	Reconhecimento público informal através de conversas ou em equipa e formal através das redes sociais.
	Sim, está tudo formalizado. Há um procedimento de recompensas.	Sistema de recompensas e benefícios formalizado através de um procedimento escrito.
	Primeiro, existe o regulamento de definição de funções. Para cada uma (das categorias) está definido o que deve fazer e como o deve fazer.	Métodos de trabalho e das funções formalizado através de um regulamento de definição de funções.
	Existem reuniões em alguns serviços semanais ou quinzenais entre diretora e todas as equipas, chamada reunião de equipa, para ver se existe, por exemplo, alguma função que seja necessário fazer e que não esteja nesse regulamento. Ou se há alguma função que esteja e que não esteja a ser feita, que não interesse existir na descrição de funções.	Reuniões semanais/quinzenais do diretor de departamento com os seus subordinados para recolher opiniões sobre os métodos de trabalho e tarefas da função.
	E depois todo esse trabalho é avaliado de várias formas, ou é através da avaliação de desempenho, é avaliado através do inquérito de satisfação anual que é feito ao próprio colaborador e que ele responde dizendo o que é que acha que está bem e o que é que não acha. Dos próprios diretores de serviço, também têm de fazer avaliações quase trimestrais do desempenho do pessoal.	Avaliação dos métodos de trabalho e das funções feita através da avaliação de desempenho, do inquérito de satisfação anual aos trabalhadores e avaliações trimestrais dos supervisores hierárquicos.
	O inquérito (de satisfação dos trabalhadores) é anual, ou sempre que se achar pertinente (...). Cada vez que é preciso ver alguma coisa reúne-se com a malta, são elas que lá estão, são elas que trabalham e elas é que conhecem bem as tarefas.	Reunião ou inquérito aos trabalhadores antes das tomadas de decisão e sempre que haja necessidade para auscultar a sua opinião e impacto no trabalho e nas tarefas.
	Depende do serviço, tens serviços em que eles gerem o seu trabalho de forma individual (...), (outros) trabalham em equipa e	Organização dos trabalhadores para a realização das suas tarefas depende do tipo de serviço prestado. Pode ser individual, equipa ou ambos em simultâneo.

organizam o trabalho em conjunto.	
De certa forma são autônomos no seu serviço (...), organizam o trabalho de forma a chegarem ao final do dia e estar feito.	Autonomia na organização do trabalho diário.
Depende das pessoas (...) Portanto, aqui há as tarefas diárias e aquilo que é o normal do dia-a-dia. Numa situação excepcional, sim poderão fazer outras coisas, como já aconteceu várias vezes.	Colaboradores com tarefas multifuncionais só ocorre excepcionalmente quando necessário.
As pessoas têm autonomia para fazerem as suas tarefas, ninguém anda atrás delas (...) Há autonomia, há alguma pressão também, porque há trabalhos que têm mesmo de cumprir o horário. Pode haver um atraso por um motivo qualquer, chega mais tarde, já atrasou um bocadinho o serviço, mas conseguem recuperar e as pessoas têm noção disso.	Autonomia e flexibilidade dada aos trabalhadores no que diz respeito à organização do trabalho e dos horários a cumprir.
Por norma as diretoras estão sempre disponíveis para falar com os funcionários, inclusive andam sempre com eles. E todos os funcionários aqui têm liberdade para falar comigo ou com qualquer diretor, quando acham que algo não está bem ou podia ser mudado. Nós já mudamos muitos procedimentos, precisamente porque as pessoas vêm junto das diretoras (...) e chegamos a um consenso. Quem faz o trabalho são os colaboradores, são os meus colegas. E os meus colegas é que lá estão e sabem aquilo que precisam e aquilo que custa de uma maneira e pode custar menos de outra. Todos os procedimentos, por norma, quando são procedimentos operacionais, fala-se com as pessoas e tem-se conversas com as pessoas, por isso é que há reuniões trimestrais.	Tomadas de decisão com elevado grau de participação dos trabalhadores que desempenham as próprias tarefas e parcialmente descentralizadas. Reuniões trimestrais dos diretores de cada serviço para auscultar a opinião dos trabalhadores sobre os métodos de trabalho e de cada função. Liberdade de expressão e opinião dos trabalhadores para sugerirem alterações e melhorias nos procedimentos do trabalho e da sua função ao seu supervisor hierárquico, aos recursos humanos e diretores.

3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	<p>A formação é gerida pelo técnico de recursos humanos, que todos os anos manda um inquérito ao pessoal quais são as necessidades formativas deles. Depois de vendo as necessidades formativas, reúne com os diretores para tentarmos ver dali quais são as temáticas que conseguimos abordar. Tentamos dar ao máximo formação nossa, interna, registar na plataforma e certificar tudo direitinho. Sempre que há possibilidade de utilizar formação financiada (...), aproveitamos a formação financiada e a malta ainda recebe o subsídio de alimentação.</p>	<p>Processo de formação gerido pelo responsável de recursos humanos.</p> <p>Levantamento das necessidades de formação através de um inquérito aos trabalhadores. Os resultados desse inquérito são analisados juntamente com os diretores de cada departamento e apuram-se quais os temas das ações formativas.</p> <p>Formação interna é priorizada e a seguir a formação financiada.</p>
	<p>Todos os anos tentamos ao máximo ter formação para toda a gente.</p>	<p>Formação ao longo do percurso profissional para todos os trabalhadores.</p>
	<p>Quando as pessoas vêm dizer-nos que gostavam de ir fazer uma formação de outro sítio, nós damos sempre autorização para fazê-lo.</p>	<p>Flexibilidade e abertura para autorizar os trabalhadores a recorrerem a formações externas.</p>
	<p>Temos muitas pessoas a fazer mestrado (...) acabamos por ajustar horas.</p>	<p>Flexibilidade horária para quem tem o estatuto trabalhador estudante.</p>
	<p>Quando fazes aqui uma formação, é porque foi detetada uma falta, há ali uma falha, uma necessidade formativa naquela área (...) Essas necessidades são levantadas através do tal inquérito ou até através de uma conversa (...). Portanto, o objetivo é sempre que as pessoas tenham ferramentas para qualquer situação dentro do seu trabalho poderem desenvolvê-lo com qualidade.</p>	<p>Necessidades de formação levantadas através de inquérito ou conversas informais.</p> <p>O objetivo das ações formativas passam por melhorar o desempenho no trabalho, competências/conhecimentos específicos para a função, competências multifuncionais e competências interpessoais, sempre consoante o que os trabalhadores apontam como necessidade.</p>
	<p>Há um regulamento da avaliação da eficácia da formação (...). A avaliação da eficácia é feita numa primeira fase pelos próprios formandos, em que avaliam se realmente aquela formação produziu efeito. (...), é aquela avaliação que se faz passado cerca de ¾ meses depois da formação</p>	<p>Avaliação da eficácia da formação definida através de um regulamento – após ¾ meses da realização da formação, os trabalhadores e diretores avaliam a eficácia da mesma nas tarefas do dia-a-dia. Os resultados das avaliações depois são analisados pelos recursos</p>

	<p>feita, para ver se realmente aquilo valeu de alguma coisa ou não. É feita pelos funcionários, depois é feita pela diretora e depois chega aos recursos humanos (...) para avaliar os dados.</p>	<p>humanos para compreenderem a utilidade, o impacto e se as necessidades de formação foram suprimidas com sucesso.</p>
	<p>Há o chamado manual de acolhimento, que na altura são feitas várias sessões/sensibilizações, é feita pela própria diretora o acolhimento, apresentada toda a instituição de uma ponta à outra (...). Depois há uma sensibilização de higiene e segurança no trabalho também, dentro do seu setor (...). É feita a entrega de equipamentos de proteção individual quando aplicado. Depois dentro do posto de trabalho há um acompanhamento por uma colega com quem ela vai trabalhar ou pela própria responsável de setor que vai acompanhando as tarefas e lhe vai ensinando, digamos assim, os procedimentos do que tem de fazer.</p>	<p>Manual de acolhimento de novos trabalhadores. Os novos trabalhadores assistem a várias sessões formativas do trabalho na organização e em específico para a sua função pelos recursos humano e, quando aplicável, é lhes disponibilizado os equipamentos de proteção individual e explicada a sua utilização e propósito. Depois são acompanhados pelos diretores do departamento e é lhes dado a conhecer e a serem apresentados a toda a instituição. Dentro do posto de trabalho são acompanhados pelo diretor do setor ou colega de trabalho para explicação dos procedimentos do trabalho.</p>
<p>4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</p>	<p>O técnico de recursos humanos quando abre a abertura de uma vaga, essa vaga é sempre anunciada pelas diretoras. (...) vejo dentro da nossa base de dados de currículos recebidos se temos alguma coisa que valha a pena: alguém com experiência, alguém que se enquadre, faço a chamada análise curricular do que aqui temos. Se acharmos que o aqui temos é suficiente, chamamos as pessoas para entrevista e depois na entrevista está sempre o técnico de recursos humanos, está a diretora do serviço para onde a pessoa vai e está a coordenadora geral. Depois, não havendo suficientes, lança-se publicação através do Facebook e do site. E normalmente assim</p>	<p>Diretores de departamento apontam a necessidade de recrutamento aos recursos humanos. Ao nível do recrutamento é feita a triagem dos currículos presentes na base de dados (internos e candidaturas espontâneas) para ver se há correspondência de perfis com a vaga aberta. Se não existir correspondência de candidatos, é anunciada a vaga de emprego no Facebook ou site da instituição. Em último caso, mas raramente necessário, recorrem ao cento de emprego ou outras empresas. Na parte da seleção é realizada uma entrevista com o candidato, onde está presente o diretor de departamento que indicou a necessidade, técnico</p>

<p>conseguimos resolver a situação. Muito raramente se pede ajuda ao centro de emprego ou outras empresas.</p>	<p>de recursos humanos e coordenador geral.</p>
<p>Se for para substituir uma baixa e à 1ª impressão aquela pessoa nos pareça bem, já não há uma segunda entrevista. Quando é algo mais efetivo, por norma fazemos as entrevistas a 25/30 pessoas em média e depois daí selecionamos 2/3 para o fim, e essas 2/3 voltam a uma 2ª entrevista. Depois vê-se qual delas é que vale a pena. (...) Na segunda entrevista poderei já não estar eu, porque acho que não há necessidade e deve ser a diretora a esmiuçar mais (...). Quando são cargos técnicos e administrativos eu estou.</p>	<p>A seleção é sempre composta por 2 entrevistas, em que na 1ª entrevista está presente o diretor de departamento que indicou a necessidade, técnico de recursos humanos e coordenador geral. Na 2ª entrevista, o técnico de recursos humanos só permanece se a vaga for para cargos técnicos e administrativos. Quando o recrutamento é de caráter temporário para substituir um trabalhador, só é realizada a 1ª entrevista.</p>
<p>A Misericórdia é católica (...), mas não tem nada a ver com religião. Não há nada em relação a isso. Temos todo o tipo de pessoas e não temos nenhuma interdição. (...) Não temos nenhuma linha orientadora. (...) Experimentamos com homens (...), tentamos no lar, mas o problema nem foi deles, o problema foram os idosos (...). Não podemos voltar a pôr homens (...), não resultou.</p>	<p>Não existem critérios de seleção definidos ao nível de alinhamento com a organização. Existem critérios de seleção para funções para satisfação dos utentes da instituição.</p>
<p>Por mais que tu aches que há ferramentas eficazes para isso, elas não existem em lado nenhum (...). Por isso é que nós normalmente fazemos uma segunda entrevista para cargos definitivos (...). Se eu for contratar uma educadora, até testes escritos fizeram. Durante a entrevista, foi entrevista escrita ou oral. Cargos assim exigentes fazem-se perguntas muito técnicas. (...) Passa só pelas entrevistas e alguns inquéritos técnicos, testes escritos/técnicos, em algumas categorias. (...) Tivemos que contratar uma</p>	<p>Ferramentas de seleção passam pelas entrevistas estruturadas com guião, testes/inquéritos escritos/técnicos para determinadas categorias mais especializadas e com maior necessidade de qualificações, testes práticos para funções de cariz técnico.</p>

	<p>costureira e colocamo-la a fazer pontos, bainhas e a coser botões (...). Foi um teste prático.</p>	
	<p>As necessidades de recrutamento vão aparecendo consoante vai abrindo um quadro ou vai saindo alguém ou alguém vai metendo baixa. Nós não fazemos uma projeção de entrevistas para a frente quando não há vagas. Serviço cresceu, criámos um novo projeto/serviço, etc, aí sim faz-se um processo de recrutamento e seleção, mas é na altura e já é planeado.</p>	<p>Não é feito planeamento do processo de recrutamento e seleção, é planeado conforme as necessidades vão surgindo. Só quando existe uma crescimento previsto da instituição, quer seja por um novo projeto ou aumento de departamentos, é que é planeado o recrutamento e seleção para essas necessidades.</p>
	<p>Tudinho no regulamento de Recrutamento e Seleção e temos um guião de entrevista e tudo.</p>	<p>Processo de recrutamento e seleção formalizado num regulamento. Guião de entrevista estruturado para cada função.</p>
<p>5. RELAÇÕES DE TRABALHO</p>	<p>Há um organograma para isso (...) hierarquias, quem manda e não manda, etc. Há o organograma geral e depois há o setorial.</p>	<p>Organograma organizacional e organograma setorial com a definição de hierarquias e departamentos.</p>
	<p>Nunca ninguém deixou de receber o salário ou de pensar sequer que não iria receber. (...) Durante a altura da crise passamos uma fase muito complicada e foram os diretores, ou seja, os nossos mesários, a direção que é voluntária que emprestou dinheiro à Misericórdia para pagar os salários, para ninguém ficar sem salário 2 meses até conseguirmos estabilizar as coisas. (...) Estabilidade em tudo: estabilidade nos quadros, porque são serviços contínuos, não são projetos de 5 e 10 anos que depois acabam, são valências que estão abertas legais. Dá a sensação de estabilidade e crescimento.</p>	<p>Estabilidade e segurança no emprego transmitida através do compromisso da instituição para com os trabalhadores, essencialmente para com as suas obrigações legais e financeiras. É uma instituição com história e antiguidade, com continuidade nos serviços que presta e crescimento ao longo dos anos, o que faz com que maior parte dos trabalhadores tenham um contrato sem termo.</p>
	<p>Sempre que há possibilidade de ajudar com mais alguma coisa ou dar uma coisinha melhor no Natal ou na Páscoa, sim senhor, avança-se por aí.</p>	<p>Disponibilização de melhores presentes/prêmios quando a instituição tem meios financeiros para tal.</p>

	<p>A gestão de conflitos por norma é feita pela própria diretora ou então pelas próprias colegas (...), elas próprias têm um grupo muito bom e defendem-se umas às outras.</p>	<p>Gestão de conflitos é feita pelo diretor de departamento, quando necessário. Relações de trabalho unidas e fortes enquanto grupo, por norma gerem os conflitos entre si.</p>
	<p>Primeiro, há uma linha de denúncias para qualquer tipo de pessoa, não só os funcionários na questão do assédio, mas também os utentes, os familiares. Há um canal de denúncias que até está no site. Independentemente disso, o próprio funcionário (...) falando com a diretora isso é logo levado à mesa da direção. Quer o assédio, quer o roubar alguma coisa, quer, o ser inconveniente...</p>	<p>Acusações formais podem ser realizadas no canal de denúncias da instituição no seu website ou através de uma conversa com o seu supervisor. A acusação depois é gerida pela direção e atua consoante o parecer da acusação.</p>
	<p>Já várias pessoas vieram pedir ajuda (...) nós tentamos sempre arranjar uma solução para ajudar as pessoas. As pessoas podem vir pedir, estão perfeitamente à vontade.</p>	<p>Solidariedade da organização para com os trabalhadores que passam necessidades de primeira-classe. Existe abertura dos mesmos para se dirigirem à direção.</p>
	<p>Se a pessoa tiver capacidade para aquele posto que está em aberto, há uma avaliação interna e passa-se a vaga. Depois abre-se uma vaga para o outro.</p>	<p>Oportunidades de emprego abertas a todos na organização.</p>
	<p>Os piqueniques, os jantares de colaboradores, há concentração de carros antigos está aberta a toda a gente também, há os jogos tradicionais que fazemos na N.ª Sr.ª de Vagos, os porcos no espeto... Colaboradores e famílias (...). Fazemos divulgação internamente, por email para os colaboradores todos. Há um plano estratégico anual e há o plano de atividades, e todos os anos esse plano é revisto.</p>	<p>Políticas e eventos sociais/familiares definidos pela instituição dirigidos para os seus trabalhadores com regularidade e variados para promover as relações de trabalho. Estes eventos são divulgados por email para os trabalhadores e internamente de forma informal. Plano de atividades sociais definidos e revistos anualmente. Práticas de relações de trabalho formalizadas na instituição.</p>
6. COMUNICAÇÃO	<p>Também há um regulamento para isso.</p>	<p>Processo de Comunicação formalizado na instituição.</p>
	<p>Há comunicações mesmo escritas que há um impresso para isso, há comunicações</p>	<p>Canais de comunicação interna formal de forma escrita através de um impresso próprio, quer</p>

	<p>setoriais que há um impresso para isso, há comunicação por e-mail organizacional, toda a gente aqui praticamente tem e-mail da instituição quem está nos canais de comunicação. E há as comunicações verbais normais falando diretamente com diretoras, colegas, etc.</p>	<p>seja para comunicar informações organizacionais ou setoriais, ou através do e-mail institucional para as categorias que o possuem. Canais de comunicação interna informal feitos verbalmente através de conversas e reuniões.</p>
	<p>Isso é feito internamente através sempre das diretoras, aquilo que é de exposição pública está no site (...) documentos todos, avaliações, relatórios...</p>	<p>Canais de comunicação interna passam informação sobre o trabalho, a organização e o setor. Todas as informações de exposição pública estão publicados no website da instituição.</p>
	<p>São realizadas reuniões frequentes e regulares, as semanais e as trimestrais.</p>	<p>Reuniões semanais e trimestrais para auscultar a opinião dos trabalhadores e comunicar informações.</p>
<p>7. GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</p>	<p>É anual, é feita sempre pelo diretor do serviço com o colaborador. Ele faz a sua autoavaliação, o diretor faz a sua avaliação e depois os dois em conjunto debatem a avaliação de desempenho. No fim, assinam e entregam para eu depois validar. (...) E depois a coordenadora geral é a última a rubricar e, na sua substituição, o provedor.</p>	<p>Avaliação do desempenho realizada anualmente pelo trabalhador e pelo seu supervisor hierárquico, em que o é feita uma avaliação por cada uma das partes e depois debatem os resultados. A validação é feita pelo técnico de recursos humanos e, por último, pela coordenadora geral/provedor.</p>
	<p>Em vários fatores, exatamente esses (resultados, comportamentos, objetivos) e muitos mais. E eu não sei de cor todos, são para aí 16 ou 17.</p>	<p>Critérios da avaliação de desempenho divididos por 16/17 categorias - resultados, comportamentos, objetivos e competências interpessoais.</p>
	<p>Essa avaliação de desempenho sim, tem sempre resultados. (...) E aí vai-se tentar debater esse item e vai-se falar com a pessoa para lhe dar mais formação ou o necessário.</p>	<p>Análise de cada categoria dos resultados da avaliação de desempenho para elaborar um plano de desenvolvimento e melhoria para o trabalhador no ano seguinte.</p>
<p>8. GESTÃO DE CARREIRA</p>	<p>As carreiras aqui estão regulamentadas pelo contrato coletivo. É o instrumento de regulamentação coletiva. Cada categoria tem a sua carreira, começam no grau I, passam a grau II, chegam a principal, outros chegam a principal superior. Depende depois da categoria.</p>	<p>Carreiras regulamentadas pelo contrato coletivo de trabalho de cada categoria profissional.</p>

	Quando nos surge uma necessidade (...) há necessidade de ter ali outra responsável. Então é promovida outra pessoa, em termos de carreira passa ela a ser responsável e há essa promoção. (...) Ou seja, há sempre essa possibilidade, não é estanque. Agora há algumas que é sempre estanque (...), não podem passar a outra categoria sem ter uma licenciatura. Quando existe essa possibilidade, sim (promover para mostrar reconhecimento).	Promoção interna proposta pelo diretor de setor e avaliado pelos recursos humanos. Promoções internas, verticais e horizontais, ocorrem com frequência e acessíveis a toda a organização, exceto em situações de categorias que requerem habilitações académicas específicas para exercer a função. Promoções indicadas servem para mostrar reconhecimento ao trabalhador.
	São os próprios diretores que vão acompanhando, os responsáveis de setor que vão acompanhando e quando surge essa necessidade eles próprios acham que aquela pessoa merecia estar um nível acima do que o que está.	Acompanhamento de carreira acompanhado pelo diretor de setor. Não há um plano de desenvolvimento de carreira delineado nem previsto. Promoções surgem consoante a necessidade.
	Isso é por proposta, não há formalização desta situação, porque não tem de haver nem há necessidade nenhuma.	Processo de Gestão de Carreiras não está formalizado.
9. GESTÃO DA ROTATIVIDADE, RETENÇÃO E SAÍDAS	Não existe processo de gestão da rotatividade, retenção e saídas.	Não existem práticas de gestão da rotatividade, retenção e saídas.
10. DIFICULDADES NA GDRH	Alterações à legislação constante, falta de mão-de obra principalmente qualificada. E um grande dos problemas que temos em Vagos, falta de alojamento, ou seja, nós não conseguimos trazer mão-de-obra de fora para cá. Pior ainda, a rede de transportes públicos (...).	Alteração à legislação da Economia Social, falta de mão-de-obra qualificada, problema de cariz político-social no concelho onde a instituição está sediada – falta de alojamento e fraca rede de transportes públicos.
	Nós aqui vemo-nos à rasca para arranjar pessoas (...).	Dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada.
	A média de idades aqui é 40 anos, termina por ser uma idade jovem, temos muita gente já acima dos 60 (...). E nós o que temos tentado fazer neste momento é contratar pessoas mais novas, nunca contratar ali acima dos 50.	Melhorias ao nível dos recursos humanos – contratação de mão-de-obra jovem para equilibrar a média de idades da população ativa da instituição.

11. MELHORIAS PARA A GDRH	Era eu ter um assistente ou um assessor. Era ter uma equipa de recursos humanos.	Ter mais pessoas a trabalhar na área de recursos humanos da instituição.
	Melhorava alguns quadros (...) Termos mais quadros de pessoal. Termos mais capacidade financeira para ter mais gente a trabalhar.	Ter mais quadros de pessoal para alguns setores.
12. CONCRETIZAÇÃO DAS MELHORIAS DE GDRH	(...) capacidade financeira.	Recursos financeiros.
13. ALINHAMENTO DA GDRH COM O IDEÁRIO DO SETOR	Aplicamos quando sabemos que há um funcionário que está a passar necessidades ou um familiar de algum funcionário, as outras equipas ou a própria equipa reúne-se voluntariamente para o ajudar. (...) Tentamos sempre ir por aí, espírito de solidariedade e vestir a camisola. Quando há eventos de angariação de fundos toda a gente participa e ajuda.	Valores de solidariedade, primado das pessoas e equidade presentes na cultura da instituição.

Apêndice IV - Análise vertical OES3

Responsável GDRH: Serviço Gestão de Pessoas – equipa 3 elementos.

Atividades RH subcontratadas: Sim – Medicina do trabalho e higiene e segurança no trabalho.

CATEGORIA	EXCERTOS	ANÁLISE
<p>1. RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS</p>	<p>Não está desenhado, estruturado, o nosso sistema de recompensas e benefícios.</p>	<p>Processo de Recompensas e Benefícios não está formalizado.</p>
	<p>Seguimo-nos pelas tabelas salariais e o que está definido por lei é o que é pago. E também, em termos de desenvolvimento dos colaboradores também é o que diz as tabela salariais, ou seja, após bom e efetivo tempo de serviço, as pessoas vão progredindo. Em termos de recompensas, tenho a dizer-lhe que estamos este ano a implementar o sistema de avaliação de desempenho e que aí sim está previsto as recompensas mediante desempenho. Mas serão recompensas ajustadas à nossa realidade.</p> <p>Ou seja, o mais possível sem custos para a organização. Portanto, falamos em dias extras de férias, dias de descanso e assim. O mais possível sem custos. Embora, neste momento, nós tentamos dar algo mais aos trabalhadores do que aquilo que está na lei e, por exemplo, além dos 22 dias de férias e dos 3 de assiduidade quando é o caso aplicável, nós damos 5 dias de descanso adicionais ao longo do ano, na altura da Páscoa, no Natal e no Carnaval. É igual para todos.</p>	<p>Recompensas salariais definidas pelo contrato coletivo de trabalho para cada categoria profissional, salário base é o que está definidos nas tabelas salariais.</p> <p>Recompensas em espécie atribuídas mediante desempenho dos trabalhadores (resultados da avaliação de desempenho) – em fase de implementação.</p> <p>Recompensas em espécie através da atribuição de dias de férias a todos os trabalhadores – 5 dias de férias adicionais para as épocas festivas (Carnaval, Pascoa e Natal) e 3 dias de férias com base na assiduidade do trabalhador, se aplicável. Recompensa baseada no desempenho individual.</p>
	<p>Uma questão que também é um benefício é ajustar o horário de trabalho à vida pessoal e às condições individuais dos</p>	<p>Benefício de horário de trabalho flexível de acordo com as necessidades individuais e vida pessoal dos</p>

<p>nossos colaboradores. E há determinados colaboradores que pelo desempenho que têm e pelo assumir de responsabilidades depois também têm outro tipo de benefícios que estão ligados à isenção de horário de trabalho ou comissões de serviço e tudo mais associado.</p>	<p>trabalhadores.- Métodos de trabalho e das funções Complementos salariais associados à função do trabalhador – isenção de horário, comissão de serviço, subsídio de turno.</p>
<p>Estamos agora a implementar esse processo (...) acreditamos que depois vamos ter como distinguir os colaboradores, nunca com prémios monetários, mas com certeza que depois conseguimos afunilar o tipo de recompensas a dar aos colaboradores de uma forma justa.</p>	<p>Critérios salariais de acordo com o contrato coletivo de trabalho e categoria de trabalho, ou seja, de acordo com as competências da função. Critérios de diferenciação de recompensas em espécie em fase de implementação.</p>
<p>Parcerias sim. Parcerias com empresas para atribuição de descontos e facilidade de acesso aos serviços.</p>	<p>Benefício através de parcerias com empresas e serviços externos para utilização de todos os trabalhadores.</p>
<p>Temos prevista através das nossas páginas das redes sociais, temos dado alguma visibilidade, mas de facto que podemos fazer mais. Por exemplo, agora através da nossa newsletter temos divulgado a prática de alguns colaboradores, dar voz aos colaboradores. O passo seguinte, o que vamos fazer é pegar nesses artigos que têm saído na newsletter, porque percebemos que não tem o alcance desejado, queremos divulgar-los mais nas nossas redes sociais. E depois claro, a participação dos nossos colaboradores em eventos da área também é uma forma de divulgação do seu trabalho. A newsletter é essencialmente digital, é enviada a todos os colaboradores por e-mail e aos nossos associados também. E depois é colocada no nosso site, nós temos uma página no site só com newsletters, todas as que saíam. Embora, há um capítulo na newsletter que é</p>	<p>Reconhecimento público feito aos trabalhadores através das newsletters digitais bimensais publicadas no website da instituição, enviadas por e-mail a todos os trabalhadores. Nas newsletters constam artigos de reconhecimento das práticas e de opiniões de trabalhadores, sendo também é pretendido publicá-los nas redes sociais da instituição. Na newsletter há um capítulo interno dedicado à felicitação pelos aniversários dos trabalhadores e aos novos trabalhadores para dar as boas-vindas. Participação dos trabalhadores em eventos da área em forma de divulgação e reconhecimento pelo seu trabalho.</p>

**2. MÉTODOS DE
TRABALHO E DAS
FUNÇÕES**

	<p>interno que é sobre os colaboradores, onde damos os parabéns aos colaboradores que fazem anos de casa, os colaboradores que entraram na organização de boas-vindas. Portanto, há um capítulo, que por uma questão de proteção de dados, é colocado só nas newsletter só para os colaboradores, mas é retirado na newsletter que é publicado depois para o exterior.</p>	
	<p>“Nós temos um sistema de gestão da qualidade, que não estamos neste momento certificados, mas temos o sistema a manter. E em que, na altura, foi feito um descritivo de funções generalizado a toda a instituição. Mas depois o que é que fazemos? Individualmente, quando os colaboradores são admitidos, são dados conhecimentos de forma formal, ou seja, através de um documento que lhe é apresentado as funções, mas depois também de uma maneira informal em que lhe são explicadas individualmente no contexto posto de trabalho essas funções.</p>	<p>Métodos de trabalho e das funções definidos no descritivo de funções generalizado a toda a instituição. Orientação de novos trabalhadores: Métodos de trabalho e das funções transmitido individualmente aquando da entrada de um novo colaborador de uma forma formal através do descritivo de funções generalizado e depois de uma forma informal verbalmente no contexto do posto de trabalho as funções (programa de acolhimento).</p>
	<p>Agora, o passo a seguir, é realmente a gestão de desempenho para haver uma monitorização de feedback e reajuste das próprias funções ao contexto.</p>	<p>Monitorização das funções e respetivas tarefas para adaptação e a reajuste aos contextos em que se inserem - Gestão do Desempenho (em desenvolvimento).</p>
	<p>Tentamos na medida do possível que os colaboradores (...) tenham uma formação em posto de trabalho e, isto é, que tenham um tutor do programa de acolhimento, em que lhe seja passado o que é esperado para a função e que condições têm para a função. (...) estão definidas na generalidade, mas depois podem variar mediante o serviço onde eles estão a trabalhar e aí já é com as chefias diretas em que há esta orientação nas funções. Temos</p>	<p>Orientação de novos trabalhadores: Programa de acolhimento contém formação inicial de posto de trabalho com um responsável de acolhimento (diretor técnico, encarregado de serviço, monitor) que lhe passa as informações formais sobre trabalho e a função, e com um tutor (pares na função) que acompanha o trabalho do novo trabalhador e transmite o ambiente organizacional.</p>

<p>duas figuras: o responsável de acolhimento é normalmente o responsável pelo serviço, pode não ser o diretor técnico, mas pode ser, por exemplo, o encarregado de lar ou um monitor dependendo da proximidade ou não à pessoa que vai entrar; e, depois temos o tutor que é um companheiro, no fundo é a pessoa mais próxima com quem vai trabalhar. O responsável de acolhimento dá a informação mais formal sobre a função (regras, horários, metodologias, técnicas da função), o tutor é aquele que explica a que horas se vai ao bar, explica como é que são os colegas, coisas mais informais.</p>	<p>Chefia direta orienta os trabalhadores para os métodos de trabalho e das funções consoante o contexto inserido.</p>
<p>Na generalidade as pessoas trabalham em equipa, as pessoas estão interdependentes umas das outras, embora tenham alguma rotina no seu trabalho e saibam de antemão o que é que vão fazer no dia-a-dia.</p> <p>Eu acho que as pessoas de uma maneira geral já sabem as funções que lhes são atribuídas para o dia-a-dia. Agora são pessoas a trabalhar com pessoas e há imprevistos, há alterações que às vezes têm de acontecer nas atividades do dia-a-dia (...). Portanto, vamos ajustando as funções e atividades consoante os nossos clientes.</p>	<p>A maioria das pessoas na instituição estão organizadas por equipas interdependentes para o desempenhar das suas tarefas diárias.</p> <p>Tarefas multifuncionais de acordo com as necessidades dos clientes e da gestão das equipas.</p> <p>Autonomia na organização das suas tarefas no dia-a-dia.</p>
<p>Depende das funções. Quanto mais subimos na hierarquia, mais isso acontece (flexibilidade horário, autonomia na função, tarefas de amplas responsabilidades, discricção na função).</p> <p>(...) não têm sempre uma chefia ao serviço como é óbvio, têm numa parte do tempo e na outra elas trabalham com autonomia e sabem muito bem o que fazer (...) o serviço está estruturado</p>	<p>Flexibilidade de horário, autonomia na função, tarefas de amplas responsabilidades, discricção na função aumenta conforme se sobe na hierarquia da organização.</p> <p>Trabalhadores com maior senioridade na instituição possuem mais autonomia, responsabilidades e distinção.</p> <p>Adaptação e flexibilidade de horário de trabalho para pessoas com os estatuto trabalhador-estudante</p>

<p>e acontecendo alguma coisa que não seja extraordinariamente difícil, elas tomam a iniciativa para a resolver.</p> <p>Temos aqui casos de trabalhadores-estudantes e permitimos aqui alguma flexibilidade de horário para que possam frequentar as aulas.</p>	<p>frequentarem as aulas - formação pessoal e individual.</p>
<p>Nós tentamos o mais possível envolver as equipas, principalmente as equipas de topo. Existem reuniões regulares com diferentes grupos funcionais, existem inquéritos de satisfação aos colaboradores para auferir o estado da alma dos colaboradores que são passados anualmente.</p> <p>Há reuniões com todos os serviços, com os responsáveis de todos os serviços mensalmente, onde as pessoas têm a oportunidade de apresentar problemas e situações que tenham e ao contrário, onde são debatidos temas de interesse da instituição para auscultar. E quando há outros tipos de decisão, creio que são envolvidos os responsáveis dos serviços. Por exemplo, falo em termos da gestão de pessoas, quando há alguma situação da gestão de pessoas, os assuntos são tratados pela direção sempre com a opinião ouvida.</p> <p>E acho que há abertura de parte a parte e o que nós fazemos também, tenta-se ouvir as pessoas. Normalmente as decisões, porque a direção tem a responsabilidade sobre as decisões que são tomadas, passam muito pela direção quando são decisões importantes. Mas as pessoas são ouvidas e a opinião dos colaboradores é ouvida. E depois há uma coisa aqui que é</p>	<p>Moderado grau de participação dos trabalhadores e tomada de decisões maioritariamente centralizada: tomadas de decisão geridas entre a direção e os diferentes grupos funcionais – responsáveis de serviço. Estes inteiram-se das necessidades de cada serviço através de reuniões mensais com as suas equipas e articulam com a direção as decisões a tomar.</p> <p>Auscultação da opinião dos trabalhadores: opinião dos trabalhadores auscultadas pelos seus supervisores diretos através de reuniões mensais com todo o respetivo serviço. Os trabalhadores podem apresentar problemas e sugestões de melhoria sobre o seu trabalho e também são recolhidas as opiniões dos trabalhadores sobre temas de interesse geral da instituição; Inquéritos de satisfação anual aos trabalhadores; Política de porta aberta da direção a todos os trabalhadores da instituição – conversas informais para auscultação dos trabalhadores por iniciativa dos mesmos.</p>

	<p>prática da direção que é a porta do gabinete da direção sempre aberta.</p> <p>(...) Sobre as tomadas de decisão é assim, os responsáveis de serviço inteiram-se das necessidades de serviço e articulam com a direção.</p>	
	<p>As reuniões são formalizadas, estão calendarizadas. As demais não.</p>	<p>Práticas de métodos de trabalho e das funções parcialmente formalizadas.</p>
<p>3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</p>	<p>É um processo em franco desenvolvimento neste momento na instituição, porque como disse antes, está muito associado à gestão de desempenho. Decorrerá da avaliação da gestão de desempenho de cada colaborador as necessidades de formação. Ou seja, o que nós prevemos num futuro muito próximo é que cada colaborador tenha as suas necessidades de formação definidas em função do seu desempenho e que depois consigamos dar formação à medida do que os colaboradores necessitam. (...) tentamos fazer módulos de formação com base nas necessidades levantadas pelos responsáveis de serviço.</p>	<p>Necessidades de formação definidas individualmente através dos resultados da avaliação de desempenho de cada trabalhador - em fase de desenvolvimento.</p> <p>Atualmente as necessidades de formação são levantadas pelos responsáveis de cada serviço para as suas equipas e são aplicadas ações de formação nesse sentido.</p>
	<p>(...) fazemos um plano de formação que está em permanente atualização, porque dependemos muito de iniciativas de outras entidades que façam formação ajustada à nossa e que sejam gratuitas e, por isto, elas nunca vêm no timing em que estamos a fazer plano de formação.</p>	<p>Plano de formação desenvolvido com base nas necessidades de formação levantadas pelas chefias diretas das equipas. O plano de formação é alvo de constante reajuste e adaptação, pois é a organização está dependente de entidades externas e ações de formação gratuitas.</p>
	<p>Temos feito ações, algumas campanhas de divulgação, para que hajam uma atualização na sua escolaridade, dentro ainda do âmbito da formação e dos seus percursos educativos (...) estamos a tentar que elas façam aqui o 12^a ano ou a equivalência ao 12^o ano, para que tenham estas</p>	<p>Formação para desenvolvimento de carreira através de ações formativas para progressão no percursos educativo dos trabalhadores, promovendo a divulgação interna destas oportunidades estabelecidas por parcerias.</p>

<p>oportunidades formativas. (...) não é formação formal (...). Isto é feito através de parcerias que estabelecemos e divulgação interna. (...) Sim, tentamos ajustar o horário para que a pessoa possa frequentar.</p>	
<p>E a formação em posto de trabalho, que em si também é um aspeto e depois também em termos de, que é muito comum nestas instituições de economia social, através de outras práticas formativas não formais que têm a ver com o <i>benchmarking</i> com a visita a outras instituições, congressos, <i>webinars</i>, tudo isto que vais crescer conhecimento e reflexão sobre as práticas.</p>	<p>Desenvolvimento profissional dos trabalhadores para a função, organização e setor através de <i>benchmarking</i>, congressos e <i>webinars</i> em que eles participam ao longo do seu percurso profissional.</p>
<p>Todas essas: competências específicas, temos vários serviços em que trabalhamos essas competências específicas e muito técnicas, por exemplo, os motoristas a renovarem as suas formações (...); de âmbito institucional; e, depois também com gestão de pessoal (gestão de equipas, liderança).</p>	<p>Ações de formação têm como objetivo a aquisição de conhecimentos específicos e técnicos do posto de trabalho, competências multifuncionais e competências interpessoais. A instituição também promove o desenvolvimento e atualização de conhecimentos gerais do trabalhador virado para uma vertente de cariz pessoal e individual do trabalhador.</p>
<p>Não é feita avaliação do impacto das ações de formação no trabalhador. Nós sabemos que está em falta, mas não é feita. Ou seja, eles fazem a avaliação individual quando termina a formação.</p>	<p>Não é realizada avaliação da formação para determinar os resultados e impacto da mesma no desempenho das funções e dia-a-dia dos trabalhadores. Apenas é feita a avaliação da ação formativa logo após a sua conclusão.</p>
<p>Nós chamamos-lhe a integração e acolhimento, não começa no primeiro dia, começa antes. Ou seja, a pessoa para além do contacto telefónico a dizer que foi selecionada e tudo mais, damos já algumas informações. Somos a ponte inicial com a instituição, damos o nosso contacto telefónico e depois dizemos que vamos enviar um e-mail com as informações mais</p>	<p>Processo de acolhimento e integração devidamente planeado com antecedência. Orientação do trabalhador inicia-se antes do primeiro dia na instituição telefonicamente e via e-mail com algumas informações gerais e questões administrativas. Depois no primeiro dia de trabalho o novo colaborador é acompanhado todo o dia, numa primeira fase pelos recursos humanos e depois pela sua equipa, mais</p>

	<p>importantes, e nesse e-mail, para além de solicitarmos a documentação, reforçamos a função que essa pessoas vai desempenhar, o dia em que entra, por quem vai ser recebido e como vai ser o primeiro dia de trabalho, assim como, quem vai ser o tutor e o responsável de serviço e os principais contactos do responsável de serviço. Damos também algumas informações se deve trazer almoço, se não deve, que roupa deve trazer vestida e tudo mais. (...) ou seja, o primeiro dia já está estruturado. Depois o que fazemos com as pessoas/tutores, avisamos que essa pessoa vai chegar, quem é que é a pessoa, algumas informações que temos sobre essa pessoa (...) e planeamos esse dia. (...). Está connosco uma 1ª fase, fazemos o acolhimento, passamos informações importantes sobre a instituição (missão, visão, valores, etc.), o descritivo de funções, o que é esperado para a função, como é que é a equipa, quem é o responsável de equipa, quem são os superiores hierárquicos, algumas regras da instituição, visita às instalações possíveis não a todas. E depois fazemos uma pausa, normalmente acompanhamos até à equipa, em que já está à espera e está planeada, entregamos a pessoa, apresentamos à equipa e depois essa pessoa, o responsável faz o resto.</p>	<p>detalhadamente o responsável de serviço e tutor designados. Estes também são informados com antecedência sobre a chegada do novo trabalhador para existir o devido planeamento de orientação do primeiro dia.</p>
	<p>Depois o programa de acolhimento é suposto ter uma continuidade, não é suposto ser só o primeiro dia (...). O nosso objetivo, não podendo fazer um <i>welcome day</i> para todos os colaboradores que entram, fazemos um por ano ou dois por ano, e juntamos todos os novos colaboradores (...).</p>	<p>Acolhimento de novos trabalhadores agrupados num <i>welcome day</i> para dar a conhecer a organização hierárquica e estruturalmente.</p>

4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

	<p>Não, é mesmo formação em posto de trabalho.</p>	<p>Formação em posto de trabalho para novos colaboradores.</p>
	<p>O programa de acolhimento está (...) o levantamento das necessidades está (formalizado), não está atualizado.</p>	<p>Processo de formação e desenvolvimento parcialmente formalizado.</p>
	<p>São levantadas as necessidades de recrutamento internamente pelos responsáveis de serviço de uma forma geral, em que fazem um pedido de recrutamento, ou seja, a necessidade. É aprovada ou não pela gestão essa necessidade de recrutamento. E depois fazemos recrutamento interno ou externo mediante a situação, estamos muito orientados para fazer cada vez mais recrutamento interno, mas também há necessidade de fazer recrutamento externo. É levantado o perfil da pessoa que é necessária junto dos responsáveis de serviço para perceber exatamente qual o perfil necessário. E depois é feito todo o processo de divulgação de oferta, de triagem curricular, de recrutamento telefónico, depois entrevistas presenciais. Depois processo de seleção é feito junto da gestão de pessoas com os responsáveis de serviço e com a gestão. E depois telefonamos aos candidatos, contactamos o candidato selecionado, depois contactamos passado 3/4 dias os candidatos que foram excluídos e depois o processo de admissão que já lhe falei.</p>	<p>Necessidades de recrutamento são levantadas pelos responsáveis de cada serviço e seguem para aprovação da direção. Caso seja aprovado, inicia-se o processo de atração de candidatos, numa primeira fase e prioritariamente através do recrutamento interno e só depois externo. – Promoção interna Para o recrutamento primeira existe a definição do perfil do candidato juntamente com o responsável de serviço e depois a divulgação da candidatura nas plataformas. Após a atração de candidatos, a fase de seleção inicia-se com a triagem curricular dos CV's rececionados e os que correspondam ao perfil de candidato elaborado são contactados telefonicamente para agendamento de entrevista presencial. Nessa entrevista está presente os recursos humanos e o supervisor que levantou a necessidade. O candidato selecionado é contactado com a oferta de emprego e depois os candidatos excluídos também são contactados para informar que não foram selecionados.</p>
	<p>Normalmente sou eu. Depende, já tem sido necessário fazer duas entrevistas. Uma passa pelo serviço de gestão de pessoas e depois mediante a necessidade de serviço pelos responsáveis de serviço.</p>	<p>Técnicas de seleção são entrevistas semiestruturadas. Podem ser feitas uma a duas entrevistas, consoante a necessidade de serviço. A primeira é realizada com os recursos humanos e a segunda com o (futuro) responsável de serviço.</p>

	<p>Nas nossas redes sociais e nas plataformas de emprego, em duas normalmente. Já temos tido situações de recrutamento específico, em que temos de contactar escolas ou faculdades.</p>	<p>Anúncio de vagas de emprego é feito através das redes sociais ou plataformas de emprego. Recrutamento técnico mais específico através de contacto com escolas/faculdades.</p>
	<p>As entrevistas passam todas por aí, isso é transversal à organização. Até porque no nosso caso, normalmente, é para trabalhar diretamente com pessoas com deficiência intelectual e as pessoas têm de se rever minimamente nisso.</p>	<p>Critérios de seleção definidos para a função e visão da organização para todas as funções.</p>
	<p>Não tenho um guião formalizado instituído no serviço de gestão da qualidade (...). Tenho um guião estruturado em que tenho as perguntas da praxe, podem não ser feitas da mesma maneira, mas sim é importante perceber se a visão que a pessoa tem sobre a inclusão das pessoas com deficiência.</p>	<p>Guião de entrevista estruturado parcialmente para algumas questões relacionadas com a visão e estratégia da organização.</p>
	<p>Há algum planeamento, por exemplo (...) não temos a necessidade agora, mas sabemos que vai haver no futuro e, por isso, estamos já a dar formação (estágios profissionais).</p>	<p>Planeamento do processo de recrutamento e seleção numa visão a médio prazo através da contratação de estágios profissionais que mais tarde podem ser inseridos na instituição se surgir a necessidade. – Gestão de Carreiras</p>
	<p>Sim, estão formalizados.</p>	<p>Processo de recrutamento e seleção formalizado.</p>
<p>5. RELAÇÕES DE TRABALHO</p>	<p>O organograma está estabelecido, as equipas estão estabelecidas e é de conhecimento geral que as pessoas trabalham naquela equipa. Embora não seja de forma definitiva, porque há um sistema de mobilidade interna. As pessoas estão organizadas dentro de equipas e dentro de serviços e formalmente. Todos os colaboradores têm conhecimento de quem é o seu superior hierárquico e quem são os responsáveis pelo serviço.</p>	<p>Definição do organograma da instituição (vários departamentos) e organograma de cada departamento (diretores de serviço, responsáveis de serviço e equipas). Trabalhadores organizados em equipas temporárias para o desempenho das suas tarefas. Sistema de mobilidade interna faz com que as equipas de trabalho não sejam fixas nem permanentes. Alocação da autoridade bem estabelecida e transparente.</p>

<p>Em termo de regras de funcionamento, as regras próprias de cada serviço são definidas pela entidade tutora, mas outras regras de serviço da instituição são comunicadas aos diretores e responsáveis de serviço e por sua vez fazem transmitir às suas equipas.</p>	<p>Tomadas de decisão são comunicadas pelos diretores aos responsáveis de serviço e estes por sua vez comunicam às suas equipas. Regras de funcionamento definidas pela gestão.</p>
<p>No aspeto contratual sim, sem dúvida. A grande maioria dos nossos colaboradores tem contrato sem termo, cerca de 80%. Isso é um forte ponto de estabilidade, assim como os vencimentos, isso é um ponto de honra. Não houve uma situação em que os colaboradores passassem um mês sem receber um vencimento. (...) assim como, o planeamento das férias, à data de hoje todas as pessoas têm as suas férias marcadas e agendadas e não há alterações. Há estabilidade nas equipas também, ou seja, há mudanças, temos de fazer mudanças, mas não são mudanças permanentes. Vão existindo mudanças às necessidades dos serviços e são planeadas obviamente, organizadas e comunicadas. Depois o problema mais a fundo também, que é a tal questão da comunicação interna, as pessoas nem sempre estão a par do que acontece na instituição e isso dá-lhes uma sensação de insegurança muito grande e imprevisibilidade, nunca sabem o que está a acontecer.</p>	<p>Estabilidade e segurança no emprego transmitida através da tipologia de contrato (maior parte da instituição a contrato sem termo) e cumprimento com requisitos legais, por exemplo, pagamento dos vencimentos mensais de acordo com a lei, planeamento das férias em conformidade com a lei e agendadas sem ter em vista alterações requeridas pela organização. Estabilidade nas equipas de trabalho, mesmo não sendo permanentes – mudanças de equipas planeadas consoantes as necessidades dos serviços e organizadas atempadamente, trabalhadores avisados sobre a mudança. Instabilidade no emprego refletida pela comunicação interna – divulgação da informação não chega a todos os colaboradores através do mesmo canal de comunicação nem em simultâneo (dispersão geográfica). Cria sentimentos de imprevisibilidade e insegurança nos trabalhadores – Dificuldade de GRH</p>
<p>Normalmente os responsáveis de serviço. O superior hierárquico. É informal.</p>	<p>Atenção às opiniões e atitudes dos colaboradores no que diz respeito às suas relações de trabalho feita pelos supervisores hierárquicos de forma informal.</p>
<p>(...) nunca aconteceu, acontecendo acho que é um assunto que segue os trâmites legais.</p>	<p>O procedimento no caso de uma reclamação/acusação formal por parte de um colaborador é feito através do canal de denúncias <i>online</i> no</p>

6. COMUNICAÇÃO

	<p>Se acontecer temos de aprender. (...) Temos agora o canal de denúncias, <i>online</i>.</p>	<p>website, mas que não está divulgado junto dos colaboradores.</p>
	<p>Sim, isso é feito por comunicação interna. Pede-se aos responsáveis de serviço que fixem nos postos de trabalho. No caso dos colaboradores que não têm propriamente um posto de trabalho fixo, é pedido que divulguem através de e-mail.</p>	<p>Oportunidades de emprego acessíveis a todos internamente através da publicação interna nos postos de trabalho ou e-mail institucional para os trabalhadores sem posto de trabalho fixo, feito pelos responsáveis de serviço.</p>
	<p>Sim, não os suficientes, mas sim. A festa de natal/ o jantar de natal e outros eventos que estão planeados. Também às suas famílias.</p>	<p>Existem alguns eventos de cariz social e/ou familiar dirigido aos colaboradores que são definidos pela instituição, por exemplo, festa de natal e outro tipo de eventos.</p>
	<p>Se está formalizado? Não, a gestão de equipas não está formalizada. Está se calhar na definição de responsabilidades o que é um gestor de equipa, é essa a formalização (...).</p>	<p>Práticas de relações de trabalho parcialmente formalizadas.</p>
	<p>É uma das perguntas que tem uma taxa de satisfação mais baixa no inquérito de satisfação. Ou seja, as pessoas ainda reconhecem que isso é uma lacuna. Causa muitos conflitos, causa muito descontentamento nas pessoas.</p>	<p>Processo de comunicação reconhecido pela instituição e apontado pelos seus colaboradores como uma lacuna na GRH, o que causa descontentamento e conflitos internamente. – Dificuldades da GRH</p>
	<p>Mas também há aqui uma característica na instituição que não ajuda que é, além de serem 180 trabalhadores, a instituição está geograficamente dispersa pela cidade, ou seja, nós temos 8 equipamentos espalhados pela cidade, o que não ajuda. Para além de que temos muitas pessoas que trabalham em contexto (na rua) e vêm pouco à instituição. (...) é tudo por email ou por telefone e nunca as vemos. E nem todas têm email, por isso a informação não chega da mesma maneira a todas as pessoas.</p>	<p>Dispersão geográfica dos serviços da instituição e contexto de trabalho de alguns funcionários vista como uma dificuldade de GRH para gerir o processo de comunicação interna. – Dificuldades da GRH Comunicação interna feita essencialmente por telefone ou e-mail com as pessoas que trabalham em contexto, sendo que nem todas têm email institucional. Informação não chega da mesma forma e ao mesmo tempo a todos os trabalhadores.</p>
	<p>Temos comunicações internas, ou seja, temos um documento que é a documentação interna</p>	<p>Comunicação formal sobre tomadas de decisões e métodos de trabalho e das funções feita</p>

<p>que é passado para os responsáveis de serviço e depois eles próprios divulgam entre as equipas, normalmente imprimem e afixam. Depois temos a própria newsletter, que neste momento é bimensal, não é tanto sobre a tomada decisão, é sobre eventos ou factos que tenham acontecido na instituição. Depois temos os emails institucionais que não abrangem todos os colaboradores. Temos as nossas redes socais, que bem ou mal, é uma comunicação externa, mas, infelizmente, muitas vezes ainda é uma forma como os nossos colaboradores se inteiram das situações. E depois o próprio telefone, ainda o usamos muito entre os serviços e tudo mais. Claro que usamos informalmente usamos o WhatsApp, há equipas que usam o WhatsApp, mas ainda não está totalmente procedimentado.</p>	<p>através de documentação interna que é passada pela direção aos responsáveis de serviço e estes têm a responsabilidade de divulgar no seu serviço entre os trabalhadores, normalmente através da afixação do próprio documento.</p> <p>Comunicação formal entre algumas classes de trabalhadores feita por e-mail institucional (não é abrangente a toda a instituição).</p> <p>Comunicação formal geral sobre acontecimentos na organização e eventos sociais da instituição através da newsletter bimensal digital.</p> <p>Comunicação externa através da redes sociais acaba por ser um meio de passagem de informação internamente para alguns trabalhadores.</p> <p>Comunicação informal entre responsáveis de serviço e direção feita pelo telefone e entre equipas feita através do WhatsApp.</p>
<p>As questões de desempenho da organização... Bem, o sistema de gestão da qualidade continua a fazer o relatório de desempenho, ou seja, os diversos indicadores de desempenho, e que é divulgado nas reuniões de serviço aos responsáveis de serviço e também há assembleia e é divulgado externamente também.</p>	<p>Resultados do desempenho da organização são divulgados nas reuniões mensais aos responsáveis de cada serviço e estes disseminam a informação pelas suas equipas.</p> <p>Estes resultados também são divulgados nas assembleias gerais e externamente.</p>
<p>Nós, por exemplo, agora com o relatório de satisfação dos colaboradores, fizemos isto mas não é um procedimento que esteja implementado, divulgamo-lo nos serviços todos: imprimimos e fomos afixar a todos os serviços para ter a certeza que chegava a todos ao mesmo tempo e à mesma hora. Nós fizemos o tratamento dos dados por Google Forms, tivemos os dados todos sistematizados e</p>	<p>Relatório de satisfação dos trabalhadores baseado nos resultados do inquérito de satisfação anual divulgado por todos os serviços através da sua afixação para que todos os trabalhadores tivessem acesso ao seu conteúdo de forma igualitária – prática não formalizada.</p> <p>Tratamento e análise dos dados feito pelo serviço de gestão de pessoas e resultados discutidos e trabalhados juntamente com</p>

	depois a nível de análise dos dados foi feito pelo serviço de gestão de pessoas e comunicado e trabalhado com a direção.	a direção – centralização da tomada de decisões.
	Não estão formalizados, como lhe disse logo ao início, para os canais de comunicação não está feito um plano de comunicação interna. Quer dizer, há um plano de comunicação, mas não é para isto, é mais para a comunicação com o exterior. O plano de comunicação ao nível da comunicação interna só inclui a newsletter.	Procedimentos de comunicação interna não estão formalizados, apenas a comunicação externa possui um plano de comunicação formal. Neste plano de comunicação externa está incluída a newsletter digital bimensal, uma vez que é divulgada para o exterior, mas que acaba por ser um meio de comunicação interna e o único que está formalizado.
7. GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	Não fazemos, está em implementação.	Não é realizado o processo de avaliação e gestão de desempenho dos trabalhadores.
8. GESTÃO DE CARREIRA	Em termos do boletim de trabalho e emprego (...), em que define as suas categorias profissionais e a sua evolução. Depois temos outras funções hierarquicamente superiores, como monitores, encarregados, <i>etc.</i> e as pessoas tendo esta política de recrutamento interno sabem que se tiverem os requisitos se podem candidatar a outras funções que as delas. Agora, isto é o que está estabelecido: havendo possibilidade as pessoas candidatam-se e podem aspirar a ter novas funções superiores com maior responsabilidade e com vencimento a acompanhar essas funções.	Boletim de trabalho e emprego menciona a evolução dentro de cada categoria profissional. Progressão interna para funções hierarquicamente superiores através do recrutamento interno e estão acessíveis a todos os trabalhadores através de um processo de mobilidade interna – Relações de trabalho
	Agora, se entra um colaborador e tem um plano de carreira definido? Não está nem temos essa pretensão, porque não é realista neste setor (...) não é expectável que aquilo venha a acontecer. (...) Há indicação à pessoa que neste momento a necessidade de recrutamento é esta, se surgirem mais oportunidades depois, se quiser, vai ter	Não existe acompanhamento aos colaboradores acerca do seu plano de carreira e progressão no trabalho. Apenas é dado a conhecer ao trabalhador o processo de mobilidade interna (ainda na fase de entrevista), em que a pessoa tem a possibilidade de se candidatar a uma oportunidade que surja internamente e pode ser

	<p>conhecimento delas e se tiver o perfil ajustado para tal nós damos oportunidades internamente para os colaboradores (...). Ou seja, as pessoas entram com a expectativa de que há um processo de mobilidade interna.</p>	<p>promovida após o completar com sucesso o processo de recrutamento e seleção interno. Dificuldade GRH – Implementação processo gestão de carreiras devido às características do setor.</p>
	<p>Já aconteceu situações em que as pessoas criam o seu posto de trabalho, fundamentam a necessidade.</p>	<p>Promoção interna através da criação de novos postos de trabalho indicados e fundamentados pelos trabalhadores.</p>
	<p>Tem acontecido nós termos projetos novos e os projetos precisarem de pessoas que fiquem afetas ao projeto e são lhes atribuídas novas funções e novas responsabilidades.</p>	<p>Ocorrência de oportunidades de progressão interna está a ser crescente com o conseqüente crescimento da instituição.</p>
	<p>Estrutturados não, só um acompanhamento informal.</p>	<p>Não está formalizado o processo, existem práticas informais.</p>
<p>9. GESTÃO DA ROTATIVIDADE, RETENÇÃO E SAÍDAS</p>	<p>Formais, não. (...) Por acaso no DP já está definido o programa de saída, mas o programa de saída está efetivado já depois da pessoa anunciar a saída.</p>	<p>Práticas maioritariamente informais. Parcialmente formalizada a gestão de saídas.</p>
	<p>Nalguns casos é feita a entrevista de saída, é feita a avaliação do colaborador junto das equipas, é feito o planeamento da saída em conjunto com os responsáveis de serviço. No caso de saídas, em que as pessoas saem a bem e há essa vontade, haver aqui uma passagem de conhecimento das pessoas, a informação do próprio colaborador ao seu próprio processo de saída (questões laborais) e de certa forma facilitar-lhes a saída (férias, comunicação à equipa, documentação). (...) E depois sim, a entrevista de saída tentamos fazer o máximo possível próximo da data de saída ou até posteriormente (...). Nos outros casos tentamos mediar a saída para que ela não seja destrutiva.</p>	<p>Processo de desvinculação de colaboradores é composto pela entrevista saída próximo do último dia ou até posteriormente, avaliação final do colaborador junto das equipas, planeamento da saída do colaborador em conjunto com os supervisores. São prestadas informação sobre questões laborais acerca da temática, documentação necessária. Abertura e facilitação no processo de saída do colaborador no que diz respeito ao gozo de férias e comunicação da saída à equipa. Minimizar o impacto das saídas conflituosas – facilitar férias, apoio à equipa, apressar a saída e recrutamento.</p>

	<p>Tentamos pensar quais são os motivos da saída (...), o que é que os faria ficar e ver se isso é concretizável ou não. (...) Mais do que isso é tentar perceber os colaboradores que não estão bem (...), é tentar ver a satisfação o mais antes da saída possível.</p> <p>Já tem havido um ou outro caso em que nós propomos a troca de serviço e a pessoa fica (...).</p> <p>Ou o responsável de serviço, temos muito apoio nos responsáveis de serviço nesse aspeto que nos dão indicação “este colaborador não está bem”, depois o serviço de gestão de pessoas também a determinada altura intervém e a direção muitas vezes também intervém.</p>	<p>Retenção de colaboradores após a apresentação da demissão do trabalhador é feita através de uma reunião entre o serviço de gestão de pessoas a direção para identificar os motivos de saída e perceber se é concretizável propor alguma alteração nesse sentido (por exemplo, troca de equipa).</p> <p>Reconhecimento de descontentamento em algum colaborador feito pelos responsáveis de serviço que o comunicam ao serviço de gestão de pessoas e a direção também é envolvida para aprovar alguma alteração que venha a decorrer.</p>
	<p>Os salários baixos, não podemos pagar mais e, portanto, há sempre um descontentamento inato ao setor. As pessoas gostariam de receber muito mais, gostariam de ter subsídios de alimentação mais elevados (...). É um constrangimento que temos, vivemos com restrições financeiras.</p>	<p>Restrições financeiras associadas aos salários base e subsídios de alimentação – descontentamento geral inato ao setor.</p>
<p>10. DIFICULDADES NA GDRH</p>	<p>A questão que falamos que dificulta muito a comunicação interna.</p> <p>Tem muito a haver com isto, a dispersão geográfica dos serviços, não facilita.</p>	<p>Comunicação interna afetada pela dispersão geográfica dos serviços da instituição.</p> <p>Melhoria do processo de comunicação interna.</p>
	<p>Em termos de gestão de pessoas (...) a dispersão geográfica e não só, a dispersão de funções quer tanto em termos de horários do funcionamento dos serviços, não trabalhamos todos das 9h-5h (...), no fundo nunca estamos todos juntos ou não há momentos em que estejamos na grande maioria juntos. E isto em questões de garantir igualdade, equidade, de acesso à informação, de acesso à formação, tudo isso dificulta.</p>	<p>Relações de trabalho afetadas pela dispersão geográfica dos serviços e dispersão de funções existentes (horários de trabalho incompatíveis devido à sua rotatividade e turnos).</p> <p>As relações de trabalho e a comunicação interna enfrentam dificuldades como a fomentação de eventos de cariz social organizados pela instituição, conciliação na igualdade de acesso à informação a todos os</p>

	(...) As diferenças dentro da própria instituição eram muito grandes, estamos a fazer um trabalho para atenuar.	trabalhadores e gestão e acesso nas formações. Diferenças dentro da própria instituição entre os diferentes serviços acentuadas em métodos e relações de trabalho.
11. MELHORIAS PARA A GDRH	<p>Eu acho que haver estabilidade e motivação para nós é fundamental para o bem-estar de um colaborador. E há aspetos que já foram sendo referidos aqui ao longo da nossa conversa que nós vimos que podemos melhorar e que podem vir a melhorar a motivação dos nossos colaboradores e a estabilidade enquanto funcionário da instituição. Um dos aspetos que eu acho que precisamos muito de melhorar é de facto o reconhecimento, ou seja, as pessoas sentirem-se reconhecidas e valorizadas (...).</p> <p>Eu acho que os aspetos que me falou do salário emocional, não havendo capacidade para ajustar os vencimentos aquilo que as pessoas fazem (...). E como já falámos, o aspeto da comunicação interna também é um aspeto que influencia muito as pessoas. (...) A motivação para a causa está cá, felizmente, agora temos é de trabalhar o resto das condições.</p>	<p>Estabilidade e motivação dos colaboradores deve ser trabalhada e promovida através da definição, concretização e formalização de práticas de recursos humanos, como por exemplo, gestão e avaliação de desempenho, comunicação interna e relações de trabalho.</p> <p>Reconhecimento público e valorização do trabalho dos funcionários - salário emocional deve ser desenvolvido e divulgado.</p>
12. CONCRETIZAÇÃO AS MELHORIAS DE GDRH	<p>Muitas coisas precisam de dinheiro para se fazer (...)</p> <p>A equipa de gestão de pessoas apesar de neste momento já ter alguma dimensão precisava de ser maior (...).</p> <p>E já agora, também acrescentar que, por exemplo, tem-nos apoiado muito as parcerias que têm sido estabelecidas com entidades externas consultoras (...). Temos tido muito apoio de várias consultoras, voluntários e não só, mas creio que isso também é muito o nosso caminho, é assentar em</p>	<p>Recursos financeiros e recursos de capital humano – mais pessoas qualificadas para a equipa de recursos humanos.</p> <p>Parcerias com entidades e consultoras externas para contribuir para a construção e definição de processos de recursos humanos, como por exemplo, o plano de comunicação interna.</p> <p>Ter uma procura ativa para fomentar e concretizar estas parcerias <i>pro bono</i>.</p>

<p style="text-align: center;">13. ALINHAMENTO DA GDRH COM O IDEÁRIO DO SETOR</p>	<p>parcerias de pessoas que nos possam ajudar.</p>	
<p>Os princípios logo de entrada, como disse atrás, são passados aos colaboradores, eles entram a conhecer a missão, a visão e tudo mais. (...). Tudo isso é passado quer formalmente através de um documento que nós temos, que é o livrinho do manual de acolhimento, quer por reunião inicial. Depois no tal <i>welcome day</i> queremos fazer aqui o reforço através da gestão que é passado estes princípios. Depois o plano anual de atividades que é feito pela gestão e aprovado pela assembleia e que depois é dado a conhecer aos colaboradores e a todas as equipas. Depois as reuniões formais que existem com todos os responsáveis de serviço que este plano vai sendo trabalhado e que está alinhado com a missão e visão da instituição. Pronto, e agora com a gestão de desempenho pretende-se haver objetivos em cascata, definidos com base nos objetivos de serviço que por sua vez são feitos com base nos objetivos gerais da organização, ou seja, promover aqui o alinhamento estratégico e com isso cada colaborador vai ter em si refletido os objetivos para contributo da missão, visão e dos valores, e das políticas também. (...)</p> <p>Sim, as nossas políticas, aliás, nós temos tudo publicado. Logo, há muita transparência da nossa parte em termos de práticas, temos tudo publicado no nosso site (...).</p>	<p>Ideário do setor serve de base aos valores da organização que estão presentes nas práticas de GDRH desde a entrada do colaborador na instituição – Primado das pessoas e dos objetivos sociais e transparência.</p> <p>No início é formalmente apresentado o manual de acolhimento ao colaborador e também existem reuniões e convívios iniciais para reforçar esta informação - Primado das pessoas e dos objetivos sociais, transparência e igualdade.</p> <p>Através do plano anual de atividades dado a conhecer aos colaboradores e existe o envolvimento dos supervisores de equipa na elaboração e implementação do mesmo - Primado das pessoas, transparência, justiça, igualdade e equidade.</p> <p>Gestão de desempenho vai ser baseada nos objetivos de serviço, que por sua vez são baseados nos objetivos gerais da instituição (objetivos em cascata) – Transparência, justiça, equidade, igualdade e não discriminação.</p> <p>Códigos de conduta, políticas e práticas publicados externamente no site da instituição – Primado das pessoas e dos objetivos sociais, transparência, justiça e igualdade.</p>	

Apêndice V – Análise vertical OES4

Responsável de GDRH: Diretor Executivo e apoio dos diretores técnicos de cada serviço (responsabilidade acrescida).

Atividades RH subcontratadas: Formação externa – consultadoria.

CATEGORIA	EXCERTOS	ANÁLISE
<p>1. RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS</p>	<p>Nós baseamo-nos na tabela salarial que está definida para as instituições. E essa tabela salarial também tem a questão das diuturnidades, que tem a ver com a antiguidade essencialmente, e, portanto, isso também está incluído naquilo que é o vencimento. (...) Existe complemento se houver alguma tarefa específica, como seja, direções técnicas ou direções pedagógicas. Quem tem também responsabilidades na área administrativa e que lida diretamente com dinheiro tem um abono de faltas, mas isso também não é uma compensação. (...) Para todas as categorias profissionais nós ultrapassamos a tabela.</p>	<p>Vencimento mensal baseado nas tabelas salariais dos contratos coletivos de trabalho para cada categoria profissional, assim como as diuturnidades, sendo que a instituição está a praticar valores acima do que está tabelado para todos os trabalhadores da instituição. Complemento funcional mensal para trabalhadores com funções de chefia técnicas. Abono de faltas para pessoal que tem responsabilidades administrativas monetárias.</p>
	<p>Dias de férias, sim. Os colaboradores têm sempre o dia de aniversário que lhes é concedido como um dia de férias. Há mais dias de férias pela assiduidade. Para além disso, se houver alguma atividade extra que seja pedida fora do horário de trabalho, há também sempre uma compensação ao nível de horas ou de dia, dependendo daquilo que seja. (...). Temos sempre no total, se a assiduidade for a 100%, pode ir até mais 4 dias de férias.</p>	<p>Incentivo não monetário e benefício de concessão de dias de férias extra – dia de aniversário do trabalhador, até 4 dias pela assiduidade do trabalhador no ano anterior (recompensa baseada no desempenho individual) e caso o trabalhador participe em atividades laborais fora do horário do trabalho há compensação de horas/dias.</p>
	<p>Nós temos algumas parcerias ao nível da saúde em que os trabalhadores podem beneficiar de algum tipo de desconto.</p>	<p>Benefício de parcerias ao nível do setor da saúde – descontos para os trabalhadores em entidades parceiras.</p>

**2. MÉTODOS DE
TRABALHO E DAS
FUNÇÕES**

<p>Há várias formas que vão sendo feitas, nomeadamente, algumas escritas quando um colaborador se destaca de alguma função. Publicamente também quando temos o nosso jantar anual (...), há sempre também convidando outras entidades, outros parceiros, há sempre o reconhecimento público também daquilo que é o trabalho desempenhado pelos colaboradores. E no próprio relatório de atividades há sempre essa menção também, porque esse capital nós não o podemos desperdiçar e temos que o ir sempre mimando dentro aquilo que nos é possível. (...) É mesmo enquanto equipas e escrita carta nominal e entregue diretamente às pessoas.</p>	<p>Reconhecimento público feito através de entrega de carta nominal escrita pela direção ao trabalhador e no jantar anual da instituição pela direção perante todos os trabalhadores e entidades/parceiros convidados. Também há menção no relatório de atividades do agradecimento público feito a todos os trabalhadores. Reconhecimento público informal feito de forma verbal dentro das equipas de trabalho.</p>
<p>Para todas as categorias profissionais nós ultrapassamos a tabela. (...). Considerando que todos eles têm tido um desempenho exemplar, isso foi aplicado a toda a gente.</p>	<p>Critérios de diferenciação salarial baseados nas competências e conhecimentos dos trabalhadores (tabelas do CCT para cada categoria profissional) e no desempenho baseado no grupo.</p>
<p>Sim, está formalizado.</p>	<p>Processo de recompensas e benefícios formalizado.</p>
<p>Essencialmente são por equipas. E depois há alguns por projeto. (...) Elas (as equipas) estão organizadas por áreas de atuação da instituição. (...) Tem a ver com aquilo que é o conteúdo do projeto e aquilo que são os <i>skills</i> que o colaborador tem e pode dar a essa projeto.</p>	<p>Trabalhadores organizados por equipas (áreas de atuação da instituição) e por projetos (rotatividade de trabalhadores de acordo com as competências necessárias para o projeto). Relação multifuncional/rotatividade das tarefas que os colaboradores desempenham entre si.</p>
<p>Horários flexíveis depende daquilo que é a tarefa que executa, há horários que não é possível serem flexíveis. Se bem que sempre que há necessidade de algum tipo de flexibilização, seja de uma consulta médica a meio do horário de trabalho, <i>etc.</i>, há sempre essa capacidade para tentar enquadrar. (...)</p>	<p>Horários flexíveis dependente das funções executadas (funções operacionais não conseguem ter esta flexibilização). Existe adaptabilidade dos horários de trabalho à vida pessoal dos trabalhadores, quando existe necessidade. Discrição e autonomia no desempenho da função</p>

	<p>Autonomia na função têm, desde que o queiram (...). Mas sim, essa autonomia é lhes dada. Em termos de decisão, em determinados contextos eles têm autonomia para decidir, não precisam de estar à espera de que aquela pessoas que lidera a equipa esteja presente para responder.</p>	<p>presente em todas as funções, inclusive em termos de tomadas de decisão, e dadas tarefas de amplas responsabilidades.</p>
	<p>Essas decisões normalmente são tomadas em equipa. Depois de serem consensualizadas dentro do que é possível, são informadas a todos os trabalhadores. (...) Daquilo que é a perceção e a auscultação destas equipas, então há uma tomada de decisão pela equipa educativa e pela equipa diretiva. E a partir daí é comunicado aos trabalhadores, nomeadamente, a questão de horários (...). Mas há sempre essa preocupação de tentar saber e de tentar conciliar algumas circunstâncias que nós sabemos que para a vida familiar podem ou não ter implicações. (...) Eu normalmente só estou presente na última reunião (...), é óbvio que vou sempre acompanhando e vou estando sempre a par, mas não há necessidade de estar presente nesse tipo de reuniões.</p>	<p>Todas as decisões antes de serem tomadas são discutidas nas reuniões de equipa, onde é procurada a auscultação das opiniões dos trabalhadores e uma consensualização das mesmas. Tendo em conta o feedback recolhido são tomadas as decisões pelas equipas de direção em conjunto com a administração, que só comparece nesta última reunião. Por fim são comunicadas as decisões finais aos trabalhadores nas reuniões de equipa.</p> <p>Tomadas de decisão ao nível do trabalho e das funções com elevado grau de participação dos trabalhadores e descentralizadas da direção da instituição.</p>
	<p>Como as equipas têm de estar organizadas, tudo isso está definido. Agora, por exemplo, essa questão da adaptabilidade ou esta flexibilidade que nós procuramos, isso não está formalizado.</p>	<p>Práticas de métodos de trabalho e das funções parcialmente formalizadas.</p>
<p>3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</p>	<p>Primeiro é sempre feita uma auscultação em termos de formação, o que é que eles entendem que é necessário para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Em função daquilo que nos é apresentado, então vamos ver que tipo de formação é que nós podemos ir à procura que vá ao</p>	<p>Levantamento de necessidades de formação ao nível pessoal e profissional – questionário aplicado aos trabalhadores e reunião feita pelos supervisores com as suas equipas.</p> <p>Procura de ações de formação externa financiada e não financiada e definição do plano</p>

	<p>encontro daquelas que foram as necessidades identificadas. (...) Questionário e depois é debatido em reunião, porque às vezes aquilo que nós entendemos que é prioritário ou que individualmente é prioritário, depois é preciso ver em termos coletivos o que é que isso no coletivo pode ou não contribuir. É assim, os diretores de serviço são eles os responsáveis dentro das equipas de procurar essas necessidades. Depois a procura de formação é feita numa equipa um bocadinho mais restrita, entre mim e esses diretores de serviços. Portanto, é sempre um bocadinho nesta dialética: entre aquilo que nós entendemos que são as necessidades e aquilo que as pessoas identificam como as necessidades, procurando aqui um plano formativo para as pessoas. (...) Fazemos isso anualmente.</p>	<p>de formação anual realizado pela diretora executiva em conjunto com os supervisores de equipa. Plano de formação é apresentado aos trabalhadores. Organização proporciona ações de formação aos seus colaboradores ao longo do seu percurso profissional. O tipo de formação oferecida aos colaboradores e o objetivo final da mesma passa por melhorar o desempenho, competências específicas do trabalho ou da organização, multifuncional ou de múltiplas competências, desenvolvimento de carreira e pessoal.</p>
	<p>Normalmente esta formação é sempre externa. Portanto, existe aquilo que é a avaliação externa da formação. Não há depois aqui uma avaliação de que forma é que isso foi aplicado, do impacto que pode ter ou não.</p>	<p>Avaliação da formação prestada aos colaboradores é feita pelas entidades externas que prestam as ações de formação, logo após a dinamização das mesmas. Em alguns caso é feito acompanhamento por consultores formativos.</p>
	<p>Nós procuramos, primeiro, dar a conhecer aquilo que é a instituição e aquilo que são os procedimentos da instituição. Preparamos a equipa para receber o novo colaborador, porque também é um fator determinante (...). E depois naqueles primeiros tempos tem sempre um acompanhamento muito próximo, nomeadamente, de alguém de chefia (...). Sim, há o manual que nós temos onde lhes é explicado todo o tipo de tarefas e como é que devem ser feitas. (...) Há um programa de acolhimento (...).</p>	<p>Programa de acolhimento para os novos trabalhadores. Manual de procedimentos da função é explicado ao novo colaborador e é orientado por alguém com cargo de chefia para dar a conhecer a instituição e os seus procedimentos e dos processos da função. Também é preparada a equipa que vai receber o novo trabalhador.</p>

4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

	<p>Sim, está formalizado (...). Nós chamamos-lhe manual de integração e acolhimento. E tem depois como anexo os procedimentos consoante a função. Isso está definido no próprio manual de procedimentos da instituição.</p>	<p>Processo formalizado através do manual de integração e acolhimento, descritivos e análise de funções e no manual de procedimentos da instituição tem descrito o processo de formação.</p>
	<p>Nós temos formalizado é: identificamos a necessidade, tendo identificado a necessidade, como é que vamos recrutar? Nós normalmente procuramos dentro de outras instituições se têm conhecimento de alguém que tenha desempenhado aquela função e que tenha corrido bem. Aliás, às vezes há currículos que nos chegam aqui, dizem que trabalharam aqui ou ali, e nós antes de partirmos para uma entrevista, passamos por referências. (...) Depois temos formalizado também uma entrevista (...) e essa entrevista tem alguns critérios e nós vamos avaliando se cumpre os critérios ou não que estão definidos. (...) A sua grande maioria tem a ver com a função, mas também nos interessa perceber se integra este tipo de valores que estão inerentes à economia social, a disponibilidade para esta questão da flexibilidade. Nós começamos a entrevista por explicar o que é que nós temos para oferecer, entendemos que isto ajuda a pessoa a perceber ao que é que vêm. (...) Normalmente só é feita uma entrevista (...). Normalmente por mim e a diretora técnica para onde será a pessoa destinada.</p>	<p>Identificação a necessidade. Recrutamento feito através dos currículos em base de dados (candidaturas espontâneas) e procura através de outras instituições do setor (<i>networking</i>). Para as candidaturas espontâneas em que conste experiência no setor muitas vezes são pedidas referências às respetivas instituições. Durante o processo de seleção é feita uma entrevista pelo diretor técnico que possui a necessidade e pela diretora executiva. A organização possui critérios definidos e explícitos para a análise de candidatos, quer seja correspondência com a função e com a estratégia/valores da instituição.</p>
	<p>Entrega em mão, temos muita gente que passa aqui a entregar e temos muitos que nos chegam por e-mail também. (...) E esta questão no <i>networking</i> funciona efetivamente.</p>	<p>Técnicas de recrutamento são entrega em mão e por e-mail de currículos de forma espontânea e procura junto de outras instituições (<i>networking</i>).</p>

	<p>Acaba por ser um bocadinho o que vai surgindo, se nós temos uma baixa, nós temos de resolver. Por exemplo, uma função que passou à reforma, nós aí pudemos antecipar o processo e antes da pessoa passar à reforma, então vamos ver quem é que nós queremos e antes haver aqui uma passagem também de conhecimento. (...) Isso nós conseguimos fazer, até porque o plano de férias é sempre discutido à proposta de cada um e depois dentro dessa proposta vamos negocia-lo. E, portanto, nós conseguimos prever o que é que vamos precisar. (...) Mas às vezes acontece, por exemplo, uma educadora que fica de baixa, o que nós tentamos é que seja a auxiliar da sala, com algum tipo de compensação, no fundo a assumir-nos ali a sala. Não é educadora, mas se for 15 dias/1 mês, é possível fazer-se este ajustamento.</p> <p>Existe um procedimento (...).</p>	<p>Planeamento do recrutamento e seleção só é realizado para saídas previstas e ausências planeadas, i.e., férias dos trabalhadores. No caso de substituição imprevista temporária ou permanente, não existe planeamento do recrutamento e seleção para esses casos, ocorre consoante a necessidade.</p> <p>Substituições temporárias imprevistas são cobertas por outros trabalhadores que tenham função hierarquicamente abaixo e estes recebem uma compensação monetária por este acumular de funções. – Métodos de trabalho e das funções</p> <p>Processo formalizado através de um procedimento.</p>
<p>5. RELAÇÕES DE TRABALHO</p>	<p>O que nós procuramos é: ao constituir equipas e porque as equipas vão tendo algumas rotatividades, é procurar os perfis em termos pessoais que nos garantam que as coisas vão resultar. E sempre que podemos mexer nesse sentido, mexemos. (...). Depois, para além disso, o que procuramos é trabalhar com as equipas, trabalhar e minimizar. Procurar sempre que as pessoas saibam o que é que está a acontecer, o que é que nós queremos, para onde é que nós vamos e isso nós fazemos com periodicidade mais ou menos de 3 em 3 meses. Avaliando o que é que estamos a fazer e dessa forma também procurando dirimir algumas situações que não estão a correr bem. (...) Essas</p>	<p>A instituição dá atenção às opiniões e atitudes dos colaboradores no que diz respeito às suas relações de trabalho de reuniões trimestrais entre os diretores e as suas equipas para avaliar os resultados, as estratégias e procedimentos de trabalho, onde são auscultadas as perceções dos trabalhadores.</p> <p>Gestão dos vínculos de trabalho através da constituição de equipas com base nos perfis pessoais e existe sempre rotatividade entre equipas quando necessário.</p>

	avaliações de 3 em 3 meses são feitas por equipamento, ou seja, os diretores com as equipas. (...), e procurar que nos digam o que é que está a acontecer do lado deles.	
	Questionário de satisfação? Sim. Anual e depois é tratado e devolvido o resultado.	Questionário de satisfação anual aos trabalhadores (diferentes consoante a área de atuação). Resultados são tratados e divulgados aos trabalhadores.
	Sentem esta segurança e esta estabilidade, porque não vão à procura de outro sítio e nesta altura poderiam encontrar com alguma facilidade outros equipamentos para onde pudessem ir.	Organização transmite segurança e estabilidade no emprego aos seus colaboradores pela tipologia de contrato praticado e visível pela pouca rotatividade existente.
	Sim, estão. A questão é terem formação específica para.	Oportunidades de emprego na instituição são acessíveis a todos internamente desde que possuam as qualificações necessárias.
	Há sempre um processo que é instruído, a partir daquilo que é a reclamação do trabalhador. São ouvidas as partes, vai-se tentar perceber o que dá origem a esta reclamação. É feito um relatório e é apresentado à direção. E a partir daí, é a direção quem avalia e vê que procedimento tomar relativamente a essa circunstância. (...) Por escrito. Algumas vezes é por uma conversa, mas para se poder tomar algum tipo de atitude, tem que ser sempre por escrito. Tem que haver uma formalização da ocorrência. Normalmente é uma carta.	O procedimento no caso de uma reclamação formal passa numa primeira fase pela comunicação por escrito do trabalhador para formalizar a acusação. De seguida é instruído processo e o diretor técnico ouve as partes envolvidas. Daí resulta um relatório que é transmitido à administração. Administração avalia e decide que procedimento deve tomar.
	Nós neste momento temos duas atividades, uma atividade por semestre dirigida só aos trabalhadores. (...). Essa atividade era sempre no ano anterior eram eleitos 2 trabalhadores (...) e eram eles que propunham e organizavam o evento para os trabalhadores, famílias e órgãos sociais.	1 evento por semestre de cariz social e/ou familiar fora do horário de trabalho dirigido aos colaboradores de toda a instituição propostos e organizados pelos 2 trabalhadores eleitos no ano anterior.
	Práticas informais, mas bem constituídas.	Práticas das relações de trabalho informais.

6. COMUNICAÇÃO	Uma das coisas que nós fazemos é: nós temos de publicar o nosso relatório de atividades e contas e o nosso plano de ação e orçamento, mas para além de publicarmos no nosso site, nós damos-los a conhecer a todos os nossos colaboradores e, nomeadamente, o relatório de atividades e contas nós procuramos discuti-lo e apresentá-lo, que as pessoas têm que perceber também em que contexto é que se movem.	Colaboradores recebem informação do negócio, desempenho e estratégia da organização através da apresentação e discussão do relatório de atividades e contas.
	Depois algum tipo de comunicação também passa por escrito. É afixada para que as pessoas tenham conhecimento de algum tipo de comunicação que exija aqui outro carácter (...), alguma comunicação mais formal por parte da Direção é afixada em cada serviço.	Programa formal de partilha de informação é feito pela afixação de informação em cada serviço.
	O questionário de satisfação, tem lá algumas sugestões. Nós temos umas caixinhas de sugestões para os trabalhadores localizadas nos diferentes equipamentos. (...) E nessas reuniões periódicas que fazemos as sugestões que fazemos são sempre bem-vindas e procuro que isso também aconteça.	A recolha de opiniões e de sugestões dos colaboradores sobre a organização é feita através das caixas de sugestões localizadas nos diferentes serviços, inquérito de satisfação e reuniões periódicas 3 em 3 meses (reuniões frequentes e regulares com os colaboradores para os auscultar).
	Não, é tudo uma comunicação muito informal.	Práticas de comunicação interna informais.
7. GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	Não existe processo de avaliação de desempenho.	Não existem práticas de gestão e avaliação do desempenho.
8. GESTÃO DE CARREIRA	Nós tínhamos uma colaboradora que era animadora, mas com formação em educação de infância. Quando ela entrou, entrou para um projeto específico e foi-lhe “dito se houver a possibilidade de, nós sabemos que tu estás aqui.” E isso aconteceu.	Promoção interna (muito raro).
9. GESTÃO DA ROTATIVIDADE, RETENÇÃO E SAÍDAS	Não existe processo de gestão da rotatividade, retenção e saídas.	Não existem práticas de gestão da rotatividade, retenção e saídas.

10. DIFICULDADES NA GDRH	Neste momento sinto ainda uma grande homogeneidade em termos de idade e muitos anos de serviço (...) Porque às vezes as pessoas já se conhecem há tanto tempo que para o bem e para o mal. (...)	Homogeneidade e senioridade das idades da força de trabalho da instituição. Dificulta a gestão das relações de trabalho devido ao abuso de confiança entre os trabalhadores.
	Depois existe esta circunstância que o Covid desgastou muito as pessoas, particularmente aquelas que nunca pararam de trabalhar. Nós temos sentido que há pessoas que foram mais abaixo em termos motivacionais, em termos de energia (...). O desafio é sempre conseguir manter as pessoas motivadas.	Motivação dos trabalhadores. Após a pandemia dificultou-se a gestão emocional e social dos trabalhadores.
	(...) não é fácil também com as tabelas salariais que as IPSS's praticam.	Salários definidos nas tabelas do CCT para as organizações sociais dificultam a atração e retenção.
11. MELHORIAS PARA A GDRH	Eu se pudesse melhorar tinha alguém só para fazer isto (...).	Pessoa responsável pela gestão de recursos humanos.
	Gostaria de pagar-lhes o salário justo para o trabalho que elas fazem.	Aumento dos salários.
	Definir o processo de avaliação e gestão de desempenho.	(Re)Definir, aplicar e formalizar procedimentos de RH.
12. CONCRETIZAÇÃO AS MELHORIAS DE GDRH	Precisávamos de ter aqui outra condição financeira que não conseguimos ter.	Melhores condições financeiras.
13. ALINHAMENTO DA GDRH COM O IDEÁRIO DO SETOR	Aplicamos na questão da participação, procuramos que eles tenham participação. Aplicamos a questão da justiça também, porque todos sabem que acontecendo alguma coisa como é que as situações serão tratadas e analisadas. A questão da solidariedade também o fazemos com os nossos colaboradores, procuramos estar atentos aquilo que são as necessidades e aquilo que são as circunstâncias individuais de cada um.	Participação de todos os colaboradores revela equidade e o primado nas passagens e transparência na tomada de decisões. Justiça e igualdade na aplicação dos procedimentos da instituição. Solidariedade demonstrada através do respeito pelas circunstâncias e necessidades individuais de cada um, por exemplo, através da flexibilização de horários.
	E esta questão de serem mulheres, quer queiramos quer não, a nossa sociedade ainda está assente em pressupostos em que as mulheres têm aqui	Igualdade, não discriminação e primado dos objetivos sociais através do enquadramento das dinâmicas das mulheres na sociedade, por exemplo, no

	<p>dinâmicas muito particulares. E da parte da instituição sempre houve esse cuidado de procurar enquadrar esta dinâmicas a que as mulheres ainda estão sujeitas. Por exemplo, nós questionamos quando alguém mete baixa para apoio a um filho. Eu faço a pergunta “Mas por que é que és tu e não é o teu marido?”, “Porque ele não pode.” – é a resposta. Mas também não vamos fazer finca pé disso. Não deixo de questionar, porque acho que isso faz com que a pessoa pense um bocadinho sobre a sua própria condição.</p>	<p>que diz respeito à gestão familiar fazer a trabalhadora questionar-se sobre as suas dinâmicas familiares.</p>
	<p>Uma das coisas que nós fazemos é: nós temos de publicar o nosso relatório de atividades e contas e o nosso plano de ação e orçamento, mas para além de publicarmos no nosso site, nós damos-los a conhecer a todos os nossos colaboradores e, nomeadamente, o relatório de atividades e contas nós procuramos discuti-lo e apresentá-lo, que as pessoas têm que perceber também em que contexto é que se movem. E isto é por relações de transparência.</p>	<p>Publicação, divulgação, apresentação e discussão do relatório de atividades e contas da instituição para com os trabalhadores de forma a revelar transparência e equidade.</p>

Apêndice VI - Análise vertical OES5

Responsável de GDRH: Diretor Geral (também responsável pelo Departamento da Qualidade – interligado com a GDRH). Suporte - Chefe de Secção Administrativo a nível de processamento salarial; Responsáveis de Respostas Sociais a nível de gestão de horários e equipas (responsabilidade acrescida a todos).

Atividades RH subcontratadas: Contabilista a nível administrativo, legal e de processamento salarial; Formação externa.

CATEGORIA	EXCERTOS	ANÁLISE
1. RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS	Nós temos vindo a fazer a avaliação de desempenho 1 vez por ano e, por norma, atendendo aos recursos que temos, aquilo que decidimos é que os 3 primeiros classificados tinham direito a um prémio monetário pelo desempenho que tiveram ao longo do ano.	Pagamento de prémio monetário anual para além da remuneração mensal para os 3 primeiros classificados da avaliação de desempenho. Recompensa diferenciada pela avaliação formal.
	No caso dos colaboradores encontrarem alguma formação que considerem benéfica para o trabalho deles e, obviamente, benéfica para a instituição, a instituição tem tendência dentro de determinados critérios a financiar essa mesma formação.	A instituição financia ações de formação propostas pelos colaboradores desde que tenha como objetivo final aquisição de competências específicas do trabalho ou da organização.
	A base é sempre essa que está na convenção coletiva, com a exceção de 2 categorias profissionais que não estão previstas nessa convenção. (...) Eu creio que sim (competências inerentes à posição) e creio que por uma questão de hierarquia. (...) Depois aquilo que fazemos, para além das obrigações legais, (...), temos vindo a aumentar com regularidade o subsídio de alimentação.	Remuneração mensal é constituída pelo vencimento base e subsídio de alimentação mais elevado do que o mínimo legal. As recompensas entre trabalhadores são diferenciadas pelo Contrato Coletivo de Trabalho de acordo com o previsto para cada categoria profissional, à exceção de 2 categorias não previstas. Critérios são as competências da função e também <i>status</i> organizacional para as 2 categorias não previstas.
	Um dos benefícios é que eles têm direito a 22 dias, mas nós	Recompensa em espécie de dias de férias – épocas de

2. MÉTODOS DE TRABALHO E DAS FUNÇÕES

	<p>aproveitamos sempre as épocas de interrupção letiva dos nossos miúdos e, por norma, dependendo das possibilidades, férias de Natal damos 1 ou 2 dias, férias da Páscoa a mesma coisa, ou seja, eles acabam sempre por ter mais de 25 dias de férias. É algo informal, mas acaba por acontecer.</p>	<p>interrupção letiva (+25 dias de férias). Subsídio de alimentação aumentado.</p>
	<p>Eu tenho sempre a preocupação aos funcionários a quem é atribuído aquele valor como prémio, tenho sempre um momento de reconhecimento e agradecimento pelo trabalho realizado, individualmente.</p>	<p>Reconhecimento verbal feito de forma individual aos 3 primeiros classificados da avaliação de desempenho com o diretor geral.</p>
	<p>Estão previstas no âmbito da gestão da qualidade no processo de suporte de recursos humanos.</p>	<p>Processo de Recompensas e Benefícios formalizado através de um processo de suporte da gestão da qualidade.</p>
	<p>Em primeiro lugar, existe um manual de funções. Todas as categorias estão claramente definidas, não só as funções, como também a quem têm de responder. (...) Para além do manual de funções, temos os processos da qualidade e esses processos especificam tudo aquilo que tem de ser feito no dia-a-dia nas diferentes áreas.</p>	<p>Métodos de trabalho e das funções descritos através do manual de funções para todas as categorias profissionais, nos processos da qualidade que especificam as tarefas para os diferentes setores da instituição e no organograma institucional.</p>
	<p>Depois temos também uma plataforma digital criada por nós já há alguns anos (...) onde se troca informação entre os diferentes setores, desde a passagem de turnos (...). É uma plataforma que permite trabalhar em rede e acompanhar todos os colaboradores em qualquer circunstância.</p>	<p>Plataforma digital para troca de informação entre setores para dinamizar o trabalho em rede e acompanhar todos os colaboradores nas suas funções, assim como, consultar informação de gestão do trabalho, por exemplo, passagem de turnos.</p>
	<p>Cada departamento funciona como uma equipa independente.</p>	<p>Colaboradores estão organizados em equipas independentes para o desempenho das suas tarefas no dia-a-dia.</p>
	<p>As tarefas são sensivelmente as mesmas para cada colaborador. (...) Não há recursos suficientes, nós</p>	<p>Apenas os departamentos de suporte possuem uma relação multifuncional das tarefas que desempenham. Áreas de</p>

<p>procuramos atacar com todas as áreas com aquilo que temos.</p>	<p>atuação desempenham sempre as mesmas tarefas.</p>
<p>No que diz respeito à autonomia para tomar decisões, é algo que incentivado desde o início, mesmo na própria entrevista, eu quase que exijo que os colaboradores sejam proativos, sejam dinâmicos e tenham capacidade de poder tomar decisões, depois de estarem integrados, de uma forma mais autônoma possível. (...) Mas há clara flexibilidade para poderem tomar decisões e propor novos métodos de trabalho e isso é muito bem aceite por nós.</p> <p>Flexibilidade de horário é muito difícil, a não ser em cargos como o meu (...). Têm horários fixos (...). Onde é que nós procuramos facilitar e agilizar? Por exemplo, marcação de férias (...), nós temos arranjado maneira de serem os colaboradores a escolherem os 22 dias de férias que têm. (...) questões de ausências também não descontamos.</p>	<p>Discrição e autonomia no desempenho da função é incentivado, assim como ampla responsabilidade para tomarem decisões. Também possuem ampliação e enriquecimento do trabalho propondo novos métodos de trabalho.</p> <p>Flexibilidade de horário não é possível, só para algumas funções superiores. É concedida flexibilidade na marcação do período de férias.</p>
<p>Depois também existem as reuniões semanais de cada equipa. (...) Aquilo que essencialmente procuramos é que seja um momento para se tomar decisões (...) O objetivo é que as decisões sejam tomadas na reunião com a presença de todos. Quando é que as decisões são comunicadas? Quando são decisões superiores, minhas ou mesmo da própria direção, diárias, que não sejam diretamente da competência deles. Agora sempre que tem a ver com o trabalho deles, por norma nós temos o cuidado de os ouvir, ver se eles têm alguma sugestão que se possa até constituir uma melhoria daquela que era a nossa proposta inicial.</p>	<p>Reuniões semanais em cada equipa com foco na tomada de decisões sobre os métodos de trabalho.</p> <p>As tomadas de decisões ao nível do trabalho na instituição são descentralizadas e têm um elevado grau de participação dos trabalhadores, uma vez que são tomadas em equipa e os trabalhadores podem opinar e sugerir melhorias.</p> <p>Decisões superiores do diretor geral ou da direção são comunicadas formalmente, respetivamente, através do e-mail ou de um impresso colocado na secretaria e que tem de ser assinado por todos. Estas decisões não têm em vista os métodos de trabalho da competência dos trabalhadores.</p>

3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	Isso está definido nos processos de suporte.	Práticas de métodos de trabalho e das funções formalizadas.
	A formação normalmente é feita baseada na recolha das seguintes informações: análise SWOT, avaliação de desempenho, damos liberdade aos colaboradores para eles próprios identificarem algumas necessidades e proporem alguma formação para eles. Depois recorremos a formação externa muitas vezes, (...) recorremos a formação interna (...).	Levantamento das necessidades de formação através da recolha de informação obtida na análise SWOT, avaliação de desempenho e sugestões dos trabalhadores. A organização proporciona ações de formação aos seus colaboradores ao longo do seu percurso profissional através de formação externa e interna.
	Tudo, menos a progressão de carreira, porque ela não existe. É outro dos grandes problemas que nós temos aqui na instituição, que isso não existe.	O tipo de formação oferecida aos colaboradores e o objetivo final da mesma passa por melhorar o desempenho, competências específicas do trabalho ou da organização e multifuncional ou de múltiplas competências.
	Para além disso, estamos agora a começar a fazer um questionário de avaliação de conhecimentos, que utilizamos o google drive para isso, no momento exatamente a seguir a termos concluído a formação.	A avaliação da formação prestada aos colaboradores é feita através de um questionário de avaliação de conhecimentos através do google drive no momento exatamente a seguir à conclusão da ação de formação.
	Assim que os colaboradores são contratados, têm uma fase que são acompanhados por alguém que é definido logo à partida como o responsável da integração e passagem da respetiva informação. (...). Não existe uma formação propriamente específica, eles têm acesso a uma série de documentos e métodos de trabalho. (...) Depois tem o tal gestor que o acompanha durante as primeiras semanas.	Orientação e formação de novos colaboradores é feita com o acesso a documentos de métodos de trabalho e das funções e por um responsável de integração previamente definido que faz o acompanhamento durante as primeiras semanas.
	No caso dos colaboradores encontrarem alguma formação que considerem benéfica para o trabalho deles e, obviamente, benéfica para a instituição, a instituição tem tendência dentro de determinados	Financiamento de formação externa proposta por trabalhadores que vá ao encontro da função desempenhada.

	critérios a financiar essa mesma formação.	
	Está formalizado no manual também do processo de recursos humanos.	Processo de formação e desenvolvimento está definido e formalizado.
4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Identificada a necessidade, eu neste momento tenho utilizado essencialmente o LinkedIn. Da minha experiência, é que para licenciados isto funciona bem, para cargos de licenciados. Para outras áreas mais específicas (...) tenho procurado recorrer muitas vezes a colocação de anúncio no jornal e, muitas vezes não me surgindo pessoas, procuro na rede de contactos de pessoas que vão fazendo chegar algum tipo de currículos, chamo as pessoas e faço entrevista.	As técnicas de recrutamento colocadas em prática para encontrar candidatos é a plataforma LinkedIn para cargos de licenciados e anúncio jornal para os demais cargos. Em último recurso, as candidaturas espontâneas.
	(...). E depois mediante os perfis e os currículos, faço as devidas entrevistas com o responsável do setor. (...). Eu depois tenho uma grelha que utilizo honestamente que me serve de guião. Mas as minhas perguntas normalmente são muito centradas, numa primeira fase, na parte de disponibilidade de horários e por aí fora, e depois muito na parte das competências, dos valores. Faço algumas perguntas de teses, de cenário (...). Faço questões relacionadas com instrumentos de trabalho para ficar a saber se têm conhecimento desses instrumentos de trabalho.	A seleção de novos colaboradores é feita com recurso a entrevistas semiestruturadas pelo diretor geral e pelo responsável do setor da vaga de emprego em aberto. É utilizada uma grelha de avaliação com os critérios de avaliação que acaba por servir de guião para conduzir a entrevista.
	Porque aqui não existe aquela ótica de investimento de vou contratar 5 colaboradores para depois ter o retorno (...). É na ótica de substituir um colaborador que vai sair ou de colaboradores ausentes.	Não é realizado o planeamento do processo de Recrutamento e Seleção na organização.
	Está tudo no mesmo processo suporte de recursos humanos.	Processo recrutamento e seleção formalizado.
5. RELAÇÕES DE TRABALHO	Porque existe de 15 em 15 dias, nós temos o acompanhamento externo de uma psicóloga que faz a chamada supervisão. O objetivo dessa supervisão é dar	A instituição dá atenção às opiniões e atitudes dos colaboradores através do acompanhamento quinzenal por um psicólogo externo que

	<p>espaço a todos os colaboradores para poderem falarem naquilo que quiserem e bem entenderem, toda a gente poder discutir a participar de forma mais tranquila e informal, e não propriamente para se tomar decisões.</p>	<p>supervisiona as relações de trabalho.</p>
	<p>Uma vez por ano faz-se um jantar de convívio com os colaboradores sem a presença da direção. (...) Podem acontecer ocasionalmente, mas não está definido.</p>	<p>Eventos de cariz social dirigido aos colaboradores acontece ocasionalmente sem nenhuma planificação. Apenas o jantar de Natal acontece anualmente como previsto.</p>
	<p>Nunca tivemos um único vencimento em atraso. Não há contratos ilegais, é tudo às claras. (...) Sim, acabam por ficar integrados no quadro da instituição, são raríssimos os que não acontece. (...) Procura-se sempre promover a estabilidade nos momentos mais críticos, tentamos arranjar alternativas que não nos comprometam a longo prazo.</p>	<p>A organização transmite segurança e estabilidade no emprego aos seus colaboradores através do pagamento certo dos salários, a tipologia de contrato predominante (sem termo) e as alternativas no âmbito da gestão de trabalho que a instituição pratica em momentos mais críticos para não sobrecarregar os trabalhadores (por exemplo, concentração dos períodos de férias).</p>
	<p>Eu já fiz uma comunicação interna que eles têm todo o direito de o fazer e têm de se sentir à vontade e até podem fazer de forma anónima nos tais panfletos.</p>	<p>O procedimento que a instituição possui no caso de uma reclamação/acusação formal é do conhecimento dos trabalhadores e podem fazê-lo de forma anónima através dos panfletos na caixa de sugestões.</p>
	<p>Sim, vou dar um exemplo. Uma estudante da licenciatura de educação social quando cá entrou, entrou para a equipa educativa. Entretanto concluiu o curso e assim que saiu o educador social licenciado, foi ela que assumiu essa posição.</p>	<p>As oportunidades de emprego na instituição são acessíveis a todos internamente desde que possuam as qualificações e competências necessárias.</p>
	<p>As reuniões de trabalho e assim está formalizado (...)</p>	<p>Parcialmente formalizado as práticas de relações de trabalho.</p>
6. COMUNICAÇÃO	<p>Uns panfletos que nós temos em todos os sítios, que é a caixa de sugestões, em que eles próprios podem lá colocar aquilo que pretenderem e até pode ser de forma anónima.</p>	<p>Recolha de opiniões e de sugestões dos colaboradores sobre a organização através da caixa de sugestões (opção de anonimato) em todos os estabelecimentos da</p>

	(...) É feito questionário de avaliação da satisfação dos colaboradores anual. (...) E nos momentos da análise SWOT.	instituição, o questionário anual de avaliação da satisfação dos colaboradores e nas análises SWOT.
	Depois também existem as reuniões semanais de cada equipa. (...) O objetivo é que as decisões sejam tomadas na reunião com a presença de todos.	Realizadas reuniões semanais em cada equipa com o supervisor para os auscultar.
	A comunicação informal é pelo WhatsApp criados por departamento ou por casa. Depois a comunicação formal é através de email. No caso da direção é através daquele formulário próprio de comunicação interna. E depois temos o nosso recurso mais valioso que é a nossa plataforma digital onde dá para fazer muita coisa, entre elas, a comunicação de tudo o que tenha a ver com os processos.	Meio de comunicação informal é o WhatsApp entre equipas. Meio de comunicação formal é o e-mail (mais utilizado pelo diretor geral), formulário próprio de comunicação interna afixado (direção) e a plataforma digital interna para registos sobre o trabalho.
	Faço questão de aparecer numa outra reunião espaçadamente para mostrar a minha presença (...) ou para comunicar alguma coisa, como os resultados obtidos pela instituição.	O diretor geral comunica nas reuniões de equipa semanais esporadicamente o desempenho da instituição de forma informal.
	Nós todos os anos também fazemos a análise SWOT, onde todos os colaboradores participam nessa análise SWOT. Portanto, todos podem identificar fraquezas, pontos fortes e por aí fora.	Análise SWOT feita anualmente em conjunto com os trabalhadores de cada equipa para serem ouvidas as opiniões e sugestões sobre os métodos de trabalho das funções.
	Sim, no processo de recursos humanos.	Práticas de comunicação interna formalizadas.
7. GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	É feito um questionário que toca em duas áreas: na área das competências da função e depois nas competências interpessoais. E depois para quase todos os colaboradores isso é feito no google formulários. Há um ou outro funcionário que tenho de fazer o print e pô-lo a fazer manualmente. Depois faço a compilação dos resultados, a atribuição dos resultados. Neste momento são as chefias que fazem a avaliação. Pronto,	As avaliações de desempenho são feitas anualmente, onde o trabalhador realiza através de um questionário digital ou impresso a sua autoavaliação. Os critérios que baseiam a avaliação do desempenho dos colaboradores são os resultados/comportamentos objetivos das competências da função e das competências interpessoais. Quem dirige a avaliação de desempenho do colaborador é o diretor geral e o supervisor

	<p>é feita essa avaliação, existe uma cotação e são identificadas áreas de melhoria.</p>	<p>do trabalhador é incluído no processo ao fazer a heteroavaliação.</p>
	<p>E depois têm-se uma reunião com cada um dos colaboradores onde se fala das áreas mais sensíveis, o que é que correu bem e o que é que correu mal. E depois a partir daí quais são as ações necessárias para melhorar.</p>	<p>Os resultados da avaliação de desempenho são analisados e compilados, é atribuída uma cotação ao trabalhador e identificadas as áreas de melhoria. A comunicação desta informação ao trabalhador é feita através de uma reunião individual, onde é elaborado um plano de desempenho com aspetos a melhorar.</p>
	<p>Sim, está formalizado.</p>	<p>Processo da gestão e avaliação de desempenho formalizado.</p>
<p>8. GESTÃO DE CARREIRA</p>	<p>O cargo de coordenador da equipa educativa, o último que saiu foi ocupado pelo colaborador com melhor avaliação de desempenho. Então nós pegamos no colaborador com melhor desempenho e com o perfil mais adequado para a função e premiamos. (...) Eu cheguei ao cargo de diretor geral assim, mas é muito raro.</p>	<p>A progressão de carreira que um colaborador pode esperar na instituição passa por promoções internas como resultado da rotatividade. As oportunidades de progressão dentro da instituição ocorrem raramente.</p>
	<p>A única coisa que existe também já estabelecido na lei é o salário ir aumentado, depende da categoria profissional. É uma coisa automática, independentemente do desempenho.</p>	<p>O plano de carreira dos trabalhadores está definido consoante o que está previsto na lei para cada categoria profissional a nível de grau e salarial.</p>
	<p>Não é feito nada, é impossível...</p>	<p>Práticas de gestão de carreiras informais.</p>
<p>9. GESTÃO DA ROTATIVIDADE, RETENÇÃO E SAÍDAS</p>	<p>Se for uma saída prevista eu até faço com que esse colaborador entre 2 semanas antes do outro sair para a passagem de informação.</p>	<p>Rotatividade é feita através do acompanhamento do trabalhador que vai sair com o novo trabalhador durante 2 semanas para garantir passagem de informação da função.</p>
	<p>A única coisa que nós tentamos fazer é dar o máximo de condições possíveis aos colaboradores com melhor desempenho para tentar evitar que eles saiam.</p>	<p>Retenção de colaboradores é estimulada com os prémios aos trabalhadores com melhores desempenhos.</p>

	<p>Sempre que existe a necessidade eu procuro ver se tenho soluções internas para promover o tal colaborador.</p>	<p>Quando surge a necessidade de substituir um colaborador na sua função a instituição tenta ver a possibilidade de promover internamente antes de recrutar externamente.</p>
	<p>Assim que está formalizado, todos os colaboradores são avisados. Existe uma preparação da passagem de informação desse colaborador que vai sair com a restante equipa, principalmente através dessa plataforma. Na altura da saída existe uma desativação de tudo o que é referente a esses colaboradores. (...) é feita uma dinâmica onde isso é explicado pela pessoa que vai sair e já é apresentado o novo colaborador sempre que possível. (...) A própria direção quando muitas vezes são colaboradores que sinta que mereçam, fazem um agradecimento individual.</p>	<p>O processo de desvinculação de um colaborador começa com a comunicação da saída do colaborador em questão a todos os colaboradores da instituição e existe um momento de passagem de informação, principalmente através da plataforma digital da instituição. A comunicação da saída à população alvo daquele colaborador é realizada através de uma dinâmica e nesse momento já apresentado o novo trabalhador. Por fim, é feita a desativação em todas os meios digitais e a direção faz um reconhecimento individual aos colaborador.</p>
	<p>Está tudo programado numa listinha que eu tenho (...).</p>	<p>Práticas informais.</p>
<p>10. DIFICULDADES NA GDRH</p>	<p>E o que acontece muitas vezes é que eu tenho de andar a tratar de coisas administrativas e operacionais e depois aquilo que é importante, que passa pelas decisões, eu muitas vezes não consigo, porque ando a fazer isto.</p>	<p>Acumular de tarefas operacionais e administrativas dos recursos humanos ao cargo de diretor geral, o que faz com que não se foque nas tarefas específicas da sua função.</p>
	<p>Fazer formação externa é muito bonito, mas também é muito caro.</p>	<p>Custos das atividades subcontratadas de RH, como a formação externa.</p>
	<p>Tudo, menos a progressão de carreira, porque ela não existe. É outro dos grandes problemas que nós temos aqui na instituição, que isso não existe.</p>	<p>Implementação de práticas de Gestão de Carreiras.</p>
<p>11. MELHORIAS PARA A GDRH</p>	<p>Muitas coisas que são feitas manualmente e muita vezes esquecidas passem a ser feitas automaticamente e produzam a informação necessária para se poder tomar decisões. (...) O facto dessas plataformas terem lá incluído a questão da avaliação de desempenho, produzirem resultados de</p>	<p>Digitalização, automatização e concentração operacional e administrativa dos processos de recursos humanos que contribuíssem para basear as tomadas de decisão.</p>

	forma automática, isso é crucial para o nosso trabalho.	
	Outra parte que é muito importante é a parte das redes sociais e da imagem e comunicação.	Promover a comunicação externa e imagem da organização através das gestão de redes sociais.
	A causa tem a ver com o facto de não termos ninguém a trabalhar especificamente nos recursos humanos.	Contratar um colaborador qualificado em RH para ficar responsável pela GDRH da instituição.
	Pretendo vir a implementar de ao fim de alguns meses voltar a fazer uma avaliação de conhecimentos, nomeadamente, não só de conhecimentos, mas também saber até que ponto estão a implementar esses conhecimentos no terreno.	Melhoria do processo de avaliação da eficácia da formação, para após alguns meses auferir os conhecimentos adquiridos e a aplicação dos mesmos no decorrer das funções.
12. CONCRETIZAÇÃO AS MELHORIAS DE GDRH	O meu grande objetivo agora é tentar convencer a direção a adquirir um software e há deles muito interessantes na área dos recursos humanos que nos permite ajudar muito na parte administrativa e de alertas e de notificações.	Gestão administrativa e operacional dos trabalhadores através de um software de recursos humanos.
	Nós estamos cada vez mais a tentar estar atentos à oferta e disponibilidade na sociedade, nomeadamente, de entidades públicas como as câmaras municipais, as juntas. O que é que eles têm para nos oferecer a nível, entre outras coisas, de formação.	Recorrer às ofertas disponíveis pelas entidades públicas e municipais em atividades de recursos humanos, como por exemplo, formação externa gratuita.
	Que vai dar tudo ao mesmo, falta de receita para ter acesso a isso.	Recursos financeiros para investir em plataformas e recursos humanos.
13. ALINHAMENTO DA GDRH COM O IDEÁRIO DO SETOR	No que diz respeito a géneros, procuramos ter sempre uma equipa equilibrada entre homens e mulheres. E temos, nomeadamente, várias mulheres em cargos de chefia.	Igualdade e não discriminação promovida através de uma equipa equilibradas a nível de género e no acesso aos cargos de chefia.
	Nós procuramos também ser o mais transparentes possível naquilo que fazemos, cumprir com todos os requisitos legais e passar toda a informação à entidade que nos acompanha, que neste caso é a Segurança Social.	Transparência e justiça no tratamento de dados e cumprimentos de requisitos legais em tudo que envolva os trabalhadores.

	Estamos também a implementar a norma ISO 9001, que traz toda a transparência e mais alguma para todos.	Transparência e igualdade refletida pela implementação da norma ISO 9001 da qualidade.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

Apêndice VII - Análise vertical OES6

Responsável de GDRH: 3 pessoas envolvidas nos processos de RH – Diretor de serviços responsável pela gestão dos processos de RH (responsabilidade acrescida) e 2 pessoas nos processos administrativos (não trabalham só na área de RH); Mais 2 pessoas que auxiliam na gestão de assiduidade e administrativamente noutra localizações geográficas da instituição.

Atividades RH subcontratadas: Formação externa.

CATEGORIA	EXCERTOS	ANÁLISE
1. RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS	Está associada à avaliação de desempenho. Nós temos um sistema de avaliação de desempenho anual e daí decorre depois uma tomada de decisão em função dos resultados. Está definido também qual será a recompensa e benefício desse ano, que para nós se traduz em dias de férias. (...) São 2 dias pelo <i>excelente</i> e 1 dia pelo <i> muito bom</i> .	Incentivo não monetário associado ao resultado da avaliação de desempenho anual que resulta em 2 dias de férias para quem obtém a classificação de <i>excelente</i> e 1 dia de férias para quem obtém a classificação <i> muito bom</i> .
	Depois temos um benefício geral para toda a gente que é todas as pessoas têm direito a 4 horas por mês que podem usar não sendo penalizadas em termos salariais. São 4 horas que podem ser usadas seguidas ou serem usadas de modo a justificar atrasos, idas a médico e coisas assim que as pessoas normalmente têm necessidade. Não são cumulativas.	Benefício geral de cedência de 4 horas por mês (não cumulativo) para justificar ausências e atrasos no trabalho sem perda de retribuição.
	Benefícios também gerais, além dos dias de férias que toda a gente tem direito, temos ainda concedidos pela direção anualmente mais 5 dias, creio eu (...) Mas já são quase da tradição, que são a segunda e quinta-feira de Páscoa, depois temos a véspera de Carnaval e depois temos normalmente ou o 24 ou o 31, dependendo do calendário nesse ano. Portanto, são 4 a 5 dias.	Benefício geral de atribuição de 4 a 5 dias de férias concedidos pela direção correspondentes às épocas festivas, como Páscoa, Carnaval e Natal.

	<p>Temos uma coisa que está instituída pelo contrato coletivo de trabalho, que são as diuturnidades. Nós pagamos subsídio de refeição, é um valor fixo (...) pagos em cartão refeição, não são taxados. Nós temos equipas que são equipas móveis (...) e, portanto, há um mapa de quilómetros que nós pagamos que eles normalmente usam a própria viatura (...). Para eles e qualquer outra pessoa que tenha esse necessidade de deslocação. Temos subsídios de função (...), por exemplo, um chefe de equipa de auxiliares (...), eles recebem um subsídio pela função que têm. Os coordenadores de serviço a mesma coisa, (...) o subsídio é variável de acordo com o próprio serviço: nº de clientes, nº de colaboradores que gerem. Há critérios que definem o subsídio de função (...).</p>	<p>As componentes incluídas na remuneração mensal dos colaboradores são o salário fixo, as diuturnidades definidas pelo contrato coletivo de trabalho para categoria profissional, o pagamento de subsídio de alimentação em cartão (não taxado), despesas de deslocação para equipas móveis que utilizam viatura própria em serviço e para qualquer outro colaborador com necessidades de deslocação no âmbito do trabalho e subsídio de função mensal variável para postos de chefia e consoante as responsabilidades inerentes (quanto maior o serviço e mais responsabilidades acrescidas, maior o subsídio de função).</p>
	<p>Não há outros critérios, nós tentamos sempre andar acima daquilo que é o contrato coletivo de trabalho e as tabelas estabelecidas.</p>	<p>As recompensas entre colaboradores são diferenciadas através das competências da função (salários praticados acima das tabelas salariais definidas no contrato coletivo de trabalho para cada categoria profissional e subsídio de função atribuído) e pela avaliação formal do desempenho.</p>
	<p>Computador, normalmente portátil, podem usar para uso pessoal. Telemóvel de serviço, que também podem ser para uso pessoal.</p>	<p>Benefício de telemóvel e portátil para uso pessoal para funções que necessitam para o desempenho das suas tarefas do dia-a-dia.</p>
	<p>Temos alguns benefícios em termos de parcerias com algumas entidades da saúde (...). Já tivemos com ginásios também. (...) é extensível aos familiares.</p>	<p>Benefícios gerais de parcerias com entidades de saúde e bem-estar que permitam algum desconto/bonificação e que são extensíveis aos familiares.</p>
	<p>Nós temos um ATL e nós conseguimos sempre ver quais são os períodos das férias em que temos menos meninos no</p>	<p>Benefício de concessão de serviços da instituição como atividades de tempo livres para os filhos e netos dos</p>

2. MÉTODOS DE TRABALHO E DAS FUNÇÕES

	<p>ATL. E , portanto, essas vagas acabamos por abrir para os nossos colaboradores, para os filhos e netos dos nossos colaboradores (...) pelo menos durante as férias letivas. Nós temos um pequeno ginásio e eles inscrevem-se nas nossas aulas de pilates, zumba, na piscina e à hora de almoço tinham a possibilidade de fazer hidroginástica.</p>	<p>colaboradores nas épocas de férias letivas e hidroginástica, zumba e pilates no ginásio à hora de almoço.</p>
	<p>A única coisa que acontece é no relatório anual há essa menção pela direção (...), mas não há muito mais.</p>	<p>Reconhecimento público feito pela direção no relatório anual da instituição.</p>
	<p>Sim, estão formalizados. (...) Mas nós temos um plano anual de medidas de conciliação que definimos até inclusivamente com a participação de alguns colaboradores de vários setores (...).</p>	<p>Processo de recompensas e benefícios formalizado através de um plano anual de medidas de conciliação, onde existe inclusão de um grupo de colaboradores de diferentes serviços e funções a participar na sua definição.</p>
	<p>Depois temos também como benefício a facilidade de concedermos a questão do teletrabalho, nomeadamente, nas coordenações de serviço. As coordenações de serviço têm a facilidade de terem um horário não rígido, poderem ir gerindo em função das sua necessidades e também da conciliação familiar.</p>	<p>Teletrabalho é concedido à pessoas com o cargo de coordenação de serviço e horário flexível.</p>
	<p>E uma coisas que nós criámos nessa altura foi o manual de funções, que tem os perfis funcionais de todas as pessoas e esse perfil funcional tem uma parte que define os objetivos gerais e os objetivos específicos daquela função, define também quem é que é o responsável hierárquico por qual função. Quais são as condições específicas para o desempenho daquela função. E depois entra numa zona que tem a ver com as competências que são necessárias aquela função ter e o nível de proficiência dessas competências na função. Depois tem uma terceira parte</p>	<p>Manual de funções e dicionário de competências definidos para os métodos de trabalho e das funções de toda a instituição, onde constam os objetivos gerais e específicos de cada função, o respetivo responsável hierárquico, habilidades específicas necessárias para o desempenho da função, a descrição das tarefas e sua periodicidade em cada função e as competências necessárias e o nível de proficiência inerente a cada função.</p>

<p>que é mais uma descrição de tarefas, a definição da periodicidade da sua realização. (...) Temos um dicionário de competências e um manual de funções.</p>	
<p>O grosso são em equipas, mas em equipas que na sua maioria estão estabilizadas. (...) Depois temos alguns projetos que agregam pessoas de equipas diferentes, mas é para aquele período de tempo para o desenvolvimento de determinado projeto.</p>	<p>Os colaboradores estão organizados para o desempenho das suas tarefas no dia-a-dia em equipas independentes e fixas. Alguns colaboradores de diferentes equipas são agregados e inseridos em projetos por um determinado período de tempo.</p>
<p>Sim, há uma multifuncionalidade (...) Há um determinado nível de funções em que a multifuncionalidade tem alguns limites. Começa-se a pedir uma multifuncionalidade aqueles níveis de gestão onde tem de haver uma tomada de decisão.</p>	<p>Existe uma relação multifuncional/rotatividade das tarefas que os colaboradores desempenham entre si nas funções operacionais com uma certa limitação, mas em funções de gestão, onde é exigida a tomada de decisão, já é requerido.</p>
<p>Não há essa flexibilidade, não é transversal a toda a organização. Dependendo da função que as pessoas desempenham, ela existe ou não existe. Autonomia é uma questão que tentamos capacitar as pessoas para de facto a terem e aí sim numa forma transversal a toda a organização. (...) não queremos que as pessoas estejam sempre dependentes da decisão do seu supervisor hierárquico (...).</p>	<p>Flexibilidade no trabalho só é exequível para funções de gestão e hierarquicamente superiores. Disciplina e autonomia no trabalho é transversal a toda organização, assim como a ampliação e enriquecimento do trabalho através da capacitação para a tomada de decisão.</p>
<p>Essas alterações quando são introduzidas são sempre propostas em reuniões de equipa (...) e podem ser propostas pelas próprias pessoas que desempenham as tarefas (...) ou pela equipa técnica responsável. São reuniões que acontecem semanalmente em alguns casos, noutros casos quinzenalmente e ainda noutros casos só 1 vez por mês. (...) Nunca são tomadas as decisões sem as pessoas que</p>	<p>As tomadas de decisões ao nível do trabalho na instituição têm um elevado grau de participação e são descentralizadas. Todas as alterações são propostas em reuniões de equipa (semanais/quinzenais/mensais) e podem ser propostas pelos próprios trabalhadores ou pela equipa técnica. Após a tomada de decisão entre equipa a direção é informada sobre essa</p>

	<p>diretamente têm de desempenhar a função serem ouvidas.</p>	<p>alteração e homologa a decisão.</p>
	<p>Está tudo. Nós temos uma área reservada interna, temos uma plataforma interna criada por nós, onde acedem os colaboradores todos (...). Esses procedimentos também lá estão, toda essa documentação está lá.</p>	<p>Procedimentos de métodos de trabalho e das funções formalizados através de uma plataforma interna onde todos os colaboradores têm acesso a todas as informações sobre o trabalho (intranet).</p>
<p>3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</p>	<p>Nós temos a certificação de uma entidade formadora e isso obriga-nos, e bem, a uma formalização de todo o processo de qualificação. Temos um coordenador pedagógico e uma gestora de formação e depois temos todo o processo de formação bem construído e organizado.</p>	<p>Processo de formação e desenvolvimento formalizado através de uma certificação por um entidade formadora. Existe um departamento de formação constituído por um coordenador pedagógico e um gestor de formação.</p>
	<p>Há um plano de formação anual que é definido depois de ouvidos, quer as coordenações de serviço, quer os próprios colaboradores, que diretamente podem dar contributos para o plano identificando as suas necessidades de formação. E estas necessidades de formação podem não ser só diretas à formação para o desempenho profissional, mas podem ser necessidades de desenvolvimento pessoal. Normalmente estamos a fazer esta auscultação de 2 em 2 anos. (...) E sai logo em janeiro o calendário todo para todo o ano. (...) Depois todos os meses, no mês anterior sai a planificação do mês seguinte. (...) e cada pessoa pode inscrever-se preenchendo um formulário muito simples. (...) tentamos fazer já uma equivalência de objetivos com os objetivos estratégicos de desenvolvimento dos colaboradores para as pessoas perceberem porque é que aquela formação surge. (...) Recorremos tanto a</p>	<p>A organização proporciona ações de formação aos seus colaboradores ao longo do seu percurso profissional. É feito o levantamento de necessidades de formação através da auscultação das coordenações e dos trabalhadores de 2 em 2 anos. Resultado disto é elaborado um plano de formação anual e todos os meses sai a planificação calendarizada de formação para o mês seguinte e cada colaborador propõe-se às ações de formação do seu interesse através do preenchimento de um formulário.</p> <p>O tipo de formação oferecida aos colaboradores passa pelo desenvolvimento de carreira, melhorar o desempenho competências específicas do trabalho ou da organização e multifuncional ou de múltiplas competências. Os objetivos finais da mesmas são alinhados com os objetivos estratégicos de desenvolvimento dos colaboradores.</p> <p>É dada tanto formação interna como externa.</p>

	formadores internos como externos. (...)	
	Aqueles colaboradores que são formadores internos acumulam uma bolsa de horas que podem usar em seu próprio benefício formativo. (...) Nós pegamos nesse crédito de horas e transformamos num valor.	Colaboradores que são formadores interno acumulam uma bolsa de horas para futuramente usufruírem em seu próprio benefício formativo. Essas horas são transformadas num valor monetário para financiamento de formações externas.
	É feita uma avaliação pelos próprios da formação (...). Depois é feito pelo próprio formador. E depois é feito pelo responsável direto do colaborador, que participou na formação, logo a seguir à formação é feita uma reunião conjunta para se perceber se os objetivos iniciais que tinham sido estabelecidos foram atingidos e se corresponderam aquilo que era expectável. Depois tentamos que seja feita 6 meses depois (...) para ver o impacto e os resultados da formação. (...) Há novamente um novo formulário que é preenchido por cada uma das partes individualmente e depois há um encontro entre ambos.	A avaliação da formação prestada aos colaboradores é feita, numa primeira fase imediatamente a seguir à formação, pelo colaborador numa autoavaliação e heteroavaliação pelo formador. De seguida é feita uma reunião entre o colaborador o seu supervisor, que também participa nas mesmas formações, para auferir se os objetivos iniciais definidos foram atingidos e se atingiu as expectativas. Numa segunda fase, cerca de 6 meses após o decorrer da ação de formação, o colaborador preenche um formulário com a sua autoavaliação e o supervisor faz a heteroavaliação e voltam a reunir-se para verificar o impacto e resultados da formação no trabalho.
	Atualmente está definido que há um período de experiência (...), no final desse período é feita uma autoavaliação e uma avaliação pela pessoa que foi o tutor (...). E depois há ali um encontro entre ambos para se definir a continuidade ou não do processo. (...) normalmente é um dos pares com mais experiência. (...) Sim, nós temos uma formação sobre a cultura da organização (...).	A orientação e formação de novos colaboradores é feita por um tutor que normalmente é um dos pares com mais experiência de trabalho. É definido um período experimental e findado esse período, o novo colaborador faz a autoavaliação e o tutor a heteroavaliação, de forma a reunirem e definirem a continuidade do novo trabalhador. É dada uma formação inicial sobre a cultura da organização.
4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Nós publicitamos sempre o recrutamento através das nossas redes sociais. As necessidades são identificadas	As necessidades de recrutamento são identificadas pelos coordenadores de serviços. As técnicas de

	<p>pelos serviços (...). Temos como procedimento abrir internamente a vaga (...) e depois abrimos para fora. Solicitamos sempre o envio de currículo (...).</p>	<p>recrutamento colocadas em prática para encontrar candidatos são a publicitação de vaga para candidaturas internas e nas redes sociais para candidaturas externas.</p>
	<p>Nesta análise curricular já são envolvidos os coordenadores de serviço diretamente. E depois faço a marcação de entrevistas. As entrevistas têm sempre um júri de recrutamento. (...) Nós temos um guião de entrevista que está formalizado. Temos um guião que vai a várias áreas (...). Depois as pessoas são pontuadas de acordo com os critérios que nós temos definidos. (...). Normalmente dizemos aos candidatos que a partir da data tal haverá uma lista pública que sairá com a priorização dos candidatos e depois com a pontuação atribuída às 3 áreas: uma tem a ver com o domínio das relações interpessoais (saber estar) e duas mais com o domínio do saber fazer. (...) Esse júri é sempre composto por alguém da direção, temos o coordenador de serviço ou quem ele designe (...) e convidamos um técnico da área para estar.</p>	<p>A seleção de novos colaboradores é feita através da triagem curricular onde são envolvidos os responsáveis pela identificação da necessidade de recrutamento. Depois são realizadas entrevistas estruturadas e compostas por um júri de 3 elementos (direção, responsável pela necessidade de recrutamento e técnico da área a recrutar). Existem critérios de contratação definidos através de um guião que resultam na pontuação do candidato. Findada a fase de entrevistas é publicada uma lista de priorização com a pontuação dos candidatos. A organização não possui critérios definidos e explícitos para a análise de candidatos, quer seja correspondência com a função e com a estratégia/valores da organização.</p>
	<p>Neste momento estamos muito focados nesse planeamento. Porque o nosso quadro de pessoal com o passar do tempo vai envelhecendo e nós agora estamos na fase de olharmos para o quadro de pessoal e percebermos quem são as pessoas que vão sair de onde, de que funções, nos próximos 5 anos. (...) mas a maior parte do tempo andamos atrás do prejuízo.</p>	<p>Planeamento do processo de Recrutamento e Seleção na organização é feito parcialmente. A maior parte das vezes surge consoante a necessidade imediata.</p>
	<p>Sim, está formalizado.</p>	<p>Processo de recrutamento e seleção formalizado.</p>
<p>5. RELAÇÕES DE TRABALHO</p>	<p>Temos como procedimento abrir internamente a vaga (...). Temos bons exemplos de pessoas que entraram aqui com</p>	<p>Oportunidades de emprego acessíveis a todos internamente, principalmente</p>

	o 12º, foram fazer formação superior e acabaram por ter outras funções.	através da priorização do recrutamento interno.
	Criámos uma estrutura muito mais horizontal. E nesta estrutura fizemos uma aproximação daquilo que é os elementos da direção com o fundo da pirâmide. (...)	Organograma baseado numa estrutura horizontal para permitir uma aproximação dos elementos da direção com os trabalhadores.
	Nunca houve atrasos de pagamento salarial. Também está sempre garantido todos os direitos. Acho que as pessoas sentem que a estrutura é robusta. (...) Vou dar o exemplo da altura do Covid. Criámos um gabinete de emergência, a máquina tem também essa capacidade de toda a gente largar o que estava a fazer e sentamos todos à volta da mesma mesa e percebemos que tínhamos uma emergência de facto, que nos levou a tomar atitudes e tomadas de decisão. (...) Acho que nesse momento, em que toda a gente estava com muito medo, as pessoas sentiram e no final reportaram isso, grande segurança que sentiram por saber que a estrutura estava por trás e estava a acompanhá-las, que elas não estavam sozinhas. (...) A comunicação é crucial, não há um e-mail que fique sem resposta. (...) uma comunicação presente e fluída. (...) a maior parte é contratos sem termo.	A organização transmite segurança e estabilidade no emprego aos seus colaboradores através do pagamento salarial certo, cumprimentos com todos os requisitos legais, tipologia contratual (sem termo), comunicação aberta e fluída e de uma gestão sólida, eficaz e presente para com os seus trabalhadores.
	Nós procuramos que entre eles tenham reuniões mensais de alinhamento, de táticas de gestão. (...) Depois tem as equipas técnicas e os auxiliares logo a seguir, muito também envolvidos na tomada de decisão. Como eu lhe disse, reuniões regulares, planeamentos (...). Normalmente quando se perceber que há um mal-estar num determinado grupo de colaboradores, por exemplo, ou até porque eles querem	A instituição dá atenção às opiniões e atitudes dos colaboradores no que diz respeito às suas relações de trabalho através das reuniões mensais entre os diferentes topos de gestão e reuniões semanais/quinzenais/mensais nas equipas operacionais com os seus supervisores. Responsável da gestão da melhoria contínua e da qualidade pode intervir quando há necessidade de fazer

	<p>fazer um alerta para uma alteração qualquer que é necessária, pode ser envolvida a pessoa que faz a gestão da melhoria contínua e da qualidade se for uma alteração ao processo (...).</p>	<p>alguma alteração nos processos de trabalho.</p>
	<p>As reclamações podem entrar de várias maneiras: verbais, e nós aí chamamos-lhe de manifestações verbais de desagrado; escritas, e podem vir numa carta ou num e-mail. (...) Quando chega a reclamação, chega à pessoa responsável pela melhoria contínua da qualidade e que pede logo através da área reservada (...) e onde põe logo que factos foram apurados. (...) Todas as reclamações são respondidas por escrito. São estabelecidas todas as ações de melhoria necessárias para que essa situação não volte acontecer.</p>	<p>O procedimento que a instituição possui no caso de uma reclamação/acusação formal por parte de um colaborador inicia-se com uma reclamação verbal ou escrita. Depois a pessoa responsável pela gestão da melhoria contínua e qualidade insere a ocorrência na intranet e são registadas todas as ocorrências e factos apurados na plataforma. No final as reclamações são respondidas por escrito e são tomadas as ações de melhoria necessárias.</p>
	<p>Em que criámos atividades para os nossos colaboradores, por exemplo, ginástica no trabalho (...) e depois associamos a isso uma alimentação saudável (...). Temos um jantar de natal, por exemplo. Promovemos a saúde física, há um grupo aqui que às quartas-feiras faz caminhadas e corrida, de vez em quando temos umas formações fora da caixa, sociodrama. Essas atividades são definidas anualmente, no tal plano de conciliação.</p>	<p>Políticas e eventos de cariz social e/ou familiar dirigido aos colaboradores são definidos pela instituição no plano de conciliação anual. Tem atividades no âmbito da saúde e bem-estar (ginástica laboral, promoção de alimentação saudável, grupo de caminhadas e corridas), convívio (jantar de natal), formações de desenvolvimento pessoal. R: Hidroginástica e pilates – benefício.</p>
	<p><i>(dados exemplos nos vários excertos da formalização)</i></p>	<p>Práticas de relações de trabalho formalizadas.</p>
<p>6. COMUNICAÇÃO</p>	<p>Todos os colaboradores têm um e-mail institucional. (...) Portanto, há grupos criados de e-mail (...) e depois temos o geral. (...) É feita por placards de informação, todos os serviços têm o seu placard próprio. Há placards gerais onde se põe a informação geral. Temos uma newsletter digital, mas também temos em</p>	<p>Comunicação interna formal é realizada através do e-mail institucional (individual, grupos de distribuição e geral), placards de informação existentes para cada estabelecimento (placard geral e placard de serviço), newsletter mensal digital e impressa que compila as notícias sobre a organização,</p>

	<p>papel. (...) é mensal e na verdade compila ali as notícias mais importantes daqueles mês. (...) Temos telemóveis de serviço, toda a gente tem o contacto, o nosso contacto de todos está na tal área reservada e também o e-mail.</p>	<p>os telemóveis de serviço e a plataforma digital institucional.</p>
	<p>Depois temos as reuniões, dessas reuniões são produzidas atas. (...) São reuniões que acontecem semanalmente em alguns casos, noutros casos quinzenalmente e ainda noutros casos só 1 vez por mês.</p>	<p>São realizadas reuniões frequentes e regulares com os colaboradores operacionais para os auscultar (semanalmente/quinzenalmente e mensalmente) e com os colaboradores de topo da gestão mensalmente.</p>
	<p>Temos então essa zona da área reservada onde são colocadas todas as informações relativamente aos clientes (...) para efeitos de trabalho.</p>	<p>O meio de comunicação interno formal para a partilha de informação relativa ao desempenho da organização é a plataforma digital institucional (intranet) que todos os trabalhadores têm acesso.</p>
	<p>Também temos uma comissão de trabalhadores recente (...) todos os meses lança o horário de atendimentos aos colaboradores e os colaboradores sabem que se tiverem necessidade de alguma esclarecimento ou alguma ajuda, podem recorrer à comissão de trabalhadores. E a comissão de trabalhadores também tem reuniões mensais com a direção.</p>	<p>A recolha de opiniões e de sugestões dos colaboradores sobre a organização é feita através da comissão de trabalhadores que está disponível para atendimento. A comissão de trabalhadores tem reuniões mensais com a direção.</p>
	<p>Para a comunicação nós temos 2 pessoas que estão responsáveis pela comunicação interna e externa.</p>	<p>O processo da comunicação (interna e externa) é gerido por 2 pessoas e encontra-se formalizado.</p>
<p>7. GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</p>	<p>A nossa avaliação é anual e tem dois momentos. O primeiro momento, que é o momento de apresentação de resultados do ano anterior e da definição de objetivos do ano seguinte, e depois tem um segundo momento, que é um momento a meio do ano, que pode acontecer ou não de acordo com as necessidade e vontade expressa do próprio avaliado. (...) contacte o seu supervisor se pretender fazer</p>	<p>A gestão e avaliação de desempenho é anual e dividida em 2 momentos. No primeiro momento são apresentados os resultados da avaliação de desempenho do ano anterior e definidos os objetivos de desempenho para o decorrer do ano seguinte. No segundo momento, que é de carácter opcional dos trabalhadores, estes podem requerer um acompanhamento da sua avaliação de desempenho com</p>

	<p>um acompanhamento à sua avaliação de desempenho (...) Os avaliadores têm que estar alinhados (...) é um por cada coordenação – todos os coordenadores de serviço são avaliadores- e depois ainda temos os donos de processos a serem avaliadores. E depois temos a direção como avaliador presente, mas não diretamente, nas coordenações. (...) as pessoas podem protestar a sua avaliação. São os supervisores que comunicam os resultados através de uma conversa com o colaborador.</p>	<p>o seu supervisor a meio do ano para obter feedback e até poderem redefinir os objetivos de desempenho. A avaliação de desempenho é feita pelo supervisor hierárquico – coordenador de serviço ou donos de processos - através do preenchimento de uma grelha com métricas definidas para os objetivos e competências alvo de avaliação e inclui a direção no caso das coordenações de serviço. Os resultados da avaliação de desempenho são relatados pelo superior direto do trabalhador e este pode protestar a sua avaliação.</p>
	<p>Nalguns casos tem que haver ali um plano de desenvolvimento mais investido em algumas qualificações mais específicas e tem de haver uma plano de acompanhamento diferenciado, dependendo das situações. (...) quando é definido aquilo que as pessoas têm de fazer também têm de ser envolvidas.</p>	<p>Os resultados da avaliação de desempenho resultam num plano de desempenho com objetivos de avaliação definidos para o ano seguinte, onde existe o envolvimento dos colaboradores na definição desses objetivos. Os planos de desempenho são focados em elevar o desenvolvimento e potencial de cada colaborador.</p>
	<p>(...) avaliamos objetivos – objetivos de equipa e objetivos individuais - e avaliamos competências – competências definidas no perfil de função - institucionais, interpessoais, transformacionais e execução. (...) Relativamente aos objetivos é a coisa mais fácil de neste momento monitorizar e de avaliar, porque nós temos as ferramentas todas montadas. Eu tenho os instrumentos todos, vou lá buscar os resultados. Os resultados são mensuráveis, são todos contabilizados. Quando entramos na avaliação das competências, é quando é importante ter o tal bom registo do colaborador e depois ali há um campo de observação onde você tem que ter a preocupação para cada uma das</p>	<p>Os critérios que baseiam a avaliação do desempenho dos colaboradores são objetivos individuais e de equipa e competências institucionais, interpessoais, transformacionais e de execução. Os objetivos de equipa e individuais são monitorizados com ferramentas já elaboradas para o efeito de contabilização. As competências requerem a observação direta e o registo de informação por parte do supervisor para definir uma avaliação.</p>

	competências em realmente trazer algum aporte, algum contributo para efetivo para o desenvolvimento da pessoa.	
	Está todo formalizado.	Processo de avaliação e gestão de desempenho formalizado.
8. GESTÃO DE CARREIRA	Temos como procedimento abrir internamente a vaga (...). Vou dar um exemplo, a pessoa responsável pela gestão da formação começou por ser formadora. Depois conseguiu-se perceber que era uma necessidade e que se justificava.	Promoção interna é expectável através da abertura de vagas de trabalho internamente ou da criação de novos postos de trabalho (não planeado). As oportunidades de progressão de carreira ocorrem com frequência.
	Não, formalizado não está.	Práticas de gestão de carreiras não estão formalizadas.
	Não temos muito mais do que aquilo que está previsto no contrato coletivo de trabalho. Portanto, as progressões são feitas de acordo com os resultados da avaliação de desempenho e tempo de serviço.	A progressão de carreira que um colaborador pode esperar na instituição tem por base o previsto no contrato coletivo de trabalho para cada categoria profissional, ou seja, progressões objetivamente baseadas na antiguidade e nos resultados do desempenho.
	Ao final de uns anos, se as pessoas tiverem de facto uma mais valia que se reconhece e que até ali não foi possível dar-lhes espaço para, há esse espaço aqui.	É realizado um acompanhamento informal aos colaboradores acerca da seu progressão no trabalho se possuírem competências e qualificações para progredir.
9. GESTÃO DA ROTATIVIDADE, RETENÇÃO E SAÍDAS	Temos o processo formalizado, mas não aplicamos nada nesse sentido.	Práticas de gestão da rotatividade, retenção e saídas não são aplicadas.
10. DIFICULDADES NA GDRH	Agora não temos nenhum fator de atratividade a nível salarial.	Atração de candidatos dificultada pela fraca competitividade externa a nível salarial.
	Eu acho que essa é provavelmente a parte mais desafiante (diferença geracional). Nós na economia social não temos estas áreas, que são áreas estratégicas da gestão das pessoas.	Não ser feita a gestão estratégica de recursos humanos para gerir as diferenças geracionais no mercado de trabalho para trabalhar a atração e a retenção.
	Só que para isso, você tem que ter uma pessoa que saiba da lei dos procedimentos concursais de trás para a frente (...) e isso é uma especialização. (...) A grande dificuldade que nós temos na economia social é de termos os recursos que	Falta de capacidade para possuir os recursos necessários e devidamente qualificados para atender às novas necessidades que a lei impõe às entidades do setor no que diz respeito à gestão de recursos humanos.

	precisamos para as áreas que até agora não eram consideradas áreas importantes.	
11. MELHORIAS PARA A GDRH	É um método que nós ainda não estamos inteiramente satisfeitos com esta metodologia. (...) É aí que eu sinto que tem de haver uma melhoria, essa apreciação em relação aos resultados da formação.	Desenvolvimento de novos instrumentos para a avaliação da formação e devida leitura dos dados recolhidos para poder surgirem melhorias no processo de Formação e Desenvolvimento.
	Assim como também acho que ainda não estamos muito bem ao nível do recrutamento e do acompanhamento inicial (...), os próprios instrumentos ainda não são muito bons. (...) ter alguém que possa ser a referência para o tutor que está a acompanhar (...) fazer aquele suporte contínuo e constante quando se acolhe.	Aprimorar o processo de acompanhamento e orientação de novos trabalhadores através da melhoria dos instrumentos e do suporte contínuo aos tutores.
	É uma área que gostaria de dedicar mais tempo no futuro. (...) o processo de saídas fica ali mal fechado, não tiramos dali nada. De certeza que há informação ali muito útil.	Colocar em prática e desenvolver o processo de gestão da rotatividade, retenção e saídas.
	Se eu tivesse essa equipa, eu ia desafiar essa equipa a reforçar as parcerias para poder reforçar estes momentos de bem-estar nos colaboradores, de segurança, de desenvolvimento pessoal e como equipa.	Colaborar com parcerias de bem-estar, desenvolvimento pessoal e competências interpessoais para a implementação de eventos de cariz social, reforço das relações de trabalho e cedências de benefícios.
12. CONCRETIZAÇÃO AS MELHORIAS DE GDRH	(...) eu gostava de ter uma pessoa só dedicada aos recursos humanos. Duas até!	Contratar uma equipa para ficar responsável pela gestão e desenvolvimento de recursos humanos na instituição.
13. ALINHAMENTO DA GDRH COM O IDEÁRIO DO SETOR	Depois há uma lista de priorização que é pública, porque nós achamos que o processo tem de ser transparente.	Transparência e justiça no processo de recrutamento e seleção através da júri de avaliação e lista publicada no placard da sede.
	Se as pessoas identificarem uma necessidade ou um problema, então podem propor ideias.	Igualdade e primado das pessoas na auscultação e participação dos colaboradores.
	Acho que somos mesmo solidários com a questão do bem-estar financeiro das	Solidariedade e equidade para com as fragilidades financeiras dos colaboradores através da

	<p>peçoas (...) conseguimos criar os nossos cabazes para as famílias.</p>	<p>entrega de cabazes alimentares para os mais carenciados.</p>
	<p>Para nós é muito importante estas questões do aleitamento, tentamos que as pessoas tenham essa flexibilidade de poderem juntar o horário todo de maneira a poder ficar com 2 horas para poderem estar com o filho. Poderem reduzir a sua hora de almoço, porque têm filhos menores e têm que ir buscá-los à escola.</p>	<p>O primado das pessoas e dos objetivos sociais e a não discriminação através da flexibilidade dada para as questões da parentalidade (amamentação/aleitamento; flexibilidade de horário para responsabilidades parentais).</p>
	<p>Já tivemos um colega que (...) ele trabalhou as questões quando as pessoas queriam deixar de fumar, e nós tivemos esse programa aqui do antitabaco e era ele que fazia o acompanhamento, que ele tinha formação nessa área.</p>	<p>O primado das pessoas e objetivos sociais através da contribuição para o bem-estar físico e mental dos trabalhadores, como por exemplo, com o programa antitabaco que a instituição implementou e desenvolveu.</p>

Apêndice VIII - Análise vertical OES7

Responsável de GDRH: Departamento de Recursos Humanos composto por 3 pessoas - Técnico de Recursos Humanos (gestão técnica de RH) e 2 colegas responsáveis pela gestão administrativa de RH.

Atividades RH subcontratadas: Recrutamento e Seleção; Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho.

CATEGORIA

EXCERTOS

ANÁLISE

1. RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS	<p>Especificamente ao nível das remunerações estamos a seguir aquilo que está preconizado na legislação que enquadra o setor. Embora nalguns casos estejamos a remunerar um bocadinho acima, nomeadamente, no subsídio de refeição e também na remuneração até determinado índice salarial.</p>	<p>O vencimento mensal tem por base o que está previsto no Contrato Coletivo de Trabalho e também inclui subsídio de alimentação, ambos a ser praticado acima do tabelado. Recompensas entre colaboradores diferenciadas pelas competências inerentes a cada categoria profissional.</p>
	<p>Temos alguns benefícios próprios da instituição, nomeadamente, passam muito por concessão de dias adicionais de pausa a título de reconhecimento por parte da administração (...). Normalmente associados a épocas festivas (...). Este é um benefício de aplicação geral a todos os colaboradores.</p>	<p>Benefício geral de concessão de dias de férias adicionais (épocas festivas).</p>
	<p>Outro de aplicação geral a todos os colaboradores é descontos em determinados produtos e serviços da instituição ou então com entidades com as quais tenhamos protocolo.</p>	<p>Benefício geral de descontos em produtos e serviços da instituição e de entidade parceiras.</p>
	<p>Depois temos outros de aplicação individual, associados ao mérito e ao empenho dos colaboradores. Por mérito entenda-se, e podem usufruir de mais um a dois dias de pausa adicionais associados à sua avaliação de desempenho anual.</p>	<p>Recompensa individual de 1 a 2 dias de férias resultado da avaliação formal de desempenho.</p>
	<p>E depois poderão ainda usufruir de outros dias de pausa adicionais consoante o empenho e envolvimento em campanhas que nós tenhamos em que seja apelado um envolvimento dos colaboradores.</p>	<p>Recompensa de dias de férias por meio do desempenho e envolvimento individual dos colaboradores em atividades da instituição.</p>
	<p>Está formalizado.</p>	<p>Processo de recompensas de benefícios formalizado.</p>
2. MÉTODOS DE TRABALHO E DAS FUNÇÕES	<p>Temos descrito e internamente formalizado também várias funções existentes em determinado serviço e as responsabilidades associadas. (...) e o seu posicionamento no organograma daquela área.</p>	<p>Descritivos e análise de funções para as diferentes categorias existentes. Organograma organizacional e por áreas de atuação para definição da posição hierárquica.</p>

<p>Depende um bocadinho da função e um bocadinho daquele dia em concreto. (...) Não há uma rotatividade de tarefas, embora, fruto das circunstâncias e daquele dia em concreto ou das necessidades de serviço em concreto, não quer dizer que uma pessoa não tenha de desempenhar outras funções ou responsabilidades que normalmente não faz.</p>	<p>Os colaboradores estão organizados para o desempenho das suas tarefas no dia-a-dia por equipas e de forma individual, o que resulta em equipas interdependentes, em que cada equipa tem as suas funções individuais, mas depois existem interações entre equipas. Existe uma relação multifuncional das tarefas que os colaboradores desempenham entre si.</p>
<p>No nosso setor não dá para ter muita flexibilidade nem muita autonomia na realização das suas responsabilidades (...). Não dá para flexibilizar horários (...) e mesmo a gestão das tarefas também não dá muito. Obviamente que podem sempre fazer e apresentar sugestões e alternativas à gestão das suas tarefas e das suas responsabilidades (...), mas só após validação (...). Normalmente atendemos depois às questões familiares (...).</p>	<p>Os colaboradores não usufruem de flexibilidade e autonomia no trabalho e no desempenho das suas tarefas. Existe abertura para dar sugestões e alternativas, mas só podem ser aplicadas após validação superior. A instituição presta atenção às questões familiares dos trabalhadores e flexibiliza os horários dentro dos possíveis.</p>
<p>Normalmente as sugestões são apresentadas, não só em reunião de equipa, como também no contacto direto com a respetiva chefia. E sendo apresentadas logo no direto com a própria chefia, a chefia logo aprecia no imediato a pertinência e validade daquela sugestão. E estando no âmbito das suas responsabilidades e no seu alcance validar, assim o faz. Em caso de dúvida, remete para uma tomada de decisão superior, então a chefia apresenta depois essa sugestão realmente à administração ou à direção executiva. (...) Quando querem alterar alguma coisa no funcionamento do serviço, não vão perguntar a diferentes funções, e com diferentes perspetivas e que não têm o mesmo grau de</p>	<p>As tomadas de decisões ao nível do trabalho na instituição são mais centralizadas e existe um baixo grau de participação, pois os colaboradores não são envolvidos nas tomadas de decisão, estas são tomadas entre as chefias e a direção executiva/administração. Os trabalhadores podem sugerir melhorias ou alterações aos métodos de trabalho, mas requerem validação hierarquicamente superior – chefia direta ou direção executiva/administração.</p>

	<p>conhecimento (...) se validam ou não validam determinada alteração. (...) Normalmente são apresentadas à direção ou à administração (...) e depois validam ou não essa alteração.</p>	
	<p>Sim, estão formalizadas.</p>	<p>Práticas de métodos de trabalho e das funções formalizadas.</p>
<p>3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</p>	<p>Há sempre um período de acolhimento e integração em que eles têm logo formação em posto de trabalho, seja por pares, seja por chefia, seja eventualmente por algumas formações que nós sabemos que coincide com a data de admissão daquele colaborador (...).</p>	<p>A orientação e formação de novos colaboradores é composta por um período de acolhimento e integração em que existe formação no posto de trabalho com os pares, as chefias e são incluídos em ações de formação para o trabalho, caso coincidam com a data de admissão do novo colaborador.</p>
	<p>Anualmente, em conjunto com a chefia são logo detetadas as necessidades de desenvolvimento e de competências, resultam da avaliação de desempenho que foi feita. (...) ou poderá estar ainda associado também ao plano anual ou estratégico daquele quadriênio.</p>	<p>É definido um plano anual de necessidades de formação individualizado a cada colaborador que resulta da avaliação de desempenho em conjunto com a chefia. A organização proporciona ações de formação aos seus colaboradores ao longo do seu percurso profissional.</p>
	<p>Temos diversas formações que vão ocorrendo ao longo do ano, cujo objetivo é realmente alcançar esses resultados, sejam competências individuais, sejam determinadas áreas específicas. (...) É um plano individual para cada trabalhador e alguns aspetos são transversais.</p>	<p>O tipo de formação oferecida aos colaboradores e o objetivo final da mesma passa por melhorar o desempenho, competências específicas do trabalho ou da organização e múltiplas competências.</p>
	<p>Temos vários métodos e isso fica logo definido à partida. Ou a própria formação em si estabelece e está logo definido à partida como é que é feita a avaliação da eficácia dessa formação ou, não estando, (...) deverá ser preenchido um formulário em que o próprio e a chefia avaliam a eficácia daquela formação. (...) é feito 6 meses após uma determinada formação. (...) tem campos</p>	<p>A avaliação da formação prestada aos colaboradores é definida pela própria entidade que dinamizou a ação de formação. Caso não esteja definido, após 6 meses da ação de formação é preenchido um formulário (aplicabilidade geral e transversal) pelo colaborador e pela chefia para avaliarem a eficácia da formação.</p>

	abrangentes precisamente para poder ser aplicado a todos.	
	Sim.	Processo de formação e desenvolvimento formalizado.
4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	O diretor técnico dessa área (...) tem que preencher um formulário de justificação de recrutamento e a fundamentar aquela necessidade. Após aprovada, é publicado o anúncio. Antes disso, verifico na base de dados se há candidatos recentes que cumpram aquele perfil e aquelas habilitações académicas que estão identificadas. Se tiver candidaturas espontâneas suficientes, às vezes não publico anúncio. Contactamos as pessoas a descrever a vaga, as condições e por aí fora. E se estiverem ainda interessadas, agendamos entrevista para avançar com o recrutamento. (...) Normalmente, Net Empregos, LinkedIn, Facebook, nas redes sociais da instituição e no centro emprego local também. (...) e que faz parte do procedimento de recrutamento e seleção e que permite aqui alguma mobilidade interna para colmatar eventuais saídas ou ausências.	Levantamento da necessidade de recrutamento feito pelo diretor técnico da área através do preenchimento de um formulário a fundamentar essa necessidade. O recrutamento interno é sempre priorizado perante o externo. Quando é remetido para o recrutamento externo, primeiro são verificadas as candidaturas espontâneas na base de dados e caso haja correspondência de perfis, é feito um contacto com o candidato para avaliar o interessa na vaga e, se aplicável, agendar entrevista. Se necessário, é publicado anúncio de emprego nas plataformas digitais como Net Empregos ou nas redes sociais da instituição (LinkedIn e Facebook) e ainda no centro de emprego local.
	As entrevistas de recrutamento normalmente são realizadas por mim e mais a chefia ou diretor técnico da área para o qual estamos a recrutar. (...) O protocolo de recrutamento vai variando. Às vezes faz-se uma, outras vezes faz-se duas, depende da função em si. (...) Entretanto, nós fazemos uma seleção final de 2 ou 3 candidatos (...) e depois então apresentamos estes 2 ou 3 ainda a uma segunda entrevista final já com a administração para a seleção final do candidato.	A seleção de novos colaboradores é feita através de entrevista semiestruturada composta pela responsável de recursos humanos e pela pessoa que indicou a necessidade de recrutamento (diretor técnico). Quando se tratam de cargos mais técnicos e hierarquicamente superiores, é feita uma segunda entrevista, após a seleção de 2 a 3 candidatos no resultado da primeira entrevista, com a administração da instituição para a seleção final do candidato.
	De alguma forma eu faço isso, porque eu coloco sempre duas	Não existem critérios definidos e explícitos para a

5. RELAÇÕES DE TRABALHO

<p>ou três perguntas que faço sempre. (...) Eu já sei para determinada função o que é mais desafiante e que põem em causa ou que deverão emergir os valores da organização que deverão prevalecer ali naquela situação em concreto.</p>	<p>análise de candidatos, quer seja correspondência com a função e com a estratégia/valores da organização. Apenas são colocadas perguntas de situação semiestruturadas para fazer essa avaliação de forma subjetiva.</p>
<p>Não. (...) Há coisa de 3 anos iniciamos um equipamento novo (...) e aí conseguiu-se programar e antever as funções que precisávamos, quantas pessoas (...). Quando é situações de reforma, sim conseguimentos antecipar.</p>	<p>O planeamento do processo de Recrutamento e Seleção apenas é feito quando existe a abertura de novos equipamentos e em saídas previstas. O restante é gerido de acordo com a rotatividade de colaboradores.</p>
<p>Está formalizado.</p>	<p>Processo de recrutamento e seleção formalizado.</p>
<p>Está previsto semanalmente existir uma reunião de equipa por cada setor, está descrito e formalizado. Quinzenalmente há uma reunião geral de direções técnicas com a direção executiva em geral. E de 15 em 15 dias também existe a reunião da direção executiva com a administração.</p>	<p>A instituição dá atenção às opiniões e atitudes dos colaboradores no que diz respeito às suas relações de trabalho através de reuniões semanais/quinzenais entre os diferentes níveis hierárquicos.</p>
<p>Vieram para mim via e-mail ou então foram apresentadas por intermédio da chefia. Nós temos também um procedimento e um processo interno de prevenção de negligência e abuso de maus tratos e discriminação. Também é outra forma de fazerem chegar a mim ou a outro colega que também está com o assunto relativamente a alguma ocorrência deste género. E o que é que acontece quando chegam situações dessas? É analisado normalmente entre os RH quando envolve colaboradores e a direção executiva. E normalmente articulamos com o apoio jurídico.</p>	<p>O procedimento que a instituição possui no caso de uma reclamação/acusação formal por parte de um colaborador inicia-se com uma reclamação escrita (via e-mail) ou verbal, que posteriormente será analisado pelos RH e com a direção executiva. É prestado apoio jurídico perante a ocorrência. A instituição possui um processo interno de prevenção de negligência e abuso de maus tratos e discriminação.</p>
<p>Sim, grande maioria de nós está cá há dezenas de anos.</p>	<p>A organização transmite segurança e estabilidade no emprego aos seus colaboradores, por exemplo, visível pela antiguidade e</p>

6. COMUNICAÇÃO

		permanência da maior dos trabalhadores.
	Vamos fazendo alguns ao longo do ano. Normalmente, no Natal há sempre um acontecimento: um lanche dado pela administração ou um almoço.	O único evento de cariz social dirigido aos colaboradores que é definido pela instituição passa por um convívio tipo lanche ou jantar na época de Natal dado pela administração.
	As relações formais e os eventos não estão formalizados. Mas as reuniões estão.	Práticas de relações de trabalho parcialmente formalizadas.
	Contudo, há momento anuais em que as pessoas podem apresentar propostas e sugestões (...), aplicamos um questionário de avaliação de satisfação relativamente ao clima organizacional e as pessoas podem apresentar nesse momento propostas de melhoria relativamente ao funcionamento dos serviços e da organização.	A recolha de opiniões e de sugestões dos colaboradores sobre a organização é feita através de um questionário de avaliação de satisfação, onde os mesmos podem deixar as suas propostas de melhoria relativamente ao desempenho organizacional.
	Esta questão do fluxo de informação top-down, começa pelas reuniões da administração e com o plano anual estratégico e que depois é suposto vir por aí abaixo para as restantes equipas. E haver o retorno, no sentido inverso. (...) Está previsto semanalmente existir uma reunião de equipa por cada setor, está descrito e formalizado. Quinzenalmente há uma reunião geral de direções técnicas com a direção executiva em geral. E de 15 em 15 dias também existe a reunião da direção executiva com a administração. (...) É suposto tanto na fase de planeamento anual, como na fase de reporte ou de fecho da atividade do ano anterior, é suposto as equipas estarem envolvidas nisto. Não só a dar contributo para o plano anual, como também darem feedback daquilo que fizeram no ano passado.	São realizadas reuniões frequentes e regulares com os colaboradores para os auscultar semanalmente entre as equipas operacionais e as chefias e quinzenalmente entre direções técnicas e direção executiva e depois também entre direção executiva e administração. Os colaboradores também são auscultados e consultados no planeamento anual e estratégico da organização, assim como na elaboração do relatório de atividades.

	<p>Depois no dia-a-dia, muita comunicação é via e-mail institucional. Os que não têm, por natureza das suas responsabilidades, é feito passagem em protocolo através de comunicação interna. Isto para situações de comunicações mais formais ou de algum planeamento (...). Se não, mais imediato é mesmo o e-mail, sendo que está estabelecido que as próprias chefias, sobretudo daquelas equipas que não têm acesso ao e-mail institucional, tem o dever de fazer chegar estas comunicações. (...) Também temos os placards institucionais, cada resposta tem um determinado placard.</p>	<p>A comunicação interna formal é feita essencialmente por e-mail institucional ou através de protocolos internos para quem não tem e-mail. Também existe a afixação de informações em placards distribuídos pelas diferentes localizações. No caso de comunicações informais a informação é remetida por e-mail e para as pessoas que não o possuem as chefias têm o dever de passar a comunicação às suas equipas.</p>
	<p>E depois é da responsabilidade de chefia dar feedback relativamente à aceitação ou não e o que ficou realmente fechado em termos de planeamento para o plano anual e do relatório anual de atividades.</p>	<p>A partilha de informação relativa ao desempenho da organização, referências estratégicas e ao setor é feita pelas chefias às suas equipas resultante da elaboração do plano anual estratégico e relatório de atividades do ano anterior.</p>
	<p>Estão na área da comunicação formalizadas.</p>	<p>Processo de comunicação interna formalizado.</p>
<p>7. GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</p>	<p>Começamos a recolher e a envolver as equipas no fecho do ciclo de avaliação de desempenho do ano anterior, nomeadamente, com os dados que são necessários ao nível da assiduidade, da pontualidade e das taxas de satisfação que estão também pressupostas na avaliação de desempenho. E também compilar os resultados relativamente aos objetivos individuais que ficaram traçados. (...) Em primeiro lugar, vamos então recolher os dados relativamente aos objetivos de equipa e individuais, e simultaneamente é solicitado a cada um de nós que proceda à sua autoavaliação de competências (...) que é depois contrastada com a avaliação da chefia.</p>	<p>O processo da gestão e avaliação do desempenho inicia-se com o recolher dos resultados dos objetivos individuais e de equipa traçados no ano anterior, assim como dos dados individuais ao nível da assiduidade, pontualidade e taxas de satisfação. Em simultâneo é requerido ao colaborador que proceda com a sua autoavaliação de competências e o seu supervisor faz a sua heteroavaliação. O supervisor de seguida analisa os resultados recolhidos dos objetivos de equipa e individuais e de acordo com isso preenche um formulário com os resultados finais. Também contrasta a autoavaliação de competências</p>

	<p>Depois a chefia analisa tudo, lá preenche o formulário com os resultados finais dos objetivos de equipa e individuais, analisa a autoavaliação que é proposta por parte do colaborador e fecha a sua avaliação também. E é realizada depois uma reunião de feedback em que são analisadas ponto a ponto cada um destes aspetos da ficha da avaliação de desempenho.</p>	<p>do colaborador com a sua heteroavaliação e integra isso nos resultados finais. Por fim, é realizada uma reunião de feedback entre o supervisor e o colaborador sobre os resultados obtidos naquele ano.</p>
	<p>A nossa avaliação de desempenho diz respeito à concretização de objetivos de equipa e individuais e depois uma segunda parte que é uma avaliação de competências.</p>	<p>Os critérios que servem de base à avaliação do desempenho dos colaboradores são os resultados dos objetivos de equipa e individuais e das competências interpessoais.</p>
	<p>Sendo consensual a avaliação final, é determinado então com o colaborador o plano de desenvolvimento individual para o ano seguinte ou para o período seguinte, pode ser por 6 meses ou por 12 meses, dependendo do objetivo que se propõe a alcançar. (...) A nossa avaliação de desempenho pressupõe uma avaliação intermédia quando necessário para elevar as competências individuais do colaborador.</p>	<p>Os resultados da avaliação de desempenho resultam num plano de desempenho individual elaborado entre o colaborador e o seu supervisor, que pode ser semestral ou anual, consoante os objetivos de avaliação definidos. Os planos de desempenho são focados em elevar o desenvolvimento e potencial de cada colaborador ao nível das suas competências individuais e no âmbito do trabalho.</p>
	<p>Está.</p>	<p>Processo de gestão e avaliação de desempenho formalizado.</p>
<p>8. GESTÃO DE CARREIRA</p>	<p>As subidas de remuneração salarial (...), está associado tal como a legislação prevê, não só os anos de prestação de serviço e experiência profissional, como também à sua avaliação de desempenho, que seja no mínimo boa. Se for abaixo disso, esse ano não é considerado para contagem de tempo ou de experiência profissional.</p>	<p>A progressão de carreira ocorre de acordo com o previsto na legislação para cada categoria profissional de acordo com a antiguidade e resultados da avaliação de desempenho, ou seja, baseadas no desempenho individual/mérito anual. Esta progressão resulta no aumento salarial e progressão de grau dentro da própria categoria profissional.</p>
	<p>Porque todos nós ou alguns de nós vamos tendo oportunidades de mudar de funções, de fazer diferentes formações que nos qualificam e projetam para outros</p>	<p>A progressão de carreira que um colaborador pode esperar na instituição passa por promoções internas e promoções objetivamente baseadas no mérito e nas</p>

	<p>patamares de responsabilidade. E temos <i>n</i> exemplos na organização de que isso acontece (...), nomeadamente, aquilo que falamos há pouco da mobilidade.</p>	<p>qualificações/competências adquiridas. As oportunidades de progressão dentro da instituição ocorrem com frequência para todos os colaboradores.</p>
	<p>Quando isso acontece de uma forma planeada e pensada, (...) conseguimos estar com o colaborador e conseguimos fazer isso dessa forma estruturada. (...) Quando há situações realmente de posicionamento ou de função ou de ir abraçar umas responsabilidades adicionais (...) comprometemo-nos desde logo a garantir formação para colmatar ou reforçar determinadas áreas que sejam valorizadas (...).</p>	<p>É realizado acompanhamento aos colaboradores que são sinalizados com potencial de crescimento dentro da instituição quando surge a oportunidade de progressão no trabalho, quer seja através da reunião do mesmo com a chefia, quer seja com a disponibilização de formação que vá ao encontro das competências necessárias para a progressão.</p>
	<p>Não, esta parte não temos formalizado.</p>	<p>Práticas de gestão de carreiras não estão formalizadas.</p>
<p>9. GESTÃO DA ROTATIVIDADE, RETENÇÃO E SAÍDAS</p>	<p>Não, independente do motivo da saída. A perspetiva que nós temos é: vão abraçar outros desafios profissionais, desejamos as melhores facilidades. (...) Não me recorde de nenhuma que tenhamos tido uma atitude proativa de reter. (...) Por diversos motivos e que nos apresentam, nós por norma até correspondemos à alteração de horários (...), passar para contratos a part-time, porque têm outros projetos paralelos.</p>	<p>A retenção de colaboradores quando estes manifestam intenção de sair da organização não é feita. Apenas é feita retenção de trabalhadores quando se tornam potenciais saídas e manifestam algum descontentamento em relação à flexibilização de horários de trabalho e tipologia de contrato, por exemplo, requerendo a mudança de tempo integral para tempo parcial.</p>
	<p>Começar a fazer questionários de saída, também para perceber um bocadinho, fazer a análise internamente desta rotatividade e tentar perceber melhor. (...) Em termos gerais é sempre comunicado às equipas, à respetiva equipa. Às vezes pode acontecer pela função que é comunicar no global, se for uma função que é transversal e de contacto com toda a organização. Usando o mesmo raciocínio, comunicamos às famílias e aos clientes quando faz sentido.</p>	<p>O processo de desvinculação de um colaborador inicia-se com a comunicação do evento à respetiva equipa e familiares e clientes, se aplicável. Em funções transversais com os outros departamentos, também é comunicada a saída no global da instituição. Aplicação de questionários de saída para auscultar os respetivos motivos e analisar a rotatividade em diferentes índices.</p>

	<p>Pedimos-lhe (...) para garantir aqui a integração e formação no posto de trabalho. (...) Quando conseguimos contratar antes, sim (transmissão de conhecimentos). Naturalmente socorremo-nos, quando é possível socorrer, de funções semelhantes. Porque normalmente há sempre alguém que faz aquele tipo de trabalho ou não fazendo na íntegra, faz parte e depois há outro que faz a outra parte.</p>	<p>As medidas aplicadas quando surge a necessidade de substituir um colaborador na sua função primeiro é priorizado o acompanhamento do colaborador que vai sair com o novo colaborador para garantir a integração e formação em posto de trabalho. Quando não é possível, recorre-se a funções semelhantes para cobrir o trabalho da pessoa a substituir temporariamente até surgir um novo colaborador.</p>
	<p>Sim, estas últimas mais sim.</p>	<p>Práticas gestão da rotatividade, retenção e saídas informais.</p>
10. DIFICULDADES NA GDRH	<p>Muito difícil no setor social termos tempo de reflexão e para planear e estruturar as nossas intervenções, diferentes formas de estar, e diferentes políticas e metodologias.</p>	<p>Dificuldade em ter disponibilidade para a gestão estratégica e planeamento da mudança na GDRH.</p>
	<p>A gestão de carreiras é mais difícil de gerir para o nosso setor.</p>	<p>Dificuldade em formalizar o processo de gestão de carreiras.</p>
	<p>Para as camadas mais jovens não é. Nem por aí nem pela estabilidade. (...) Atualmente, é atrair, recrutar e reter as pessoas. (...) esta rotatividade impacta a todos os níveis, estarmos permanentemente a integrar pessoas tem um custo e um desgaste muito grande.</p>	<p>Dificuldade na mudança e gestão geracional, em que se torna mais difícil atrair e reter nas camadas mais jovens, o que por sua vez provoca grande rotatividade. Esta rotatividade provoca impactos financeiros, motivacionais e na estabilidade da instituição.</p>
11. MELHORIAS PARA A GDRH	<p>Isso acontece, nós estamos é sobretudo a falhar na comunicação dessas situações. Não estamos a comunicar internamente e isso não está perceptível para os outros, para a grande maioria, de que nós estamos a fazer isto.</p>	<p>Formalizar o processo de gestão de carreiras e demonstrar aos colaboradores o que é praticado neste âmbito, através de uma comunicação mais clara e eficiente sobre a progressão no trabalho e as oportunidades de mobilidade interna.</p>
	<p>(...) que nós próprios enquanto diretores técnicos e chefias temos de mudar um bocadinho o nosso chip. (...) tentar realmente motivar e tornar satisfeitas as pessoas pelo período que elas cá permanecerem connosco, mas de tal maneira estão satisfeitas e motivadas que de facto fazem a diferença e impactam a</p>	<p>Trabalhar a atração e retenção de trabalhadores, de forma a que a sua permanência tenha o maior impacto possível no desempenho e resultados da instituição.</p>

	organização no tempo que cá estão.	
	Eu acho que a grande mudança terá de necessariamente passar sobretudo pelas chefias. (...) Não só a nível da retenção da pessoa, da motivação das equipas, como noutros aspetos. Estarem mais despertos e disponíveis para outras formas de liderança e de gerir as situações do dia-a-dia.	Atualização do <i>mindset</i> de gestão de equipas e tipos de liderança das chefias com foco na retenção, motivação e bem-estar dos trabalhadores. Foco numa liderança disponível, tolerante e flexível para a gestão diária dos colaboradores.
12. CONCRETIZAÇÃO AS MELHORIAS DE GDRH	(...) e não estou a pensar numa retenção a médio e longo prazo, reter o tempo que a pessoa entender e simultaneamente trabalhar com as minhas chefias que temos de mudar aqui um bocadinho o chip.	Alinhar e integrar uma liderança transversal em toda a instituição que permita adaptar aos trabalhadores e promover a sua produtividade pelo tempo que permanecerem na instituição, com foco no presente.
	Tenho considerado isso e já apresentei isso. Está em cima da mesa essa possibilidade de reforço.	Aumento da equipa de recursos humanos com aquisição de um membro.
13. ALINHAMENTO DA GDRH COM O IDEÁRIO DO SETOR	Muitos desses valores estão consubstanciados nas nossas políticas e que estão formalizadas e publicamente disponíveis e acessíveis para todos os colaboradores.	As políticas de recursos humanos preveem os valores da economia social. Estas políticas demonstram transparência através da sua acessibilidade de consulta pública.
	Temos a política da não discriminação nos mais diferentes sentidos. Do desenvolvimento de carreira também, ao nível da política de formação e desenvolvimento de colaboradores.	Política de igualdade e não discriminação definida, assim como a política de formação e desenvolvimento que prevê o primado das pessoas e dos objetivos sociais e da equidade.
	Nós temos integrado desde há muitos anos, na instituição nós temos colegas com deficiência, muito antes das quotas estarem estabelecidas.	Inclusão de pessoas com deficiência intelectual nos quadros da instituição denota o primado das pessoas e dos objetivos sociais, a igualdade e não discriminação, e justiça.

Apêndice IX – Análise vertical OES8

Responsável de GDRH: Departamento de Recursos Humanos – equipa 3 pessoas.

Atividades RH subcontratadas: Medicina do Trabalho e Apoio jurídico.

CATEGORIA	EXCERTOS	ANÁLISE
1. RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS	Não temos desenhado o sistema de recompensas e benefícios.	Sistema de recompensas e benefícios não está formalizado. Existe um departamento (EIS) dedicado aos benefícios.
	As pessoas recebem naturalmente o vencimento base e todas as retribuições legais que estão afetas à sua circunstância, ou seja, subsídios de turno, suplementos de coordenação, subsídio de alimentação ou alimentação, isenção de horário, diuturnidades (...). Estabelecidos pelo CCT.	A remuneração mensal é composta pelo vencimento base e todas as obrigadoriedades legais (turnos, suplementos de coordenação, isenção horário, diuturnidades), assim como a concessão de alimentação ou subsídio de alimentação. As recompensas entre colaboradores são diferenciadas através das competências/conhecimentos inerentes a cada categoria profissional previstas no contrato coletivo de trabalho.
	Damos o dia de aniversário a cada colaborador.	Benefício geral de concessão do dia do aniversário do colaborador.
	Oferecemos fruta aos colaboradores, temos fruta disponível para as pessoas tirarem todo o dia quantas vezes quiserem.	Benefício geral de fruta disponível para todos os colaboradores diariamente.
	Temos parceiras com ginásios, com óticas. Nós temos um conjunto de parcerias, aliás, nós temos um departamento que é o EIS, Empreendedorismo e Inovação Social, que tem esta parte das parceiras (...). E mesmo dentro da ARCIL, nós temos serviço de lavandaria e de medicina dentária, e também temos desconto por ser colaborador.	Benefício geral de parcerias com entidades externas para os colaboradores usufruírem de descontos, como por exemplo, em ginásios e óticas. Instituição possui um departamento de Empreendedorismo e Inovação Social (EIS) responsável pelas parcerias. Benefício geral de desconto em serviços internos, por exemplo, lavandaria e dentista.
	Nós temos um dia que é o dia do colaborador (...). E nesse	Reconhecimento público aos colaboradores através da

**2. MÉTODOS DE
TRABALHO E DAS
FUNÇÕES**

<p>dia, costumam ser entregues certificados às pessoas que atingiram X anos de casa ou que foram para a reforma.</p>	<p>entrega de certificados pela antiguidade na instituição ou pessoas que atingem a reforma no dia do colaborador.</p>
<p>Nós temos uma política de conciliação com a vida privada do trabalhador. Não é mensurável nem palpável, mas é reconhecido pelos trabalhadores. (...) A questão dos horários flexíveis, da possibilidade das pessoas poderem faltar e depois compensar o tempo sem que a falta seja injustificada e descontada.</p>	<p>Flexibilidade de horários transversal como política da organização de forma a atender às necessidades da vida pessoal do colaborador.</p>
<p>Nós temos um organograma, estamos organizados na instituição por duas grandes valências. (...) Todas as pessoas tem descrição de funções, está a função em si, está a quem respondem , está quem as substitui.</p>	<p>Métodos de trabalho e das funções definido pelo organograma da instituição e descritivo e análise de funções com menção das tarefas, supervisores hierárquicos e função de substituição quando necessário.</p>
<p>Depende, temos várias modalidades. Dentro do serviço, da resposta, há trabalhos que são feitos em equipa e que são sequenciais. Há outros que são feitos de forma individualizada, (...) é muito raro trabalhos individuais na sua essência, ou seja, quase todos os trabalhos aqui estão interligados e relacionado um trabalho com o outro.</p>	<p>Os colaboradores estão organizados para o desempenho das suas tarefas na sua maioria por equipas. Algumas funções, essencialmente de cariz mais técnico e qualificado, trabalham de forma individual, mas acabam por ser inserias em equipas interdependentes.</p>
<p>Depende, há funções com tarefas rotineiras. Há outro tipo de funções em que é diferente (...), que não é exatamente igual de um dia para o outro. As equipas são quase todas multidisciplinares.</p>	<p>A relação multifuncional e rotatividade das tarefas é mais visível em funções mais técnicas e qualificadas. O pessoal operacional desempenha funções com tarefas rotineiras, mas sempre com alguma multifuncionalidade presente.</p>
<p>(...) Só nos quadros médios ou nos quadros superiores intermédios, mais técnicos, todos nós temos autonomia técnica. E temos uma liberdade de execução do trabalho (...), aqui as pessoas têm a sua autonomia para organizarem o seu trabalho.</p>	<p>Tarefas de amplas responsabilidades, discrição e autonomia no desempenho da função, ampliação e enriquecimento do trabalho variante consoante o nível técnico e de qualificação das funções, sendo mais refletida nos quadros médios e</p>

	<p>Por mais que estejamos todos na mesma organização, as lideranças são diferentes. Portanto, é claro que há lideranças que controlam mais e outras que controlam menos.</p>	<p>superiores da instituição. A nível operacional depende dos supervisores em questão, há uns que dão mais autonomia e enriquecimento do trabalho do que outros.</p>
	<p>Tudo o que implique investimento de dinheiro é deliberado à terça-feira na reunião de direção. (...) Em relação à alteração de métodos de trabalho, essa gestão é feita pela direção intermédia junto da sua equipa. (...) Se calhar há responsáveis que não envolvem tanto as equipas nas suas reuniões, varia um bocadinho. (...) a direção executiva reúne com os responsáveis das equipas semanalmente de acompanhamento.</p>	<p>As tomadas de decisão possuem um grau de participação moderado dos trabalhadores e são mais centralizadas. Gestão intermédia tem abertura para tomar decisões ao nível do trabalho e das funções. A reunião semanal dos níveis superiores com a direção servem para levar a cabo a tomada decisão pela que impliquem movimentações a nível financeiro.</p>
	<p>É assim, nós temos um sistema de qualidade, somos certificados. Nós temos procedimentos, tudo está procedimentado.</p>	<p>Práticas de métodos de trabalho e das funções formalizadas, exceto a realização de reuniões semanais em níveis mais operacionais.</p>
<p>3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</p>	<p>Nós fazemos avaliação de desempenho (...) e daí são identificadas pelos responsáveis as necessidades de formação para eficácia do trabalho e as competências do trabalhador. A par disso, também é passado um questionário ao colaborador para identificar necessidades de formação. Depois nós temos uma política de formações que consideramos transversais e que passamos a todos os colaboradores (...). Nós também temos muita formação interna (...).</p>	<p>O levantamento de necessidades de formação anual resulta da avaliação de desempenho, de um questionário passado ao colaborador e dos responsáveis diretos dos trabalhadores. Também existe a possibilidade de ao longo do ano serem identificadas mais necessidades pelas equipas. É dinamizada formação interna, assim como externa. Existem formações transversais a toda a instituição no que diz respeito a competências interpessoais e multifuncionais e formação funcional para competências específicas do trabalho ou da organização, tendo em vista a melhoria do desempenho. A organização proporciona ações de formação aos seus colaboradores ao longo do seu percurso profissional.</p>

	<p>Sim, medimos a eficácia da formação. (...) Agora fazemos 3 a 4 meses depois. (...) A nossa ideia é também criar algumas formações <i>focus group</i> para falar um bocadinho, que isto não passe só por um questionário, que se consiga fazer uma avaliação mais informal (...).</p>	<p>A avaliação da formação prestada aos colaboradores é feita através de um questionário a preencher pelo colaborador 3 a 4 meses depois da ocorrência da ação de formação. Também é avaliado informalmente por <i>focus group</i> das ações de formação.</p>
	<p>O acolhimento começa a ser feito pelos recursos humanos. (...) Depois sai, nós depois temos esta <i>newsletter</i> mais pequenina onde fala das últimas notícias e das novas entradas dos recursos humanos (...). E depois é feita um reunião, mas não é uma reunião individual, normalmente trimestralmente juntamos as pessoas que entraram e é feita uma reunião com os diretores executivos, a qualidade e com o técnico de segurança no trabalho, para atribuição de alguns conhecimentos mais técnicos. (...) E depois também nessa mesma altura damos a conhecer ao colaborador o manual de acolhimento e o código de ética e conduta. (...) Toda a pessoa que entra tem formação interna (...) e preventiva.</p>	<p>A orientação e formação de novos trabalhadores é inicialmente feita pelos RH. Depois é feita a formação inicial no posto de trabalho pelos pares e chefia. Depois existe um reunião periódica (varia de acordo com o nº de novos colaboradores) com os novos colaboradores e direção executiva, o departamento da Qualidade e o técnico de segurança no trabalho para formação técnica e preventiva. É dado a conhecer ao trabalhador o manual de acolhimento e código de ética deontológica. <i>Newsletter</i> divulga os novos colaboradores para a restante instituição ficar a ter conhecimento.</p>
	<p>Nós temos um procedimento feito pela Qualidade, temos um modelo (...).</p>	<p>Departamento da Qualidade tem um procedimento para formalizar formação e desenvolvimento de colaboradores.</p>
<p>4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</p>	<p>(...) nós não temos uma bolsa interna, não ficamos com currículos (...) ou se acharmos um currículo particularmente interessante pedimos autorização à pessoa e ficamos com ele 1 ano. (...) Elaboramos um anúncio, colocamos no site institucional e em plataformas de emprego. Pode acontecer também pormos no centro de emprego. Depois é feita uma pré-seleção dos currículos face às</p>	<p>O recrutamento inicia-se com a publicação de anúncio no site institucional, plataformas de emprego e centro de emprego. A instituição não tem base de dados de currículos, apenas guarda algum currículo que considere particularmente interesse durante 1 ano mediante autorização do candidato. Depois a seleção começa com a triagem curricular e são contactados os potenciais candidatos para</p>

	<p>características indicadas. (...) chamamos as pessoas para a entrevista, temos uma grelha também elaborada pela qualidade para medir. (...) O recrutamento é feito pelos RH juntamente com o diretor técnico ou com a pessoa que vai receber a pessoa no serviço. (...) No final, depende do cargo, mas pode haver uma segunda entrevista em que possa estar um dos diretores executivos. (...) são feitas perguntas práticas e é avaliado dessa forma (...) Depois é feita uma informação que vai à direção com o currículo e com uma análise feita e graduação daquilo que foi aferido na entrevista. (...) Informamos o candidato, respondemos aos outros, damos sempre resposta aos outros.</p> <p>Antes da contratação, nós fazemos sempre um momento de observação-ação, em que a pessoa vai um dia/umas horas ver como é que funciona ou até pode ajudar.</p>	<p>entrevista. A entrevista é conduzida por um elemento de RH e com o diretor técnico que possui a necessidade de contratação. É utilizada uma grelha de avaliação para posições técnicas e realizada uma segunda entrevista com um diretor executivo. São colocadas perguntas de teste - situação para avaliar a correspondência ética e social. Para posições operacionais existem momento de observação-ação em que o candidato é colocado no ambiente situacional da função e inclusive pode auxiliar em tarefas.</p> <p>Os candidatos após as entrevistas são graduados por um elemento de RH e é enviada a análise da seleção final para a direção executiva aprovar a contratação. No final do processo, é sempre dado feedback aos que não passaram e é contactado o selecionado.</p>
	<p>Nós não usamos necessariamente a grelha assim dessa forma. Nós temos os requisitos técnicos, éticos e sociais que a pessoa tem de ter, o alinhamento com a organização não é importante em todas as funções.</p>	<p>Os critérios para a análise de candidatos passam por requisitos técnicos, éticos e sociais. Não há uma grande preocupação com o alinhamento com os valores da instituição.</p>
	<p>O planeamento é feito na altura do orçamento do ano anterior, ou seja, é orçamentado aquilo que se prevê no ano seguinte. De resto, todas as situações que ocorrem de forma não prevista, é nosso trabalho voltar a contratar para o lugar das pessoas que saem.</p>	<p>O planeamento do processo de Recrutamento e Seleção na organização é feito durante a elaboração da orçamentação para o ano seguinte.</p> <p>A rotatividade imprevista é gerida consoante a necessidade de substituição.</p>
	<p>Sim.</p>	<p>Processo de recrutamento e seleção formalizado.</p>
<p>5. RELAÇÕES DE TRABALHO</p>	<p>Nós temos um dia que é o dia do colaborador, em que paramos e fazemos atividades conjuntas, seja um almoço e depois existe uma equipa que naquele dia está responsável</p>	<p>Eventos de cariz social e familiar dirigido aos colaboradores que são definidos pela instituição dentro dos próprios serviços ou entre serviços, como o dia do</p>

<p>por organizar um conjunto de atividades. (...) Muitas vezes são promovidos eventos dentro dos próprios serviços que são extensíveis às pessoas que queiram participar (...). Já fizemos caminhadas, atividades do dia da criança.</p>	<p>colaborador, caminhadas, atividades do dia da criança, etc.</p>
<p>Isso está a cargo de cada responsável, promover esse envolvimento. Claro que os RH promovem o envolvimento, seja com o dia do colaborador, com o ministrado de alguma formação que contribui para isso, gestão de equipas ou trabalho em equipa. (...) e isso depois até é avaliado na gestão de desempenho.</p>	<p>A promoção das relações de trabalho estão a cargo de cada responsável de equipa de uma forma informal. RH promove o envolvimento dos colaboradores entre si através dos eventos de cariz social (dia do colaborador) ou ações de formação que dinamiza (gestão de equipas; trabalho em equipa).</p>
<p>Nós também fazemos o questionário de satisfação dos colaboradores todos os anos e as pessoas têm oportunidade até, o questionário pode ser anónimo, e as pessoas têm oportunidade de falar e exprimir aquilo que sentem e as suas opiniões e sugestões. Portanto, depois aí também vamos avaliar todas as questões colocadas. Acontece que no sistema de avaliação de desempenho que queremos implementar, queremos depois implementar uma avaliação ao responsável, ou seja, não ser só o responsável a avaliar o colaborador, mas ser também o colaborador a avaliar o responsável. (...) Nem toda a gente tem capacidade para bater na porta dos RH (...).</p>	<p>A instituição dá atenção às opiniões e atitudes dos colaboradores no que diz respeito às relações de trabalho através do questionário de satisfação anual aplicado aos colaboradores (opção de anonimato) e existe a política de porta aberta dos RH. O sistema de avaliação de desempenho a ser implementado tem como objetivo uma avaliação bidirecional entre colaboradores e chefias.</p>
<p>A política é efetivar as pessoas. (...) A ARCIL é o segundo maior empregador na nossa zona, não temos um historial de despedimento coletivo. Nós estamos em funcionamento há muitos anos. (...) Já aconteceu com uma unidade de equipa que deixou de ter procura, mas arranjam-se posições de</p>	<p>A organização transmite segurança e estabilidade aos seus colaboradores pela sua política dos contrato de trabalho sem termo, história e antiguidade, representatividade na região e dimensão enquanto empregador, principalmente pela sua inserção na comunidade e pelos serviços</p>

	<p>substituição. (...) Porque nós somos dinâmicos, candidatamo-nos a muitos projetos (...), fazemos investimentos (...). Nós somos pioneiros nesta questão da inserção das pessoas com incapacidade no mercado de trabalho e na comunidade.</p>	<p>pioneiros que presta. Em situações mais frágeis de fecho de unidades, os colaboradores foram realocados a novas posições. A instituição faz investimento para promover melhorias nas condições de trabalho e participa em projetos nacionais e internacionais.</p>
	<p>Nós temos identificadas as pessoas que pretendem mudar de posto de trabalho, ou por iniciativa própria ou por questões de saúde ou até se formaram numa determinada área e querem-se desenvolver. Ou até porque a própria organização considera que aquela pessoa estava melhor num outro posto de trabalho. Na avaliação de desempenho, identificam-se os perfis evolutivos e quando surgem as necessidades, naturalmente tenta-se que isso aconteça ou tenta-se propor às pessoas. (...)</p>	<p>As oportunidades de emprego na instituição são acessíveis a todos internamente, inclusive a própria instituição identifica os perfis evolutivos, quer seja as pessoas que gostariam de mudar de posto de trabalho, quer seja por motivos pessoais, competências adquiridas, motivos de saúde ou por mérito reconhecido pela instituição.</p>
	<p>Fala com o diretor técnico, é preenchido um boletim de ocorrências endereçado aos RH, depois é visto pela DRH e pelo responsável, é feito um parecer se deve seguir para a fase de inquérito e processo disciplinar ou não. (...) Nós vamos tendo essa sensibilidade, se formalmente é para com processo legal ou se não passou de uma mera discussão.</p>	<p>O procedimento que a instituição possui no caso de uma reclamação/acusação formal por parte de um colaborador começa por ser reportado ao seu superior hierárquico para ser preenchido um boletim de ocorrências que é dirigido aos RH. É feita uma análise por RH e pelo serviço para determinar se deve seguir para inquérito e processo disciplinar.</p>
	<p>Está tudo formalizado. Nós temos um sistema de gestão da qualidade, tem de estar tudo formalizado.</p>	<p>Práticas das relações de trabalho formalizadas.</p>
6. COMUNICAÇÃO	<p>Toda a gente tem e-mail institucional, com exceção de algumas pessoas (...). Através das redes sociais, através do site, por esses métodos. Depois, entre equipas, ou por e-mail ou verbalmente. (...) Depois temos as <i>newsletters</i> digitais semestrais e sempre</p>	<p>Comunicação interna formal é feita por e-mail institucional (maior parte dos trabalhadores têm). Também existe dinamização de informação pelas redes sociais e site da instituição. A comunicação interna informal entre equipas é feita por e-mail institucional e verbalmente.</p>

	que há novidades, sai uma mais pequenina.	São publicadas <i>newsletters</i> digitais semestrais e <i>newsletters</i> mais pequenas com as novidades.
	É um plano estratégico que é feito para os próximos 4 anos e os trabalhadores são envolvidos na elaboração do mesmo. (...) Está no site, foi divulgado (...) cada responsável tem a função de divulgar (...).	A partilha de informação relativa ao desempenho da organização, referências estratégicas e ao setor é feito através do envolvimento dos colaboradores na elaboração do plano estratégico quadriénio. O plano encontra-se publicado no site da instituição e o responsável têm a função de partilhar estas informações pelas equipas.
	Nós também fazemos o questionário de satisfação dos colaboradores todos os anos e as pessoas têm oportunidade até, o questionário pode ser anónimo, e as pessoas têm oportunidade de falar e exprimir aquilo que sentem e as suas opiniões e sugestões.	A recolha de opiniões e de sugestões dos colaboradores sobre a organização é feita pelo questionário de satisfação anual aplicado aos colaboradores (pode ser anónimo).
	Elas não estão programadas, mas todas as equipas reúnem semanalmente. (...) E há equipas que acredito que não o façam, que o façam de uma forma muito informal diariamente, mas não de uma forma estruturada. (...) E depois tem muito a ver com a natureza das funções (...) tem reuniões sistemáticas e semanais que são mesmo necessárias. (...)	Ao nível operacional existem reuniões de equipa semanais e existe abertura para as equipas fazerem as suas reuniões de equipa de forma informal. Níveis médios e superiores possuem definido uma reunião semanal sistemática. Também existe uma reunião semanal dos níveis superiores com a direção.
	Sim, e foi aprovado em assembleia (...).	Processo de comunicação interna formalizado.
7. GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	O sistema que está implementado atualmente, que é o sistema de avaliação por competências, é feito uma vez por ano. Existe um procedimento, em que o responsável e o colaborador, o colaborador faz uma autoavaliação num formulário e o responsável faz a avaliação do colaborador, e depois há um momento de reunião em que confrontam as suas avaliações. E, entretanto, sai uma nota final. (...) entretanto, são	A avaliação de desempenho é feita anualmente e é conduzido pelo responsável do colaborador. O colaborador faz uma autoavaliação num formulário e responsável faz a respetiva heteroavaliação. Depois é feita uma reunião de apresentação de ambas as avaliações e é definido o resultado final, assim como escritas nas observações as melhorias de desenvolvimento e o potencial de cada colaborador, ou seja, o seu

	<p>escritas as observações e todas as formações que o colaborador deve frequentar para melhorar. Depois passa para nós e é analisado pelo departamento de RH, que depois então culmina no diagnóstico de necessidades de formação que é feito para todos esses colaboradores.</p>	<p>plano de desenvolvimento. O departamento de RH é responsável pela análise desses resultados e planos de desempenho, que culmina no diagnóstico das necessidades de formação para o ano seguinte.</p>
	<p>Está, estamos é numa reformulação.</p>	<p>Processo de gestão e avaliação de desempenho formalizado.</p>
<p>8. GESTÃO DE CARREIRA</p>	<p>Nós temos identificadas as pessoas que pretendem mudar de posto de trabalho, ou por iniciativa própria ou por questões de saúde ou até se formaram numa determinada área e querem-se desenvolver. Ou até porque a própria organização considera que aquela pessoa estava melhor num outro posto de trabalho. (...) Essa gestão acaba só por ser feita na avaliação de desempenho (...), mas não há nada planeado.</p>	<p>O colaborador pode esperar dentro da instituição a possibilidade não planeada de promoção interna objetivamente baseadas no mérito. É feito o acompanhamento aos colaboradores acerca do seu plano de desempenho durante a avaliação de desempenho que, conseqüentemente, leva ao acompanhamento da progressão no trabalho. As oportunidades de progressão interna acabam por ocorrer com frequência.</p>
	<p>Não existe nada, mas será algo para ser desenvolvido e trabalhado.</p>	<p>Práticas de gestão de carreiras informais.</p>
	<p>Depois há gestão de carreira que está no contrato coletivo de trabalho.</p>	<p>Gestão de carreira é feita de acordo com o previsto no CCT para cada categoria profissional baseado na antiguidade.</p>
<p>9. GESTÃO DA ROTATIVIDADE, RETENÇÃO E SAÍDAS</p>	<p>Depende da pessoa, depende da função. Nós efetivamente temos áreas críticas. (...) E já tomamos algumas medidas a nível salarial, de atribuição de suplementos aqui com base em determinados critérios para reter este tipo de perfis. Assim como tomaremos quando surgirem noutras áreas, nomeadamente, (...) a possibilidade de atribuir suplementos de deslocação (...) ou possibilidade de disponibilizar um veículo de transporte de passageiros de outras localidades. (...) Temos que nos adaptar à lei da oferta e da procura.</p>	<p>São aplicadas práticas de retenção a posições consideradas críticas na organização. Para estes casos, a instituição procura promover medidas de retenção para acompanhar a competitividade no mercado de trabalho, como por exemplo, atualização salarial em áreas críticas, suporte aos custos de deslocação dos colaboradores ou cedência de transporte gratuito para as instalações.</p>

	Normalmente, a Marta faz uma entrevista de saída à pessoa, mas sim, é avaliado caso a caso.	No processo de desvinculação é feita uma entrevista de saída para auferir os motivos de saída e feedback da instituição.
	Tentamos que exista em funções mais técnicas (...) ou pedimos à pessoa que haja essa passagem. (...) acabamos por não contratar ninguém e houve uma reestruturação interna das funções. (...) Se a pessoa que estava não pode, por regra, há sempre uma outra pessoa que tenha conhecimento da situação (...) e é essa pessoa que faz isso. (...). Nas funções essenciais, tem sempre de haver alguém que substitua.	A rotatividade de colaboradores é gerida essencialmente através de passagem de informação da função do colaborador que é saída para o novo colaborador. Quando isto não é possível, existe sempre uma outra função que tem o conhecimento necessário sobre essa função que vai ficar vaga ou é feita a reestruturação interna das funções.
	-	Práticas de gestão da rotatividade, retenção e saída informais.
10. DIFICULDADES NA GDRH	O recrutamento é uma área complexa neste momento, porque não existem pessoas, principalmente na nossa localização geográfica temos muita dificuldade em recrutar. (...) para nós é ainda mais difícil, porque pagamos salários baixos e estamos localizados fora dos grandes centros.	Atração de candidatos devido à falta de mão de obra qualificada para os setores em causa, localização geográfica da instituição e condições salariais oferecidas (abaixo dos valores praticados no mercado de trabalho).
	Esta situação da ARCIL estar dividida (...), depois tem um outro lado que é o lado de não estarmos muito próximos. E, por vezes, é muito difícil promover estas atividades.	Dificuldade na promoção de atividades sociais entre trabalhadores devido à disparidade geográfica dos locais de trabalho dos colaboradores da instituição.
	Cada vez há mais exigências legais e isso implica maior financiamento, que depois não existe por parte do Estado.	Alterações e exigências laborais e legislativas dificultam a obtenção de resultados e requerem maior financiamento.
	Há resistência em receber formação. Essencialmente é a gestão da formação, convencer algumas pessoas a ir a formação.	Resistência na aderência dos colaboradores às formações.
11. MELHORIAS PARA A GDRH	Como eu disse, as lideranças são diferentes e de facto nós temos responsáveis de serviço que têm essa cultura de feedback e que reúnem com os	Promover uma cultura de feedback e de liderança aberta nas chefias, de forma a uniformizar os métodos e relações de trabalho.

	responsáveis com regularidade e temos outras que sabemos que não o fazem.	
	Temos que desmaterializar muitas coisas. Portanto, informatizar várias áreas, porque a gestão da formação é feita com Excel, a avaliação de desempenho trabalhamos com Excel. (...) Acho que ainda trabalhamos muito em papel.	Digitalizar e automatizar os procedimentos de GDRH, nomeadamente, na gestão da formação e desenvolvimento e na gestão e avaliação de desempenho.
	Melhorar instalações, acessos.	Melhoria das condições de trabalho (instalações e acessos).
12. CONCRETIZAÇÃO AS MELHORIAS DE GDRH	(...) criar aqui uma cultura de feedback. Portanto, o objetivo é uniformizar isso e dar formação aos responsáveis de liderança. (...) Trabalhar com as pessoas, com os líderes, desenvolvê-las em termos de formação, o próprio envolvimento com as pessoas.	Dinamizar ações de formação para as chefias para desenvolverem as suas capacidades de gestão de equipas e liderança. Trabalhar o envolvimento dos colaboradores com a instituição e chefias.
	Estamos agora a trabalhar no portal do colaborador (...). Desenvolvemos agora um novo site (...). E dentro do site, vamos criar um portal de colaborador, que vai melhorar aqui a parte da comunicação com o trabalhador. Portanto, a pessoa tem um acesso e consulta várias informações. (...) Até a questão do <i>onboarding</i> , a pessoa poder ir lá e ver os vídeos de apresentação, até validar como viu e ser considerado horas de formação inicial.	Implementação do portal do colaborador, inserido no website da instituição, com vista à melhoria da comunicação interna com os colaboradores, dinamização de informações e consulta da mesma sempre disponível, automatização do processo de orientação e formação inicial de novos trabalhadores.
	Dinheiro. Candidaturas a projetos.	Financiamento e candidaturas a programas externos para o desenvolvimento dos processos de GDRH.
13. ALINHAMENTO DA GDRH COM O IDEÁRIO DO SETOR	Acho que eles estão intrínsecos à nossa organização. Nós temos uma carta de direitos, nós temos uma missão (...) Seja no tratamento pessoal para com o colaborador, seja no processo de recrutamento (...).	Carta de direitos dirigida aos utentes e aos colaboradores promovem a justiça, igualdade e não discriminação. Ideário intrínseco às práticas de recursos humanos, como o primado das pessoas e dos objetivos sociais.

Apêndice X - Análise vertical OES9

Responsável de GRDH: Gabinete de gestão de pessoas – 2 pessoas. Técnico de RH e administrativo de RH presta apoio no processamento salarial.

Atividades RH subcontratadas: Formação externa.

CATEGORIA	EXCERTOS	ANÁLISE
<p style="text-align: center;">1. RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS</p>	<p>Conseguimos (...) incluir uma parte por recompensa dos funcionários. São validados os funcionários com uma avaliação muito boa, tendo mais um dia de férias e um prémio que é anualmente definido pela instituição.</p>	<p>Incentivo de atribuição de um dia de férias e prémio em espécie aos colaboradores com o resultado da avaliação de desempenho “muito bom”.</p>
	<p>Existe o salário base, o subsídio de alimentação é dado em género. (...) é através do contrato coletivo de trabalho (...), mas tentava sempre acompanhar o aumento da função pública. Portanto, ia fazendo um aumento mínimo a todos também e isso não está no contrato coletivo de trabalho. (...), mas a nível técnicos-superiores sobretudo que estão com vencimentos ligeiramente acima daquilo que é neste momento a tabela aprovada.</p>	<p>A remuneração mensal dos colaboradores é constituída pelo salário base e subsídio de alimentação em género, assim como todas as obrigatoriedades legais (subsídios de turno, diuturnidades, etc.). Os salários são diferenciados em competências/conhecimentos, assim como equidade externa/competitividade, uma vez que acompanham as tabelas salariais para cada categoria profissional no contrato coletivo de trabalho, tentando acompanhar os vencimentos praticados na função pública. As categorias técnico-superiores recebem salários acima do previsto no CCT.</p>
	<p>Geralmente é dado um cartão de saúde aos funcionários após o período de experiência.</p>	<p>Benefício geral de seguro saúde após o fim do período experimental dos novos colaboradores.</p>
	<p>Aquelas pessoas mais em funções de direção têm o telemóvel para uso. Neste momento, estão a ser passadas de computador fico para portátil que podem também usufruir em casa dos portáteis.</p>	<p>Benefício restrito para membros da direção o telemóvel da instituição para uso pessoal, assim como dos portáteis de trabalho.</p>

	Dia feriado trabalhado (...) seriam compensados em meio dia, nós compensamos com dia completo.	Incentivo de compensação por dia de feriado trabalhado a 100%.
	Têm o médico do trabalho aqui todas as semanas, podem usufruir das consultas sempre que quiserem e fazer pedidos de medicação.	Benefício geral de utilização gratuita do médico de medicina do trabalho.
	Temos uma plataforma onde eles podem fazer pedido de formação externa e a casa vai financiando.	Benefício de financiamento de formação externa pela instituição.
	Temos parcerias com um dentista, uma ótica, eles têm descontos nessas situações. (...) Vamos ter agora com loja de informática.	Benefício geral de parcerias com serviços externos com concessão de descontos, como por exemplo, oculistas, óticas e lojas de informática.
	Geralmente quando temos elogios ou louvores dos clientes e dos familiares dos clientes fazemos questão de os afixar em placard interno dos recursos humanos para todos os colegas terem conhecimento. Quando as famílias autorizam, muitas vezes até publicamos nas redes sociais. (...) Fazemos, por exemplo, na cerimónia de aniversário da instituição, anualmente são reconhecidos os funcionários com 10 ou 25 anos de casa, é dada uma prenda. (...) Sempre que um funcionário se reforma é também chamado a essa cerimónia e é-lhe entregue uma prenda. (...) Nesse momento, é também feito o conhecimento dos funcionários que entraram no último ano, as boas-vindas aos novos funcionários.	Reconhecimento público é feito através da afixação num placard da instituição visível para todos e nas redes sociais os elogios dos clientes e familiares dos clientes. Reconhecimento público e oferta de presente aos colaboradores que completam 10 e 25 anos de antiguidade na instituição e aos colaboradores que se reformam na cerimónia anual de aniversário da organização. Também são reconhecidos os novos funcionários da instituição para dar as boas-vindas.
	Sim.	Processo de recompensas e benefícios formalizado.
2. MÉTODOS DE TRABALHO E DAS FUNÇÕES	A instituição tem o manual de funções, onde estão descritas todas as nossas categorias profissionais, funções e as tarefas a que estão alocadas. Os requisitos para entrada na função, as tarefas, por quem são substituídos, a quem reportam, o grupo funcional,	Manual de funções tem todas as categorias profissionais, onde está descrito as tarefas, os requisitos, a substituição, supervisor, grupo funcional e organograma.

<p>organigrama, está tudo aqui estipulado.</p>	
<p>O grosso dos nossos funcionários está a funcionar por equipas. A nível de técnicos superiores sobretudo, de facto (...) não têm uma equipa (...), é mais autónomo. Temos também, neste momento, um projeto financiado (...) e que financia um técnico, esse de facto desenvolve o trabalho de uma forma mais individual e autónomo. Contudo, é integrado nas nossas reuniões de equipa multidisciplinar. (...) Existe rotatividade sempre dentro da mesma categoria funcional.</p>	<p>A maior dos funcionários estão organizados por equipas e para o desempenho das suas tarefas. Funções técnicas trabalham de forma individual. Também existe uma pessoa a trabalhar por projeto, mas que acaba por ser envolvida numa equipa de instituição. Existe rotatividade de tarefas dentro da mesma categoria funcional.</p>
<p>Vamos tendo em atenção pedidos específicos, por exemplo, mães solteiras, para ajuste de horários. (...) Relativamente a pessoas de responsabilidade tem sido dada cada vez mais autonomia na decisão (...). No que diz respeito a funções de grande responsabilidade, desde que cumpram as horas semanais (...). Somos mais rígidos em horários nas funções mais operacionais (...). Tentamos no limite do possível e do razoável fazer a acusação dos pedidos e dos interesses.</p>	<p>Flexibilidade de horários de trabalho é maior para funções superiores e para pessoal operacional os horários de trabalho são ajustados de acordo com a vida pessoal dos trabalhadores quando possível. É dada autonomia e discricção no desempenho da função essencialmente a funções superiores, assim como tarefas de amplas responsabilidades.</p>
<p>Foram auscultados todos os profissionais no sentido de poderem dar os seus contributos, aquilo que acham que devia constar no seu descritivo de funções. (...) Quando entendemos que não tem impacto algum no bem-estar do colaborador (...) acaba por ser uma direção emanada de cima. Quando são situações que interferem com conciliações de vida familiar e tudo mais, isso geralmente é feito em reunião. (...) Nós fazemos reuniões mensais com os chefes intermédios e com os representantes dos</p>	<p>As tomadas de decisão têm um grande envolvimento dos trabalhadores através de reuniões com trabalhadores para os auscultar e comunicar decisões. Também são feitas reuniões mensais com os chefes intermédios e representantes dos trabalhadores para a direção absorver sugestões e opiniões. Por exemplo, os funcionários foram envolvidos na elaboração do descritivo de funções. As tomadas de decisão são mais centralizadas, uma vez que passam sempre pela</p>

	<p>trabalhadores (...), no sentido de ir absorvendo as ideias e sugestões deles. (...) Geralmente as decisões vêm a mim, eu não sinto necessidade na generalidade dessas decisões, a não ser aquelas que possam acarretar grande custo económico, levar à mesa administrativa.</p>	<p>diretora geral de serviços. Caso implique movimentações financeiras significativas é envolvida a administração na tomada de decisão.</p>
	<p>Sim, temos o manual de funções com tudo definido.</p>	<p>Práticas de métodos de trabalho e das funções formalizadas.</p>
3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	<p>A casa propõe anualmente um plano de formação interno com base em diferentes tipologias de formação. Quer formação em sala, quer formação em posto de trabalho. Agora até vamos introduzir uma novidade, que será a formação síncrona (...). E mensalmente é emitida a convocatória aos profissionais que irão ter formação nesse mês. (...) O levantamento das necessidades é feito pelo gabinete de gestão de pessoas e vem em simultâneo com a avaliação de desempenho, quando fazemos a avaliação de desempenho fazemos também a auscultação das necessidades formativas.</p>	<p>Plano de formação interno proposto pelo gabinete gestão de pessoas com base em diferentes tipologias de formação (em sala, posto de trabalho e síncrona), que advém dos resultados da avaliação de desempenho. Mensalmente é emitida a convocatória para os trabalhadores que têm de estar presentes.</p>
	<p>É feita a contabilização das horas de formação de todos os trabalhadores para garantirmos (...) as 40 horas anuais.</p>	<p>Organização proporciona ações de formação aos seus colaboradores ao longo do seu percurso profissional.</p>
	<p>É feita a avaliação da eficácia da formação (...) depende do que ficar definido pelo formador no próprio plano de curso. Quando trabalha o plano de curso, o formador define como é que será a metodologia e o cronograma para fazer a avaliação da eficácia. (...) A metodologia tanto pode ser com base na observação do trabalhador em contexto de trabalho para ver se de facto está a aplicar as práticas ou não, pode ser enviar um exercício.</p>	<p>Formador interno define o plano de curso com a metodologia e cronograma da avaliação da eficácia da formação. Normalmente entre 3 6 meses depois da ação formativa e a metodologia pode ter por base a observação direta em contexto de trabalho ou exercícios práticos.</p>
	<p>Permitimos também a frequência de formação</p>	<p>Organização faculta aos trabalhadores a possibilidade</p>

	externa, temos um questionário preparado para todos os funcionários que queiram fazer requisição de formação.	de frequência em formação externa requerida pelos mesmos.
	(...) no nosso procedimento de avaliação de desempenho, está definido internamente, organizamos as nossas competências em 4 grupos: gerais, relacionais, técnicas e liderança. (...) Acabamos por ter um plano formativo que tente organizar formações nas quatro áreas de competências que nós avaliamos.	A formação tem como objetivo final o melhorar o desempenho, competências específicas do trabalho ou da organização e multifuncional ou de múltiplas competências. Plano de formação é feito com base em 4 categorias de competências e áreas temáticas: gerais, relacionais, técnicas e liderança.
	Nós sempre depositámos muita confiança na chefia intermédia para formar o colaborador depois na prática.	Orientação e formação de novos colaboradores é feita pela chefia intermédia no acompanhamento e prática das tarefas.
	Sim, existe um procedimento de recursos humanos.	Processo de formação e desenvolvimento formalizado.
4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Sempre que possível abrimos recrutamento interno e externo. Geralmente, ou passamos circular ou afixamos no placard (...). Usamos as redes sociais também para captar pessoas. (...) Até OLX pomos anúncios, às vezes. Usamos o Facebook, o Instagram, o LinkedIn (...). No nosso site tem lá instruções para candidaturas espontâneas (...). Sempre que precisamos consultamos se temos candidaturas disponíveis ou se de facto é necessário reforçar os anúncios externos para captação. (...) Só em última análise é que vamos ao IEFP. (...)	Recrutamento interno é feito através de passagem de circular de comunicação interna ou afixação da vaga no placard informativo. Recrutamento externo é feito através do website institucional e formulário presencial para candidaturas espontâneas. A base de dados organizada com candidaturas espontâneas é consultada primeiro e quando necessário é reforçada a captação de pessoas através da publicação de anúncio nas redes sociais e plataformas de empregos (OLX, LinkedIn, Facebook, Instagram e IEFP).
	Quando temos as candidaturas, são convocadas pessoas para entrevistas. Geralmente limitamo-nos a fazer análise curricular e entrevista de seleção. Em algumas funções, quando necessário, fazemos período experimental de 1 dia ou 2, para ver se de facto se desenrasca na função e se consegue adaptar. E depois é feita a seleção final. (...) Por	A seleção inicia-se com a triagem curricular e são agendadas entrevistas de seleção para os potenciais candidatos. Para algumas categorias profissionais, após a fase de entrevistas é realizado um período experimental de 1 a 2 dias na função para ver o desempenho na execução de tarefas. Também é realizado para algumas categorias

	<p>regra costuma-nos ser suficiente uma apenas, se virmos que depois não conseguimos distinguir entre 2 ou 3 finalistas podemos voltar a falar com as pessoas. (...) Além de estar eu presente ou a técnica de gabinete presente, chamamos sempre a pessoa da chefia intermédia com quem essa pessoa vai trabalhar. (...) Temos o guião na mesma, ele existe, e temos uma folha de registo das entrevistas. A informação essencial nós registamos lá, de forma a conseguirmos pontuar a entrevista.</p>	<p>profissionais uma segunda entrevista se necessário. Nas entrevistas estão presentes a diretora geral de serviços ou o técnico de gabinete e a pessoa da chefia intermédia que irá ser responsável pela pessoa selecionada, e apesar de existir um guião de entrevista estruturado ele não é utilizado. Por último, é feita a seleção final do candidato escolhido através da ordem de pontuação obtida na folha de registo de entrevistas resultante da junção das avaliações dos entrevistadores presentes.</p>
	<p>Mas eu tento perceber se é uma pessoa que se enquadraria dentro da nossa equipa, se é uma pessoa que me parece séria, honesta (...), se o candidato cumpre com os requisitos que estão estipulados no manual de funções para aquela categoria profissional (...).</p>	<p>A organização possui critérios definidos e explícitos para a análise de candidatos, no que diz respeito a correspondência com a função através do manual de funções para a respetiva categoria profissional. Correspondência com os valores da organização é feito de forma informal.</p>
	<p>É muito algo que surge de acordo com as necessidades (...) para contratos de substituição. Quando são situações de reforma (...), aí conseguimos organizar o processo de uma forma muito distinta.</p>	<p>Planeamento do processo de Recrutamento e Seleção só é feito para saídas previstas, como reformas. Substituições de saídas imprevistas ou ausências de longa duração é feito de acordo com as necessidades do momento.</p>
	<p>Todas as práticas que fomos falando estão no processo, sim.</p>	<p>Processo de recrutamento e seleção formalizado.</p>
<p>5. RELAÇÕES DE TRABALHO</p>	<p>O questionário é também muito focado nessas questões, como é que eles vêm as relações, o trabalho em equipa, como é que eles vêm as chefias quer as intermédias quer as de topo.</p>	<p>A instituição dá atenção às opiniões dos trabalhadores através do questionário de satisfação dos colaboradores.</p>
	<p>É um gabinete de porta aberta, toda a gente vem cá quando se lembram e tudo mais. Portanto, temos esta sensibilidade de estarmos cá para elas sempre que precisam e temos também o cuidado de circular pela casa, andar por aí e ir auscultando sensibilidades (...), dificuldades, sugestões.</p>	<p>A instituição dá atenção às opiniões e atitudes dos trabalhadores pela política de gabinete de porta aberta da diretora geral de serviços e dos RH, assim como através da circulação presencial.</p>

<p>Fazemos a tal reunião mensal com os chefes e representantes que nos fazem chegar essa informação.</p>	<p>A instituição dá atenção às opiniões e atitudes dos trabalhadores através da reunião mensal com as chefias intermédias e representantes dos trabalhadores.</p>
<p>Quando são problemas internos, querem fazer uma queixa, uma denúncia ou uma reclamação, muitas vezes elas fazem-nos informalmente diretamente connosco, recolhemos a informação e registamos num mapa interno (...). Para além de nos fazerem chegar por via informal, temos uma caixinha na receção da sugestões, reclamações e denúncias (...) anonimamente ou não pôr lá. No nosso site tem também o livro de reclamações formal, (...) e o canal de denúncias. (...) e é indicado também o email específico da qualidade.</p>	<p>O procedimento que a instituição possui no caso de uma acusação formal pode ser iniciado através do canal de denúncias disponível e livro de reclamações formal disponíveis no website institucional; da caixa de sugestões, reclamações e denúncias disponível na receção da instituição (possibilidade de anonimato); e, por último, de forma informal é possível de forma verbal e por e-mail denunciar à diretora geral de serviços ou departamento da qualidade e depois a informação recolhida é mapeada.</p>
<p>Nos últimos anos temos mostrado um interessa genuíno em zelar pelas condições de trabalho e bem-estar dos nossos trabalhadores, em coisas mínimas, por exemplo, (...) neste momento todas as fardas são de cuidado extremo (...), se o calçado está desgastado podem trocar a qualquer momento, com os horários de trabalho sempre com cuidado (...) Não há despedimentos (...). Há um investimento muito grande na formação e qualificação delas. (...) Nós não temos contratos a termo (...).</p>	<p>A organização transmite segurança e estabilidade no emprego aos seus colaboradores através do seu interesse genuíno em zelar pelas condições de trabalho e bem-estar (por exemplo, fardas, calçado), pela conciliação, equilíbrio e igualdade no planeamento dos horários e mapas de férias, investimento na formação e qualificação e pela tipologia contratual promovida.</p>
<p>Sempre que possível abrimos recrutamento interno e externo. Geralmente, ou passamos circular ou afixamos no placard (...).</p>	<p>Oportunidades de emprego na instituição são acessíveis a todos internamente através do placard geral visível para todos.</p>
<p>Nós fazíamos um jantar de natal com todos os colaboradores (...).E sim, temos o dia de aniversário da instituição.</p>	<p>Os eventos de cariz social dirigidos aos colaboradores que são definidos pela instituição é o jantar de natal e o dia de aniversário da instituição.</p>

6. COMUNICAÇÃO

	-	Práticas de relações de trabalho parcialmente formalizadas.
	(...) temos estabelecido os momentos de comunicação interna. Neste momento são feitas as reuniões semanais, onde são debatidas todas as questões (...). Nós fazemos reuniões mensais com os chefes intermédios e com os representantes dos trabalhadores (...), no sentido de ir absorvendo as ideias e sugestões deles	São realizadas reuniões frequentes e regulares com os colaboradores para os auscultar, quer seja semanais entre os supervisores e respetivas equipas, quer seja mensais entre direção, chefia intermédia e representantes dos trabalhadores.
	Nós temos o hábito de fazer o relatório (...) que é dirigido à mesa administrativa e no qual fazemos a análise SWOT de todas as nossas áreas (...), tentamos envolver os colaboradores nesses momentos.	É feita a análise SWOT aquando da elaboração do relatório anual e são envolvidos os colaboradores para recolha de opiniões e sugestões de pontos fortes e ponto fracos sobre o trabalho e a organização.
	Nós fazemos o inquérito anual de satisfação. (...) alterar o plano de ação para o ano seguinte no sentido de tentar minimizar alguma insatisfação.	Inquérito anual de satisfação dos trabalhadores para recolha de opiniões e de sugestões sobre a organização.
	Nós temos uma intranet (...). Todos os funcionários têm computador, conseguem aceder (...). As nossas operacionais que não têm grande acesso a computadores, mas que têm de trabalhar com os tablets (...), têm também lá a intranet institucional no tablet. Dentro da intranet aquilo tem diferentes separadores e há um lá que é recursos humanos e as pessoas lá podem fazer as suas sugestões e os seus comentários que chegam até nós. (...) todos os documentos estruturantes desta área estão lá para consulta também. Tem lá vias de comunicação também, tem formulários que podem preencher lá, pedidos de férias, pedidos de formação, sugestões (...).	Um dos meios de comunicação interna formal é a intranet da instituição disponível para todos os trabalhadores acessível através de computadores de trabalho ou, para quem não os possui, tablets operacionais. Podem utilizar a intranet através do separador dos recursos humanos como via de comunicação de sugestões, reclamações ou pedidos (formação, férias, etc.) e consulta de documentos estruturantes da área.
	Nós tradicionalmente usávamos apenas a	Meios de comunicação interna formal passam pelo envio de

**7. GESTÃO E
AVALIAÇÃO DO
DESEMPENHO**

<p>comunicação interna, era enviada uma comunicação para cada equipa. Entretanto criei o placard direcionado ao nosso pessoal, o placard de recursos humanos, e todas as comunicações são afixadas lá também. Para além disso, passaram a ser enviadas por e-mails para todas as pessoas que têm acesso a ferramentas mais digitais. (...) Cada vez somos mais fãs do WhatsApp (...)</p>	<p>comunicações internas para todas as equipas, placard geral dos RH para afixação de informação visível para todos e e-mail institucional para quem tem acesso a ferramentas digitais como o computador. O meio de comunicação informal é o WhatsApp para comunicação entre equipas, com a devida autorização dos colaboradores para utilização do nº de telemóvel pessoal.</p>
<p>Está na intranet. Sempre que há assim algum documento novo que sai nós afixamos no placard também, mas de resto está tudo lá.</p>	<p>Meio de comunicação interno formal para a partilha de informação relativa ao desempenho da organização, referências estratégicas e ao setor é feito através da intranet institucional e afixado nos placards.</p>
<p>Sim.</p>	<p>Processo de comunicação interna formalizado.</p>
<p>Fazemos o processo anualmente de avaliação de desempenho. (...) Antes de avançarmos com a avaliação de desempenho, afixamos em placard o mapa que indica quais serão os elementos do júri para cada trabalhador, assim como o dia e hora da entrevista com cada trabalhador. Os elementos do júri são sempre a sua chefia direta enquanto júri principal e há sempre pelo menos mais uma pessoa e no limite até três, que será outra pessoa que seja conhecedora da função. (...) Nas chefias de topo (...) além de termos o nosso superior hierárquico e a mesa administrativa a avaliar-nos, são eleitos dois trabalhadores que respondam diretamente a nós para reunir antes da própria entrevista com a mesa administrativa dando à mesa administrativa a sua opinião sobre o nosso desempenho (...). E a partir desse momento podem fazer levantamento da sua ficha da matriz onde fazem a avaliação. O procedimento</p>	<p>Processo de avaliação de desempenho feito anualmente e envolve no mínimo dois e até três elementos no júri, sempre com a chefia direta e outro elemento conhecedor da função e do trabalho prestado pelo colaborador. Para as chefias de topo existe um método de avaliação diferente, em que o júri é composto pelo superior hierárquico e mesa administrativa, sendo que a mesa administrativa reúne com dois trabalhadores eleitos que respondam diretamente aos avaliados, de forma a recolher opinião sobre o seu desempenho. É afixado em placard o mapa com indicação do júri, dia e hora para cada colaborador. Este tem de fazer o levantamento da matriz para se autoavaliar e levá-la consigo para o momento da entrevista de avaliação de desempenho. Já nesta, é analisada as avaliações do colaborador e júri para cada um dos itens da matriz. É ainda dada no</p>

	<p>implica sempre que cada trabalhador faça a sua autoavaliação primeiro e que traga a autoavaliação feita para o momento da entrevista. O momento esta entrevista está definido que as entrevistas nunca devem durar menos de 20 minutos, às vezes duram uma hora, e basicamente passam sempre por saber para cada um dos itens que avaliamos. (...) e depois damos também o nosso feedback. (...) A avaliação para cada item tentamos chegar a acordo com o trabalhador entre a avaliação que ele faz e aquilo que seria a nossa opinião. (...) Aquilo é tudo somado, aquilo dá uma pontuação no final. É comunicado na hora a sua avaliação qualitativa.</p>	<p>momento a avaliação quantitativa do colaborador através de um consenso entre ambas as partes para pontuar cada um dos itens e dado também uma apreciação qualitativa da chefia sobre o desempenho do colaborador.</p>
	<p>(...) na parte final da própria ficha tem lá esse plano de desenvolvimento e oportunidades de melhoria através de formação. Isso é preenchido na hora com as pessoas (...) Fica arquivado digitalmente para podermos consultarmos no ano posterior, para podermos fazer um ponto de situação relativamente às sugestões que tínhamos feito anteriormente.</p>	<p>Plano de desenvolvimento definidos no final da entrevista de avaliação de desempenho juntamente com o colaborador onde são indicadas as oportunidades de melhoria e necessidades formativas para elevar o desenvolvimento e potencial do trabalhador.</p>
	<p>(...) no nosso procedimento de avaliação de desempenho, está definido internamente, organizamos as nossas competências em 4 grupos: gerais, relacionais, técnicas e liderança.</p>	<p>Os critérios que baseiam a avaliação do desempenho dos colaboradores são os comportamentos objetivos em relação aos grupos de competências definidos: gerais, relacionais, técnicas e liderança.</p>
	<p>O processo de avaliação de desempenho tem um procedimento, está formalizado.</p>	<p>Processo de gestão e avaliação de desempenho formalizado.</p>
<p>8. GESTÃO DE CARREIRA</p>	<p>A única coisa que está prevista é o que também está previsto no contrato coletivo. É a evolução que eles têm em escalões e em níveis em função</p>	<p>Progressão na função de acordo com o previsto no contrato coletivo de trabalho para cada categoria profissional, ou seja,</p>

	da antiguidade e do desempenho.	promoções com base na antiguidade e no desempenho.
	Só tentamos é ir melhorando em termos de qualificação e competência os nossos trabalhadores, em termos de formação. (...) E aí nós damos feedback no momento da avaliação delas em que é que sentimos que estamos a falhar. (...) também estou já a tentar planear essa promoção.	Acompanhamento aos colaboradores acerca da sua progressão no trabalho no momento da avaliação de desempenho, onde existe o esforço de investimento formativo dentro da função. Progressão interna planeada com acompanhamento das competências necessárias.
	O que apostamos é, sempre que passamos alguém tentamos capacitar essa pessoa para ela conseguir agarrar de outra forma a sua função. Qualquer pessoa que passe a chefe, nós investimos naquele momento em formação para ela estar mais à vontade na sua função.	Um colaborador pode esperar na instituição progressão de carreira através de promoções internas objetivamente baseadas no mérito.
	Não, porque não tenho possibilidade de contratação. (...) eu só posso substituir pessoas que saem ou se ausentem. Portanto, a única coisa que eu consigo fazer é contratos de substituição ou saindo uma funcionária que se despediu, foi para a reforma ou qualquer coisa, substitui-la e aí sim nós damos possibilidade de progressão, porque nós nunca vamos contratar fora.	Oportunidades de progressão dentro da instituição ocorrem com alguma frequência, sempre de acordo com a rotatividade de colaboradores.
	-	Práticas de gestão de carreiras parcialmente formalizado.
9. GESTÃO DA ROTATIVIDADE, RETENÇÃO E SAÍDAS	Depende da pessoa e da avaliação que fazemos da pessoa. (...) Quando são pessoas em que nós reconhecemos valor, então tentamos geralmente com uma reunião à porta fechada perceber os motivos de descontentamento, tentar negociar algumas mudanças que possam minimizar esses descontentamento.	Retenção de trabalhadores é feita através de reunião com a direção para perceber os motivos de descontentamento que levam a pessoa a estar instável e tentar minimizar as razões desse descontentamento.
	(...) conseguimos preparar isso mais atempadamente e às vezes fazer aqui um período de sobreposição para preparação da equipa. (...) quando são despedimentos que não dão	Rotatividade de trabalhadores quando são saídas previstas e imprevistas com pré-aviso existe um período de sobreposição para organizar a equipa com o novo

	tempo à casa (...) isso geralmente temos de tapar o buraco com a prata da casa. Pedir uns turnos a mais, levantar umas folgas ou umas férias das colegas, só para não deixar a equipa descompensada.	colaborador. Quando é imprevisto sem pré-aviso é implementada é solicitado tempo de trabalho adicional aos trabalhadores e é feita a distribuição de tarefas entre os mesmos.
	Quando são pessoas sobretudo de reforma, com essas nós temos especial cuidado. No último dia convocamos quase a cada toda ou todas aquelas que podem ir, juntam-se lá em baixo à hora de almoço (...) e é cantado uma música, feito um discurso simples de despedida, pedimos que a pessoa também faça o seu discurso. (...) esse reconhecimento passa para as redes sociais. (...) E depois no momento do aniversário da instituição ela é de novo chamada e já há a presença da mesa administrativa e a própria mesa também faz esse momento de despedida e faz um reconhecimento, muitas vezes também leva uma prendinha.	Processo de desvinculações tem especial cuidado para as situações de reforma, em que no último dia é convocada todos os colaboradores da instituição à hora de almoço para um momento de convívio. É feito um discurso por ambas as partes, momento e depois esse reconhecimento é passado para as redes sociais institucionais. No aniversário da instituição são convidadas de honra e reconhecidas pela mesa administrativa e dada uma prenda.
	-	Práticas de gestão da rotatividade, retenção e saídas parcialmente formalizadas.
10. DIFICULDADES NA GDRH	Eu tenho aqui um sério problema em relação a chefias intermédias. São tecnicamente muito boas profissionais, mas nem todas sabem ser chefes, nem todas sabem gerir liderança. O que depois me cria problemas nas equipas.	Dificuldade na gestão de relações de trabalho entre supervisores e respetivas equipas.
	Fora esse, já tentamos organizar para os funcionários uma festa de carnaval e uma festa de Halloween, mas sentimos que de facto (...) não houve grande adesão. (...)	Dificuldade na adesão dos trabalhadores aos eventos de cariz social definidos pela instituição.
	Um desafio é conseguir fazer recrutamento de pessoal qualificado nesta área do setor. E para funções mais operacionais. Às vezes não podemos ser tão exigentes em termos de recrutamento,	Dificuldade na atração de pessoal qualificado para o setor social e pessoal operacional devidos às condições oferecidas. Processo de recrutamento e seleção inviabilizado devido à falta de

	<p>porque de facto há uma escassez de profissionais no mercado para esta área.</p>	<p>exigência e rigor nos critérios de análise provocada pela escassez de candidatos.</p>
	<p>Neste momento, aqui a gestão de horários é também muito difícil, porque cada vez mais os trabalhadores querem regalias que não estão contratualizadas com eles. Apesar de nós termos horários muito equitativos, atribuindo o mesmo número de descanso ao fim de semana a todos os nossos trabalhadores (...) muitas vezes tem de se reajustar horários.</p>	<p>Dificuldade de gestão de horários para atender à conciliação da vida profissional e pessoal dos trabalhadores e para produzir horários de trabalhos o mais equitativos e justos possíveis para todos os funcionários.</p>
	<p>Nós não temos condições de pagar bem. E, portanto, é um dos problemas da área social. O financiamento das instituições não permite ter grandes salários. É difícil com os vencimentos que conseguimos pagar reter profissionais de grande valor.</p>	<p>Dificuldade em reter trabalhadores pelas condições salariais oferecidas no setor social.</p>
<p>11. MELHORIAS PARA A GDRH</p>	<p>Essa é a parte que está menos afinada, confesso. Nós sempre depositámos muita confiança na chefia intermédia para formar o colaborador depois na prática.</p>	<p>Uniformizar a formação inicial para novos colaboradores.</p>
	<p>E como não sabem usar da sua função de liderança, muitas vezes não conseguem de facto criar relações funcionais de trabalho. (...) Isto tem tudo a ver com coisas que vêm de trás, que era a forma de promoção na altura.</p>	<p>Necessidade de criar relações funcionais entre equipas e supervisores. Promoção internas baseadas em competências e desempenho e não em antiguidade.</p>
	<p>E estamos neste momento a estudar outro tipo de circunstâncias. (...) festa do dia da criança para todos os filhos dos funcionários, a ver se dessa forma conseguimos chamar mais (...).</p>	<p>Eventos de cariz social e familiar definidos pela instituição para promover as relações de trabalho.</p>
	<p>O salário é uma delas claramente.</p>	<p>Aumento dos salários praticados no seio da organização.</p>
	<p>Gostava muito que o meu gabinete de recursos humanos não fosse um técnico apenas, porque um técnico esgota-se nas tarefas que são</p>	<p>Possuir um departamento de RH com mais pessoas para apostar na parte do desenvolvimento dos</p>

	<p>obrigatórias. Era se pudéssemos ter uma equipa que se dedicasse de facto a poder, com o devido tempo e planeamento, todo um plano direcionado aos nossos trabalhadores. Desde os momentos de convívio a ampliarmos os nossos parceiros para benefícios dos nossos trabalhadores. Podermos ter mais momentos de <i>team building</i> que seriam úteis e não conseguimos ter tantos. De ter mais momentos de auscultação, até informais, estar mais presentes no setor só para as ouvir e conversar com elas. Portanto, toda esta atenção que poderíamos dar ao trabalhador acho que seria uma mais valia.</p>	<p>trabalhadores e planeamento estratégico dos processos. Investimento e planeamento no pacote de benefícios oferecido pela organização, formações <i>team building</i> e mais momentos de auscultação aos colaboradores.</p>
<p>12. CONCRETIZAÇÃO AS MELHORIAS DE GDRH</p>	<p>Começamos a sentir necessidade de uniformizar esta formação inicial. Portanto, o que estamos a trabalhar agora é definir m plano de 40 horas de formação de admissão.</p>	<p>Definir e desenvolver a formação inicial para novos colaboradores.</p>
	<p>Nós nesta fase o que estamos a fazer é tentando através de um acompanhamento próximo das chefias e de formação de chefias melhorar toda a situação das relações. E tentar também que elas percebem que há aqui uma diferença entre uma chefe e uma colega de trabalho.</p>	<p>Acompanhamento e formação das chefias intermédias no que diz respeito a competências de liderança, gestão de equipas e relações de trabalho.</p>
	<p>Ter pessoal qualificado com conhecimento na área.</p>	<p>Contratar pessoal qualificado de RH para integrar a equipa.</p>
<p>13. ALINHAMENTO DA GDRH COM O IDEÁRIO DO SETOR</p>	<p>Temos feito um esforço grande por ir integrando homens em funções que não eram habituais.</p>	<p>Integração de colaboradores do sexo masculino em todas as categorias profissionais para equilíbrio das equipas, o que promove a igualdade e não discriminação.</p>
	<p>Os elementos do júri são sempre a sua chefia direta enquanto júri principal e há sempre pelo menos mais uma pessoa e no limite até três (...) tentamos sempre que sejam duas pessoas por uma questão de transparência</p>	<p>Processo de gestão e avaliação de desempenho promove transparência pela inclusão de pelo menos duas pessoas no momento de avaliação.</p>

	<p>Apesar de nós termos horários muito equitativos, atribuindo o mesmo número de descanso ao fim de semana a todos os nossos trabalhadores (...) muitas vezes tem de se reajustar horários. Porque de facto há um esforço grande por tentar ir ao encontro do bem estar delas.</p>	<p>Gestão de horários equitativa e justa para com todos os trabalhadores com foco no primado das pessoas e dos objetivos sociais.</p>
	<p>Nós tentamos ser o mais transparentes possíveis naquilo que são os nossos procedimentos e as nossas orientações. Eles estão disponíveis para consulta de qualquer um. Além de estarem disponíveis fazemos questão de fazer sessões plenárias sempre que emanamos um novo documento que afete os nossos trabalhadores, quer seja interno, quer seja externo.</p>	<p>Todos os processos de RH estão disponíveis para consulta de todos os trabalhadores, o que revela transparência. Também existe a preocupação de dinamizar plenários para divulgação de novas informações e procedimentos, o que revela equidade e solidariedade para com os trabalhadores.</p>
	<p>Tentamos sempre ouvi-los sempre muito, pegar nas opiniões para fazer as mudanças com eles. Tentamos envolvê-los nos momentos de decisão.</p>	<p>Auscultação das opiniões dos trabalhadores e envolvimento nos momentos de tomada de decisões demonstra o primado nas pessoas, justiça e transparência.</p>
	<p>Há aqui um esforço grande de abertura e transparência e de comunicação direta com os trabalhador.</p>	<p>Comunicação aberta e acessível para com os trabalhadores envolve transparência e igualdade.</p>

Apêndice XI - Análise vertical OES10

Responsável de GRDH: Técnico de RH e Responsável da Qualidade - Departamento composto por 1 pessoa.

Atividades RH subcontratadas: Medicina do Trabalho, Formação externa, Apoio jurídico, *Outsourcing* de recrutamento e seleção e trabalho temporário.

CATEGORIA	EXCEROTOS	ANÁLISE
1. RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS	Nós não temos propriamente um sistema de recompensas e benefícios, ou seja, formalmente criado. (...) o restante está formalizado.	Sistema de recompensas e benefícios não está criado, mas todas as práticas estão formalizadas.
	Existe a tabela salarial que é pública e está afixada. É algo que é transversal à instituição (...) apesar de ser superior em termos de valores.	Vencimentos base definidos e ligeiramente superiores ao previsto para cada categoria profissional no contrato coletivo de trabalho. Recompensas diferenciadas por competências/conhecimentos.
	(...) pela avaliação de desempenho anual, em que existe um sistema de prémios (...). Essa avaliação pressupõe a avaliação quer de objetivos anuais, quer de competências perfeitamente identificadas por categoria profissional. (...) o conselho de administração define anualmente as quotas de bons e excelentes que podem existir.	Prémios monetários atribuídos pelos resultados da avaliação de desempenho anual bons e excelentes. Tem por base a avaliação formal do desempenho individual e competências.
	E depois existem benefícios mais informais, no sentido de serem dinamizadas várias ações ao longo do ano para os colaboradores: ações de bem-estar, ações de convívio (...). recorremos muito às parcerias que temos, tanto institucionais, como de recursos humanos (...) tentamos sempre recorrer ao apoio desses parceiros para que as pessoas os conheçam.	Benefícios informais com as parcerias e iniciativas institucionais para promoção do bem-estar e saúde.
	(...) porque temos um leque de 23 parcerias criadas para os colaboradores e agregado familiar, para poderem beneficiar de vantagens, inscrições, valores.	Benefício de parcerias institucionais e de recursos humanos para os trabalhadores e familiares que permitem ter acesso a vantagens e descontos.
	A cada 10 anos de antiguidade atribuímos um dia de férias.	Benefício de atribuição de 1 dia de férias aos colaboradores por cada 10 anos de antiguidade.
	E depois temos também os benefícios em termos de justificação de faltas ou de horas (...) que é a pessoa ter	Benefício geral de cedências de 2 dias de trabalho por ano para cobertura de faltas ao

2. MÉTODOS DE TRABALHO E DAS FUNÇÕES

	até dois dias de trabalho por ano que pode substituir por faltas que seriam descontadas por essas horas.	trabalho sem perda de remuneração.
	Temos um kit que é oferecido ao futuro pai ou futura mãe, que é composto por um guia que é bastante exaustivo com uma série de dicas e ao nível de legislação também (...) e depois também oferecemos um conjunto de coisas que vão ser úteis para o bebé ou para a mãe.	Benefício geral de apoios de parentalidade através da oferta de um kit bebé com produtos de maternidade e guia prático de iniciação parental e legislação parental.
	Ao nível dos reconhecimentos públicos, efetivamente não é uma prática comum. O que existe, no aniversário da instituição e quando são aqueles anos mais marcantes (décadas), normalmente reconhece-se as pessoas com mais de 20 anos de casa.	Reconhecimentos públicos são feitos no aniversário da instituição às pessoas com mais de 20 anos de antiguidade.
	Existem descrições de funções, existem fluxogramas das diferentes tarefas e atividades realizadas em cada processo.	Métodos de trabalho e das funções definidos nos descritivos de análise das funções e fluxogramas dos processos.
	Nós temos respostas que trabalham por equipa e trabalham verdadeiramente em equipa. (...) e depois há pessoas volantes, que são os técnicos, que no fundo passam por todas as salas. E depois existem equipas no exterior (...) e aí trabalham mais sozinhas no dia-a-dia, mas depois têm momentos de reunião em equipa. (...) Estamos a falar de equipas multidisciplinares. (...) E depois temos a equipa (...) que está a trabalhar por projeto (...) por ano letivo.	Os colaboradores estão organizados para o desempenho das suas tarefas por equipas, trabalho individual e inseridos em equipas multidisciplinares, e equipas temporárias por projetos anuais. Funções técnicas possuem uma relação multifuncional/rotatividade das tarefas.
	Mais uma vez, depende da resposta social e do serviço. (...) porque no fundo são técnicos e que têm plena autonomia para fazer as suas tarefas. (...) Há alguma flexibilidade na mancha horária, mas depois tem de se condicionar (...). Quem tem mais rigidez de horário (...) é	Os colaboradores usufruem de flexibilidade de horário dependendo dos cargos. Cargos técnicos possuem horários de trabalho com alguma restrição, cargos de chefia e coordenação possuem flexibilidade de horário total e funções operacionais não

	<p>tudo o que é operacional. Os técnicos acabam por ter mais flexibilidade de horário dentro do possível. As funções de chefia e coordenação, essas sim tem uma flexibilidade maior. (...) Apesar de termos funções que são muito rotineiras (...), mas existe autonomia (...) na organização diária e na proposta de novas atividades de melhoria.</p>	<p>conseguem ter flexibilidade horária. Tarefas de amplas responsabilidades, discrição e autonomia no desempenho da função, ampliação e enriquecimento do trabalho é transversal a todas as funções.</p>
	<p>Mais uma vez, depende do tipo de decisão e do nível de decisão. As decisões operacionais do dia-dia são os colaboradores. (...) Tudo o que seja mais de organização da equipa são os diretores técnicos, mas envolvemos as equipas. (...) Tudo o que seja mais macro, ou seja, mesmo institucional é sempre a direção geral com o conselho de administração que emana as deliberações.</p>	<p>As tomadas de decisões operacionais os colaboradores têm autonomia para as efetuar. Mas tomadas de decisão estruturais no trabalho e que envolvem a equipa são geridas pelo diretor de serviço sempre com a participação dos trabalhadores. Todas as decisões institucionais são tomadas pela direção geral juntamente com a mesa administrativa. Tomadas de decisão descentralizadas e grande participação dos trabalhadores.</p>
	<p>Nós estamos certificados pela norma ISSO 9001 da qualidade.</p>	<p>Práticas de métodos de trabalho e das funções formalizadas.</p>
<p>3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</p>	<p>Começa no diagnóstico de necessidades de formação. Esse diagnóstico é feito formalmente de 2 em 2 anos no momento da avaliação de desempenho e que é solicitado às pessoas que façam o levantamento das necessidades que sentem. (...) Para além disso, também existem as necessidades institucionais e organizacionais que já estão previstas ou até aquelas que são legalmente obrigatórias. (...) Depois, para além desse levantamento que dá origem ao plano de formação de 2 anos, existem também os pedidos avulso. (...)</p>	<p>O levantamento de necessidade de formação é realizado de 2 em 2 anos e surge dos resultados da avaliação de desempenho feita aos colaboradores, das necessidades institucionais previstas e necessidades institucionais previstas e legalmente obrigatórias. O plano de formação é bienal, mas podem sempre ser adicionadas necessidades de formação que surgem. A organização proporciona ações de formação aos seus colaboradores ao longo do seu percurso profissional.</p>
	<p>Depois toda essa formação é compilada em termos de registo interno, assim como a avaliação da eficácia e no fundo a concretização dos</p>	<p>A avaliação da eficácia na formação é definida para cada ação formativa consoante os critérios definidos. Quando aplicada a avaliação da</p>

<p>objetivos que existiam para a realização daquela formação. (...), por isso, o que nós definimos foram critérios para por um lado decidir se vai ser feita a avaliação da eficácia ou não (...) e depois os outros meios que existem passam ou por o preenchimento de uma ficha de avaliação da eficácia em que a própria pessoa faz uma avaliação da transferência dos conhecimento e conteúdos que teve naquela formação para a sua prática real e de que forma. Existe também a forma de avaliar pela prática, pela observação direta (...). Mas isso é definido e identificado para cada formação no momento em que a pessoa solicita a formação ou é aprovada aquela formação.</p>	<p>eficácia da formação, os meios de avaliação pode passar pelo preenchimento de uma ficha de avaliação da aquisição de conhecimentos e aplicabilidades dos mesmos pelos colaboradores ou através da observação direta pela prática de trabalho. definido quando vai ser feita a avaliação. Identificado para cada formação.</p>
<p>Existem necessidades específicas da função (...). Mas depois existem formações ao nível comportamental (...). Depois existem também formações mais ao nível preventivo (...) prevenção de lesões, por exemplo, (...). Também fazemos formações ao nível preventivo, mas mais na perspectiva legal.</p>	<p>O tipo de formação oferecida aos colaboradores e o objetivo final da mesma passam por melhorar o desempenho, competências específicas do trabalho ou da organização, competências interpessoais e multifuncional ou de múltiplas competências.</p>
<p>Nós temos o momento do acolhimento em que existe uma conversa comigo em termos de apresentação da instituição, dos valores, das questões mais institucionais e transversais a todos os colaboradores. (...) Depois disto existe a integração na função propriamente dita com o superior hierárquico, o responsável por essa pessoa, que para além de fazer um enquadramento da função no terreno, existe uma pessoa que está mais ou menos designada por acompanhar essa pessoa nos primeiros dias. (...) existe uma formação inicial com o diretor técnico já perfeitamente criada com</p>	<p>A orientação e formação inicial de novos colaboradores inicia-se com o momento do acolhimento com os RH, onde é apresentada a instituição e práticas de trabalho transversais a todos os colaboradores. Depois passa à integração na função com o superior hierárquico e com acompanhamento de um colega dos pares designado para orientação da pessoa no grupo. Algumas funções têm formação inicial para aquela área em específico.</p>

	questões de mais intervenção direta com os clientes (...).	
	Isto não existe formalmente descrito, mas formalmente acontece. (...) Sim, está tudo no sistema.	Processo de formação e desenvolvimento quase totalmente formalizado.
4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	<p>O recrutamento começa com a identificação de necessidade (...) em que o responsável pela área preenche um pedido de recrutamento que é validado superiormente. (...) E depois eu começo a parte do recrutamento propriamente dito, indo à base de dados do que existe, que recebemos várias candidaturas espontâneas. Se não houver candidatos suficientes para fazer uma primeira triagem coloco anúncio. Esse anúncio, normalmente optamos pelo net empregos (...). Depois também divulgamos nas nossas redes sociais, caso não venham candidaturas suficientes do net empregos. Também quando se tratam de técnicos divulgamos nas ordens ou nas associações profissionais.</p>	<p>Recrutamento inicia com a identificação da necessidade pelo supervisor da área em questão e que preenche um formulário para posterior validação da direção. Após a aprovação, RH numa primeira fase faz uma triagem curricular de candidaturas espontâneas na base de dados da instituição. Caso não haja uma amostra relevante, recorre ao anúncio externo publicado no net empregos. Se este meio de captação também não for suficiente, são utilizadas as redes sociais da instituição para atração de candidatos. Para funções técnicas é colocada em prática a técnica de recrutamento nas ordens das profissões e nas associações profissionais.</p>
	<p>E depois com base nos currículos que vamos recebendo fazemos uma triagem curricular com base nos requisitos que existem e depois há um contacto telefónico prévio meu com o candidato, em que são apresentadas já as condições da vaga (...) e depois a pessoa diz-nos se efetivamente disponível ou não para as condições (...) para depois ser agendada uma entrevista. Essa entrevista é comigo e com o responsável da área. E depois pode ou não ser necessário um segundo momento, dependendo do tipo de função. E depois é tomada a decisão de quem vai ser escolhido. (...) para os técnicos (...) aplicamos um teste de perfil e preferências e para funções de</p>	<p>Seleção começa com a triagem curricular com base nos critérios identificados na necessidade de recrutamento. Perfis relevantes são contactados telefonicamente para apresentação das condições da vaga, em que já é determinado se o candidato está disponível e interessado nas condições oferecidas para ser agendada entrevista. Entrevista é guiada pelos RH e supervisor da área que identificou a necessidade. Existe uma segunda entrevista para cargos técnicos e de chefia e coordenação. Para categorias técnicas é aplicado um teste de perfil e preferências e para cargos de chefia e coordenação são realizadas provas de grupo antes da entrevista individual.</p>

	<p>chefia e de coordenação, normalmente fazemos provas de grupo antes de do momento de entrevista individual.</p>	
	<p>Em termos de critérios é a descrição de funções. (...) Em termos de valores da organização, claro que é sempre uma preocupação nossa (...).</p>	<p>A organização possui critérios definidos e explícitos para a análise de candidatos para a correspondência com a função. Com os valores da organização é feito informalmente.</p>
	<p>Não (...), nós basicamente respondemos às necessidades. Estamos a falar de questões que são totalmente imprevistas. (...) Novos serviços que surjam e temos de arranjar uma nova equipa, claro que aí é planeado.</p>	<p>Planeamento do processo de Recrutamento e Seleção na organização não existe, atuam consoante as necessidades. Apenas existe planeamento do processo quando está previsto abertura de novos serviços.</p>
	<p>Sim, sim.</p>	<p>Processo de recrutamento e seleção formalizado.</p>
<p>5. RELAÇÕES DE TRABALHO</p>	<p>Existe um organigrama que descreve a relação hierárquica de cada categoria profissional. Nós somos uma organização bastante horizontal (...).</p>	<p>Organograma institucional com definição das relações de trabalho e alocação da autoridade horizontal.</p>
	<p>Isso é muito o papel quer dos gestores de grupo (...) que depois reportam à direção técnica. (...) Portanto, é muito o papel do diretor técnico, do coordenador, de poder fazer essa gestão de eventuais conflitos que existem. (...) Todos os anos fazemos um questionário de satisfação aos colaboradores, é um questionário anual de resposta facultativa (...).</p>	<p>A instituição dá opinião às atitudes e opiniões dos colaboradores no que diz respeito às relações de trabalho através da gestão das equipas que é papel dos gestores de grupo (técnicos) que posteriormente reportam à direção técnica e também pelo questionário de satisfação aos colaboradores anual de resposta facultativa.</p>
	<p>Nós temos um procedimento perfeitamente identificado e definido, seja pelo livro, seja internamente. E, portanto, ele segue um procedimento de tratamento da reclamação, dependendo da complexidade poderá ser necessário fazer algum inquérito prévio em termos do contexto da reclamação. Para além disso, porque é obrigatório por lei, temos um código de boa conduta para a prevenção do assédio e situações dessa natureza, que também está perfeitamente identificado o</p>	<p>No caso de uma acusação formal a instituição tem um procedimento internamente definido, em que se necessário é aplicado um inquérito prévio sobre o contexto da reclamação. Existe o canal de denúncias disponível no website da instituição ou o livro de reclamações fisicamente disponível nas instalações da instituição. Também dispões do código de boa conduta para prevenção destas situações.</p>

	<p>procedimento de tratamento dessas situações. E agora mais recentemente, (...) o canal de denúncias que também está identificado.</p>	
	<p>Temos sim uma política (...) que é o apoio aos colaboradores quando necessitam de um adiantamento ou de fracionamento de alguma porção. (...) Podemos pensar na questão da antiguidade das pessoas, no facto de permanecerem connosco (...). Somos uma instituição muito cumpridora em termos dos seus requisitos, pagamos sempre a tempo e horas, nunca falhamos nenhum compromisso com as pessoas e isso dá segurança à pessoas. (...) não temos por prática fazer contratos e que depois mandamos a pessoa embora.</p>	<p>A organização transmite segurança e estabilidade no emprego aos seus colaboradores através da política contratual (contratos sem termo), pelo cumprimento dos requisitos legais e compromissos, pela política de apoio financeiro através de adiantamento salariais e visível pela antiguidade dos colaboradores.</p>
	<p>Isso é quase impossível de acontecer. (...) nós não podemos tirar uma pessoa de um sítio para ficar descalço no outro. (...)</p>	<p>As oportunidades de emprego não são acessíveis a todos internamente.</p>
	<p>Todos os anos há um planeamento de algumas ações ao longo do ano, algumas são fixas, outras vão sendo por sugestão dos colaboradores.</p>	<p>Existe um planeamento de eventos de cariz social e familiar dirigido aos colaboradores que são definidos pela instituição e os colaboradores também podem dar sugestões.</p>
	<p>Sim.</p>	<p>Práticas de relações de trabalho parcialmente formalizadas.</p>
<p>6. COMUNICAÇÃO</p>	<p>Usamos uma plataforma online, chamada <i>my daily care</i> (...) para registo de trabalho direto. São sempre comunicadas por email e depois são reforçadas afixando nos placards e também em reuniões de equipa, se for necessário. (...) E também temos um canal de televisão interno que vai passando informação semanal. (...) Algumas das equipas têm grupos no WhatsApp que utilizam, mas não tem um</p>	<p>Comunicação interna formal na organização é realizada via email institucional, afixação nos placards informativos nas instalações da instituição e passagem no canal de televisão interno informações semanais. Também é utilizada como via de comunicação formal entre equipas uma plataforma <i>online</i> para registo de trabalho direto e as reuniões de equipa. Num registo mais informal é utilizado o WhatsApp.</p>

	<p>caráter formal. (...) E também existe aquilo que chamamos os livros de ocorrência que são meios escritos que estão na entrada da instituição em que, por exemplo, a equipa de transportes deixa recados às equipas que recebem os clientes.</p>	<p>A comunicação formal entre diferentes equipas é realizada através do livro de ocorrências, que se baseia num registo escrito de informações a serem transmitidas entre equipas.</p>
	<p>Todos os anos fazemos um questionário de satisfação aos colaboradores (...). Nós também temos um sistema de sugestões (...) e sentimos que as pessoas fazem sugestões quer para si quer para a instituição.</p>	<p>A recolha de opiniões e de sugestões dos colaboradores sobre a organização é feita através do questionário de satisfação anual e do sistema de sugestões.</p>
	<p>O canal interno é onde nós vamos colocando essas informações. Mas depois trimestralmente em equipa (...) o diretor técnico ou o coordenador transmite os resultados trimestrais quer da sua resposta quer da instituição.</p>	<p>O meio de comunicação interno formal para a partilha de informação relativa ao desempenho da organização, referências estratégicas e ao setor é feito através do canal de televisão interno e também comunicados trimestralmente em reunião de equipa pelo diretor técnico.</p>
	<p>Depois também há as reuniões de equipa, que é uma forma de transmissão de informação e de comunicação. Há reuniões semanais, outras têm reuniões mensais e outras quinzenais. Isto depende muito da prática de cada equipa.</p>	<p>São realizadas reuniões frequentes e regulares com os colaboradores para os auscultar pelos supervisores com as equipas. Algumas são de cariz semanal, outras quinzenais e ainda mensais, varia de acordo com a prática da equipa.</p>
	<p>Sim.</p>	<p>Processo de comunicação interna formalizado.</p>
<p>7. GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</p>	<p>O sistema prevê um ciclo anual sendo que há profissionais que são avaliados em termo de desempenho por ano letivo e outros por ano civil, depende do tipo de serviço onde se encontram. A avaliação é baseada num grupo de objetivos e num grupo de competências. Portanto, é um grupo de oito competências, das quais quatro são transversais a todos os colaboradores e as outras quatro são personalizadas por categoria profissional. (...) Depois existe um momento</p>	<p>Ciclo anual. Grupo de objetivos e grupo de competências (8: 4 transversais e 4 personalizadas por categoria profissional). Acompanhamento do supervisor sobre os objetivos e competências. Avaliação final feita pelo supervisor – autoavaliação.</p>

	intermédio de acompanhamento com o superior hierárquico, neste caso, o avaliador, em que se faz um ponto de situação quer aos objetivos quer às competências. E depois há uma avaliação final. (...) Existe um momento de autoavaliação que é proposto, que o colaborador é convidado a fazer, mas que não é obrigatório nem vinculativo.	
	Depois do momento da entrevista da avaliação de desempenho do ano que passou são estabelecidos os objetivos para o ano seguinte. Esses objetivos são sempre formulados em conjunto com as equipas, é sempre requerida a participação dos colaboradores. E depois ao nível dos resultados do ano que foi avaliado são compilados (...) e daí é feito o levantamento das necessidades de formação.	Os resultados da avaliação de desempenho servem de base para o levantamento das necessidades formativas para o ano seguinte. Os planos de desempenho com objetivos de avaliação a definir para o ano seguinte requerem sempre o envolvimento das equipas na definição desses objetivos, com o propósito de elevar o desenvolvimento e potencial dos colaboradores.
	Sim.	Processo de gestão e avaliação do desempenho formalizado.
8. GESTÃO DE CARREIRA	Mas também já aconteceu pessoas da equipa técnica assumirem cargos de coordenação e de liderança das equipas. (...) é colocada à consideração da equipa técnica o assumir desse lugar.	Oportunidades de promoções internas para os cargos técnicos ao assumirem cargos de coordenação.
	Só que é muito raro acontecer. (...) Não ocorre com frequência, nem está previsto (...).	Oportunidades de progressão dentro da instituição ocorrem com muito pouca frequência.
	Nós não temos propriamente carreiras, nós temos é no fundo os escalões estão previstos pelo contrato coletivo, em que existe no fundo uma progressão na função, mas que tem a ver com a passagem do tempo propriamente dita, não do mérito.	A progressão de carreira que um colaborador pode esperar na instituição são as previstas no contrato coletivo de trabalho para cada categoria profissional e são promoções objetivamente baseadas na antiguidade.
	Não temos carreiras, não.	Processo de gestão de carreiras informal.

9. GESTÃO DA ROTATIVIDADE, RETENÇÃO E SAÍDAS	Não existe processo de gestão da rotatividade, retenção e saídas.	Não existem práticas de gestão da rotatividade, retenção e saídas.
10. DIFICULDADES NA GDRH	Não temos candidatos suficientes para fazer uma seleção cuidada e intensiva. Muitas vezes acabamos por ter de escolher na base da necessidade (...). Isto tem a ver com a oferta que existe de candidatos.	Dificuldade na atração de mão-de-obra não permite uma seleção precisa e efetiva, sendo os candidatos selecionados na base da necessidade.
	Outro desafio tem a ver com a mobilização das pessoas em termos de participação nas diferentes atividades que são propostas. (...) algumas pelo facto de não estarem cá e outras estando cá não se interessam tanto.	Dificuldade na mobilização dos trabalhadores em termos de participação nas atividades sociais promovidas pela instituição, quer seja pela disparidade geográfica dos diferentes equipamentos, quer seja pela falta de motivação.
	Temos equipas muito dispersas, muito diferentes na sua composição, no seu âmbito de trabalho também. E, portanto, esta união enquanto equipa e instituição na gestão global é um desafio.	Dificuldade na gestão da diversidade de colaboradores, de equipas e de âmbito de trabalho para manutenção e promoção da união e cultura da instituição.
	O envelhecimento da nossa força de trabalho, da nossa equipa que nos surge.	Dificuldade sentida com o envelhecimento da força de trabalho atual da instituição.
11. MELHORIAS PARA A GDRH	Estamos a trabalhar para a digitalização.	Digitalização dos procedimentos de RH.
	Tem muito a ver com a capacitação das chefias diretas. (...) Sinto que ainda há um longo caminho de capacitação, de preocupação, de atenção de alguns processos (...). E isto abarca tudo, desde a formação, à parte da motivação, do envolvimento, da comunicação.	Capacitação das chefias diretas para gerir e envolver as suas equipas nas políticas de RH.
12. CONCRETIZAÇÃO AS MELHORIAS DE GDRH	Capacita-las para lhes dar essas competências.	Formação e desenvolvimento das chefias diretas nas competências de liderança e gestão de equipas.
	E haver no fundo recursos humanos suficientes, pessoas suficientes, para que outras pessoas também possam ter esse tempo noutras vertentes. (...) Num mundo ideal eu não estaria sozinha a trabalhar.	Contratação de mais colaboradores para a gestão operacional e para a equipa de RH.
	Temos sim uma política (...) que é o apoio aos	Primado das pessoas e dos objetivos sociais,

13. ALINHAMENTO DA GDRH COM O IDEÁRIO DO SETOR	colaboradores quando necessitam de um adiantamento ou de fracionamento de alguma porção.	solidariedade para com os colaboradores através da concessão de adiantamentos salariais e fracionamento de subsídios.
	Nós temos um princípio que é o da equidade salarial. Portanto, para as mesmas funções as pessoas recebem exatamente o mesmo.	Equidade salarial praticada para todas as pessoas dentro da mesma função.
	Por isso é que nós não fazemos discriminação do acesso às vagas de emprego.	Igualdade e não discriminação no acesso às vagas de emprego.

Apêndice XII - Análise vertical OES11

Responsável de GDRH: Diretor Financeiro (responsabilidade acrescida) – Departamento composto por 1 pessoa.

Atividades RH subcontratadas: Medicina do trabalho e formação externa.

CATEGORIA	EXCERTOS	ANÁLISE
1. RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS	Damos o dia de aniversário.	Benefício geral de concessão do dia de aniversário.
	Normalmente não descontamos faltas quando as pessoas justificam.	Benefício geral relacionado com absentismo, em que as faltas justificadas não impactam salarialmente.
	Temos um seguro de vida.	Benefício geral de seguro de vida.
	Nós temos um grupo de gestão e depois de motoristas, têm telemóvel e naturalmente usam a nível pessoal.	Benefício restrito de telemóvel de trabalho para uso pessoal (apenas funções que exijam o uso de telemóvel próprio).
	Estamos a tentar que para todos os cooperadores haja um cartão que lhes permita ter alguns descontos a nível de serviços e produtos em várias empresas.	Benefício para cooperadores terem um cartão que permita aceder a descontos em serviços e empresas parceiras.
	Existem pagamentos de outras componentes, mas que estão perfeitamente definidos na legislação. (...) o mínimo das tabelas salarias, tentamos que seja ligeiramente acima.	A remuneração dos colaboradores inclui o previsto legalmente e é diferenciado pelo contrato coletivo de trabalho baseado nas competências e conhecimentos de cada categoria profissional. Instituição tenta praticar salários ligeiramente acima do mínimo definido no CCT.
	Inclusivamente o jantar de natal é uma ocasião em que o conselho de administração normalmente elogia o trabalho da equipa toda. Também as nossas assembleias gerais são bastante participadas por funcionários e também nessa altura é evidenciado o trabalho de toda a equipa.	Reconhecimento público informal feito pelo conselho de administração em momento de convívio gerais, como o jantar de natal, e também nas assembleias gerais formalmente.
	Benefícios e salários sim. O reconhecimento é mais informal.	Processo de recompensas e benefícios parcialmente formalizado.
	Estão essencialmente por departamentos ou por	Métodos de trabalho e das funções definido no perfil

**2. MÉTODOS DE
TRABALHO E DAS
FUNÇÕES**

<p>serviços. E depois em cada um dos departamentos estão por áreas mais restritas. Portanto, trabalham maioritariamente em grupo. (...) Depois temos formalizado em termos das funções temos um perfil funcional para cada categoria profissional. (...) Naturalmente cada um gere o seu departamento, mas depois as decisões são tomadas em grupo, em equipa. (...) Nós aqui temos as hierarquias muito bem definidas, portanto, para nós o organograma é importante.</p>	<p>funcional para cada categoria profissional e no organograma institucional. Os colaboradores estão organizados para o desempenho das tarefas do dia-dia maioritariamente por equipas. Cargos de gestão trabalham de forma individual no seu departamento, mas todos os departamentos reúnem-se enquanto grupo de gestão para a tomada de decisões.</p>
<p>Agora se elas ou se os funcionários têm rotatividade entre departamentos, isso é difícil que haja. (...) Agora dentro do departamento sim, há tanto quanto possível há rotatividade nas áreas interdepartamentais.</p>	<p>Existe uma relação multifuncional/rotatividade das tarefas que os colaboradores desempenham entre si dentro do próprio departamento. Entre departamentos não existe rotatividade de tarefas.</p>
<p>Essa autonomia tem que ser grande, têm de reagir normalmente no momento e não podem estar à espera que o superior hierárquico diga que o que é que vai fazer (...) Flexibilidade do horário de trabalho, nós dentro de cada departamento temos pessoas que entram mais cedo e saem mais cedo, depois temos outras que entram mais tarde e saem mais tarde, mas com horário fixo. Vai-se ajustando o horário quer de acordo com as necessidades do funcionário, quer com as necessidades de serviço.</p>	<p>Horários de trabalho rígidos, com permissão para flexibilizar de acordo com as necessidades pessoais do trabalhador. Tarefas de amplas responsabilidades e discrição e autonomia no desempenho da função é permitido aos trabalhadores, pois não precisam de aguardar por ordens dos supervisores.</p>
<p>(...) se são aquelas coisas mais diárias e muito específicas do trabalho (...) as decisões são tomadas ao nível do departamento com o envolvimento direto do trabalhador envolvido. Depois quando são decisões mais ao nível estruturais e que possam vir a influenciar mais o funcionamento da organização, aí já é ao nível da</p>	<p>Trabalhadores envolvidos ao nível dos métodos de trabalho e das funções através de reuniões mensais departamentais e pelo questionário anual de satisfação dos trabalhadores. Tomadas de decisão sobre tarefas específicas do trabalho e da funções pelo próprio departamento pelo supervisor</p>

	<p>gestão (...) daí normalmente saem as sugestões que são apresentadas ao conselho de administração, que tem a última palavra. (...) Todos os departamentos têm reuniões mensais em que discutem todas as questões relacionadas com o trabalho. E depois temos os questionários de satisfação que aplicamos uma vez por ano, também daí pedimos sugestões.</p>	<p>e com envolvimento direto do trabalhador. Tomada de decisões estruturais são sugeridas pela gestão e aprovadas pela administração. Grau de participação dos trabalhadores moderado e tomadas de decisão tendencialmente centralizadas.</p>
	<p>Sim, nós temos tudo descrito.</p>	<p>Processo de métodos de trabalho e das funções formalizado.</p>
<p>3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</p>	<p>A pessoa quando entra e é admitida tem conhecimento desse perfil funcional. (...) Inicialmente é muito com os pares. Não costumam ir logo fazer formação externa, é muito internamente com os pares, a verem, a experimentar. E só depois, conforme as necessidades, é que fazem formação e entram no plano de formação.</p>	<p>Orientação e formação de novos colaboradores é feita inicialmente pelo conhecimento do perfil funcional e pelos pares em posto de trabalho e depois fazem formação externa consoante as necessidades auscultadas.</p>
	<p>Faz-se anualmente um levantamento de necessidades, em que nós recolhemos as necessidades de cada funcionário. Toda a agente quais as áreas em que sente mais necessidade de fazer formação. (...) É um questionário escrito. (...) Nós temos um dossier em que vamos colocando lá as formações (...) à disposição dos funcionários e normalmente vão vendo lá o que há ao nível de formação e depois propõem.</p>	<p>Levantamento de necessidades anual recolhido através de questionário aplicado a cada funcionário. É colocado um dossier em papel à disposição dos colaboradores o plano de formações e estes propõem-se à frequência das ações de formação através de um sistema informático interno.</p>
	<p>É feito um plano de formação e que depois, é inclusivamente no nosso relatório de atividades, é feita a execução desse plano. No plano são definidas metas, indicadores que depois vão ser medidos no final do ano.</p>	<p>Organização proporciona ações de formação aos seus colaboradores ao longo do seu percurso profissional através do plano de formação anual com métricas e indicadores de avaliação.</p>
	<p>Nós procuramos também essa questão das relações interpessoais, do bem-estar.</p>	<p>O tipo de formação oferecida aos trabalhadores tem como objetivo final melhorar o</p>

	<p>Mas claro, o primeiro foco é melhorar o desempenho, depois poderem evoluir na carreira.</p>	<p>desempenho, desenvolvimento de carreira, competências específicas do trabalho ou da organização e de múltiplas competências.</p>
	<p>Nós o que fazemos é se efetivamente conseguimos cumprir com as horas que tínhamos definido anteriormente. A avaliação da eficácia da formação não é feita. O que nós medimos é se o que planeamos em termos de horas de formação, o número de trabalhadores que estiveram em ações de formação durante o período, se foi cumprido.</p>	<p>A avaliação da formação prestada aos colaboradores é realizada pelas métricas anuais de horas de formação frequentadas e o número de trabalhadores presentes nas formações. Não é realizada a avaliação da eficácia da formação.</p>
	<p>Estão, temos um procedimento que está formalizado.</p>	<p>Processo de formação e desenvolvimento formalizado.</p>
	<p>Também está escrito, está formalizado.</p>	<p>Processo de recrutamento e seleção formalizado.</p>
	<p>Quando surge uma necessidade de recrutamento, o coordenador do departamento determina a necessidade de recrutamento escrita e leva ao conselho de administração. (...) e ao aceitar volta novamente ao coordenador. Daí vem para mim, nós temos vários dossiers de currículos que nos chegam diariamente aqui (...) Temos online no nosso site que podem fazer diretamente a candidatura, mas maioritariamente é por e-mail. E temos aqui também a possibilidade de se virem inscrever (...). Centro de emprego, sobretudo, ou divulgamos nas redes sociais, divulgamos no nosso site.</p>	<p>Necessidade de recrutamento identificada pelo coordenador do departamento por escrito e levada ao conselho de administração para aprovação. Coordenador comunica a necessidade de recrutamento aprovada a RH para iniciarem a captação de candidatos. Técnicas de recrutamento colocadas em prática são as candidaturas espontâneas através do website institucional, por e-mail ou preenchimento de formulário presencialmente. Externamente existe atração de candidatos pelo centro de emprego, redes sociais e website institucionais com anúncio de vaga de emprego.</p>
	<p>(...) eu vou ver os currículos dentro daquelas funções que estão identificadas e seleciono uns quantos currículos aleatoriamente para o coordenador ver. E depois são marcadas as entrevistas, em que estão sempre duas/três pessoas, coordenadores normalmente, está sempre o coordenador do serviço e depois dois de outro serviço qualquer que não tenham a ver</p>	<p>Triagem curricular inicia-se com a identificação da função necessária na base de dados de candidaturas espontâneas e candidaturas rececionadas das vagas de emprego e selecionados aleatoriamente alguns candidatos para apresentar ao coordenador que identificou a necessidade escolher. Os candidatos selecionados são contactados para entrevista, sendo que</p>

4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

	<p>diretamente com aquele. Daí é identificado o candidato, é quantificada a entrevista, nós temos um documento em que vamos quantificando vários elementos e é apurada uma classificação para cada um dos candidatos. (...) Nós vamos tomando notas e depois é uma grelha única que apresentamos. (...) Depois é enviado novamente ao conselho de administração com a proposta de admissão da pessoa que teve a classificação mais alta. Antes dessa proposta, vem a mim também, proponho também o salário, o contrato e tudo isso para o conselho de administração. E depois o conselho de administração aceita ou não. (...) Depois é feita uma outra entrevista, normalmente pela diretora executiva e depois é que é admitido o candidato.</p>	<p>nessa entrevista estão 2/3 entrevistadores – coordenador do serviço que identificou a necessidade e outros 2 coordenadores de outro serviço. Durante a entrevista é usada como técnica de seleção a grelha de avaliação para quantificação de critérios funcionais, interpessoais e motivacionais. Depois é apresentada uma única grelha de avaliação final ao conselho de administração com o candidato com a pontuação mais alta e também com a proposta salarial e contratual a oferecer ao candidato elaborada pelos RH. O conselho de administração aceita ou não o candidato final e, caso seja aceite, segue para uma segunda entrevista com a diretora executiva.</p>
	<p>Nós temos que gerir muito bem os nossos recursos financeiros (...) Tem que haver um planeamento muito grande ao nível dos recursos humanos e do recrutamento.</p>	<p>Planeamento do processo de Recrutamento e Seleção na organização é realizado no plano anual de atividades.</p>
<p>5. RELAÇÕES DE TRABALHO</p>	<p>Também quando nos é solicitada às vezes adiantamentos de subsídios (...), até mesmo empréstimos a alguns funcionários. (...) Nós temos aqui pessoas que trabalham desde sempre (...). A maior parte das faltas não são descontada em termos de remuneração e a pessoas têm essa noção. (...) Depois temos outra coisa que é a marcação de férias que privilegiamos sempre que sejam os trabalhadores a marcarem, ou seja, temos flexibilidade para que cada um marque à sua maneira. (...) Quando é identificado um colaborador que esteja a passar dificuldades financeiras por algum motivo, já aconteceu algumas vezes a</p>	<p>Segurança e estabilidade no empregos é transmitida através da retenção de trabalhadores visível pela antiguidade na instituição, faltas ao trabalho sempre remuneradas desde que devidamente justificadas pela atenção à vida pessoa dos trabalhadores, flexibilidade no agendamento de férias e entrega de cabazes semanais a colaboradores com dificuldades monetárias.</p>

	preparação de cabazes semanais (...).	
	Fazemos também o jantar de natal. (...)	O evento de cariz social dirigido aos colaboradores definidos pela instituição é o jantar de natal.
	E depois temos os questionários de satisfação que aplicamos uma vez por ano (...), avaliamos as relações de trabalho entre pares e superiores.	Atenção às opiniões e atitudes dos colaboradores no que diz respeito às suas relações de trabalho recolhidas no questionário anual de satisfação e nas reuniões de equipa.
	Nós temos o canal de denúncias (...) qualquer colaborador está perfeitamente à vontade para fazer qualquer denúncia anonimamente. (...) Foi divulgado através da nossa intranet, está disponível em papel, está no nosso site.	O procedimento que a instituição possui no caso de uma reclamação/acusação formal por parte de um colaborador é feito pelo canal de denúncias disponível intranet, em papel e no website institucional.
	Sim, são. Normalmente é divulgada essa necessidade ao nível das reuniões departamentais.	Oportunidades de emprego na instituição são acessíveis a todos internamente através da sua divulgação nas reuniões mensais departamentais.
	Cada departamento faz um plano anual de atividades e nesse plano estão previstas todas estas atividades.	Práticas de relações de trabalho formalizadas.
	Nós temos reuniões periódicas de gestão, discutimos as questões de todos os departamentos. (...) Todos os departamentos têm reuniões mensais em que discutem todas as questões relacionadas com o trabalho.	São realizadas reuniões frequentes e regulares com os colaboradores para os auscultar, isto é, reuniões departamentais mensalmente e reuniões dos departamentos de gestão periódicas.
	E depois temos os questionários de satisfação que aplicamos uma vez por ano, também daí pedimos sugestões. (...) Neste plano estratégico os colaboradores são bastante envolvidos, nós fazemos a análise SWOT (...) e fizemos reuniões com todos os trabalhadores.	A recolha de opiniões e de sugestões dos colaboradores sobre a organização é feita pela aplicação do questionário anual de satisfação, reuniões de equipa e envolvimento dos trabalhadores na análise SWOT para elaboração do plano estratégico.
	Nós temos um sistema de informação interno (...) e qualquer coisa que eu queira pedir, informar, seja o que for, eu vou à nossa intranet e envio a informação (...). Todos os	Meio de comunicação interno formal é a intranet em que todos os colaboradores têm acesso, quer seja através do computador de trabalho, quer seja pelos computadores que

6. COMUNICAÇÃO

	trabalhadores têm acesso à intranet e podem a qualquer momento fazer uma informação para quem quiserem para dentro da organização. (...) e depois existem vários computadores que estão disponíveis para quem não tem normalmente um computador no local de trabalho.	estão disponíveis pelas instalações da organização.
	Nós temos um plano estratégico a três anos e que depois vamos medido anualmente. Isso também é falado nas reuniões (...).	O meio de comunicação interno formal para a partilha de informação relativa ao desempenho da organização, referências estratégicas e ao setor é verbal através das reuniões de equipa onde é discutido o plano estratégico.
	Sim.	Práticas de comunicação interna formalizadas.
7. GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	Nós fazemos só a avaliação de desempenho aquelas pessoas que estão a contrato a termo e para renovar fazemos a avaliação de desempenho.	A avaliação de desempenho só é realizada para trabalhadores com contratos a termo para avaliar a sua potencial renovação, onde existe uma conversa com os trabalhadores.
	Só temos usado para isso, estamos em fase de revisão do nosso sistema de avaliação de desempenho.	Processo de gestão e avaliação de desempenho não formalizado nem aplicado, porque se encontra em revisão.
8. GESTÃO DE CARREIRA	Normalmente é divulgada essa necessidade ao nível das reuniões departamentais. (...) Já aconteceu várias vezes.	As oportunidades de progressão dentro da instituição ocorrem com frequência.
	Formalizado, não.	Processo de gestão de carreiras informal.
	Naturalmente está referido nos direitos que é fomentada a progressão na carreira.	A progressão de carreira que um colaborador pode esperar na instituição são promoções internas e promoções objetivamente baseadas na antiguidade de acordo com o CTT.
9. GESTÃO DA ROTATIVIDADE, RETENÇÃO E SAÍDAS	Não existe processo de gestão da rotatividade, retenção e saídas	Não existem práticas de gestão da rotatividade, retenção e saídas.
10. DIFICULDADES NA GDRH	A maior dificuldade é haver pouca formação na área disponível, regionalmente. E depois também os custo dessa formação. (...) E temos ainda outra questão que é o facto de	Pouca oferta de formação externa na área do setor social disponível regionalmente e o custo das ações de formação. Conciliação da aplicação da formação a todos os

	não podermos dispensar durante o dia à hora normal de trabalho 10 pessoas do mesmo departamento.	trabalhadores com os horários de trabalho e organização de turmas.
	É importante dizer que nós estamos aqui numa zona industrial (...) conseguem oferecer salários mais elevados e com responsabilidades inferiores às que têm aqui. (...) A grande limitação em termos orçamentais que a organização tem. E depois é os salários baixos deste setor.	Salários praticados no setor social e localização geográfica da organização numa zona industrial.
	Outra questão é a distância, nós temos muitas pessoas de longe.	Localização geográfica da instituição dificulta o acesso e transporte dos colaboradores.
11. MELHORIAS PARA A GDRH	Que não vissem esta área maioritariamente de mulheres. Porque nós temos homens como ajudantes de ação direta, temos homens como auxiliares. (...) E não temos mais, porque não se candidatam.	Possuir mais diversidade de género na força de trabalho da instituição.
	Era ter alguém da área dos recursos humanos.	Contratar uma pessoa especializada em recursos humanos.
	Nós temos a noção de que precisaríamos muito mais recursos humanos do que o que nós temos neste momento.	Necessidade de contratação de mais mão de obra.
12. CONCRETIZAÇÃO DAS MELHORIAS DE GDRH	Ter recursos financeiros.	Obter mais recursos financeiros.
13. ALINHAMENTO DA GDRH COM O IDEÁRIO DO SETOR	Também quando nos é solicitada às vezes adiantamentos de subsídios (...), até mesmo empréstimos a alguns funcionários.	Primado das pessoas e dos objetivos sociais e solidariedade ao serem acessíveis a adiantamentos salariais.
	Porque nós temos homens como ajudantes de ação direta, que temos homens como auxiliares. (...) E não temos mais, porque não se candidatam.	Igualdade e não discriminação no acesso às vagas de emprego.
	Temos códigos de ética, temos tudo formalizado.	Transparência e justiça visível nos códigos de ética.

Apêndice XIII - Análise vertical OES12

Responsável de GDRH: Diretor Administrativo e Financeiro - Gabinete de Gestão de Pessoas composto por 2 pessoas (administrativas).

Atividades RH subcontratadas: Medicina do trabalho e formação externa.

CATEGORIA	EXCERTOS	ANÁLISE
<p>1. RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS</p>	<p>(...) nós temos subsídios de funções, subsídios de coordenação. (...) também são por mérito e por dedicação. (...) são mensais e são fixos, são atribuídos através de uma adenda pela avaliação de desempenho e pela avaliação dos coordenadores responsáveis pelas equipas. (...) é uma forma de premiarmos, (...) para além do vencimento, que tentamos que seja sempre acima da tabela.</p>	<p>A remuneração mensal inclui salário fixo e complementos de função e coordenação. É política da instituição praticar salários acima do mínimo previsto nas tabelas salariais do CCT. Os subsídios são incentivos fixos atribuídos aos colaboradores por bom desempenho individual resultante da avaliação formal.</p>
	<p>Também temos para alguns colaboradores o pagamento do passe quando se justifica, não para todos.</p>	<p>Complemento restrito de custos de deslocação com o pagamento do passe mensal de transportes públicos.</p>
	<p>Temos um seguro que cobre todos os trabalhadores, (...). É um seguro de vida/seguro de saúde.</p>	<p>Benefício transversal de concessão de seguro de vida / saúde.</p>
	<p>Temos uma parceria a nível da saúde (...) que presta serviços de saúde em casa e (...) que os nossos colaboradores têm um desconto sempre que chamam o médico a casa. Na farmácia, nós temos uma farmácia com a qual temos um protocolo para toda a medicação (...) também temos um desconto para os colaboradores que se dirijam a essa farmácia.</p>	<p>Benefício transversal de parcerias que concedem descontos em serviços de saúde ao domicílio e farmácia.</p>
	<p>Fazemos todos os anos um jantar de Natal e é dado a todos os colaboradores um cabaz de Natal. Sempre que surjam algumas parcerias com empresas que temos aqui, também distribuimos por todos de forma equitativa. Se houver alguma situação em particular,</p>	<p>Reconhecimento público é feito em redes sociais, eventos e reuniões de equipa sempre que ocorra uma situação em particular. São dadas recompensas não financeiras aos colaboradores no jantar de natal com a oferta de um cabaz e ocasionalmente é feita</p>

**2. MÉTODOS DE
TRABALHO E DAS
FUNÇÕES**

	nós fazemo-lo nas redes sociais e também o fazemos nesses momentos. E sempre que existem reuniões também é feito esse tipo de reconhecimento.	distribuição de produtos que incorram de parcerias com a instituição.
	Se o psicólogo perceber que aquela pessoa precisa de um acompanhamento mais prolongado (...), o psicólogo pode dar consultas a metade do preço que daria lá fora, que a instituição comparticipa uma parte.	Benefício restrito e apenas concedido no seguimento da avaliação psicológica de concessão de consultas com o psicólogo a um custo reduzido, uma vez que a instituição comparticipa o restante.
	Nós somos certificados por 3 entidades.	Processo de recompensas e benefícios formalizado.
	Dependendo da área, tudo o que está ligado a serviços de apoio e administrativos, são pessoas que estão num determinado departamento, que apesar de trabalharem de forma individual acabam por trabalhar em grupo, complementam-se. Depois tudo o que são áreas da área social, são equipas que trabalham conjuntamente.	Os colaboradores estão organizados para o desempenho das suas tarefas no dia-a-dia por equipas no ramo operacional e individualmente nos serviços de apoio e administrativos, que depois reúnem-se em grupo todos os departamentos de gestão entre si.
	Tentamos que sejam rotativas até pela questão da substituição. (...) Todos temos de saber fazer um bocadinho do trabalho do colega do lado.	Existe uma relação multifuncional/rotatividade das tarefas que os colaboradores desempenham entre si devido ao carácter de substituição de colaboradores na função.
	Têm plena autonomia, até porque é um dos vetores estratégicos da instituição também em termos de recursos humanos (...). Dependendo do setor, há setores em que isso é possível fazer, se estivermos a falar de pessoas que fazem turnos rotativos a flexibilidade fica um pouco condicionada à chegada do colega que o vai substituir. (...) Há possibilidade sempre de troca de turnos entre colegas e o próprio coordenador faz essa gestão sempre.	Os colaboradores usufruem de plena discricção e autonomia no desempenho das suas tarefas, como definido nos vetores do plano estratégico da instituição. A flexibilidade de horários de trabalho é permitida para serviços de apoio e administrativos, para funções operacionais é mais restrito. Contudo, existe um esforço por atender às necessidades da vida pessoal do colaborador, quer seja com a troca de turnos entre colegas e com o auxílio da gestão do coordenador.
	As reuniões são feitas em alguns sítios semanalmente, noutros sítios quinzenalmente,	Nas tomadas de decisão da instituição os trabalhadores são auscultados através de

	<p>noutros ainda mensalmente. Mas é sempre primeiro discutido em reunião, fica em ata, são ouvidos todos os colaboradores e só a seguir é colocada à consideração superior. (...) Nós temos um sistema informático interno (...) que permite a todos terem conhecimento do que se passa e de todas as decisões que são tomadas.</p>	<p>reuniões de equipa (semanais/quinzenalmente/mensalmente). Só após o envolvimento dos trabalhadores é que existe uma tomada de decisão superior. A organização possui um sistema informático interno/comunicações internas ou ordens de serviço que permitem informar todos os colaboradores das decisões tomadas. Elevado grau de participação dos trabalhadores na tomada de decisão e estão são tomadas mais de forma centralizada.</p>
	<p>Nós temos tudo escrito.</p>	<p>Práticas de métodos de trabalho e das funções formalizadas.</p>
<p>3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</p>	<p>Todos os anos fazemos um levantamento de necessidades junto de todos os trabalhadores, dando a possibilidade de nos informarem quais as ações ou quais as áreas de formação que gostariam de ter formação. E desse levantamento é feito um plano de formação, nós escolhemos aquelas que são mais pontuadas (...), que contempla quer as ações de formação de carácter obrigatório, quer as ações que depois resultam do levantamento de necessidades. (...) Sim, até porque sempre que a avaliação de desempenho seja abaixo de um determinado valor, o responsável tem de propor uma ação ou ações de formação para aquela pessoa nas áreas que avaliou menos positiva.</p>	<p>O levantamento de necessidades de formação é feito anualmente resultante da auscultação dos trabalhadores (seleccionadas as áreas mais pontuadas como necessidade de formação), plano de desempenho elaborado aquando da avaliação de desempenho e das obrigações legais formativas. Daqui resulta o plano de formação anual com as ações de formação de carácter obrigatório e ações de formação de carácter facultativo. A organização proporciona ações de formação aos seus colaboradores ao longo do seu percurso profissional.</p>
	<p>Também tem muito a ver com o levantamento das necessidades que é feito por eles. Há setores que obviamente está muito direcionado com as competências profissionais da área (...). Mas também temos aquela formação não formal, que é, por exemplo, que é</p>	<p>O tipo de formação oferecida aos colaboradores e o objetivo final da mesma é melhorar o desempenho, competências específicas do trabalho ou da organização e de múltiplas competências (<i>Team Buildings</i>).</p>

	<p>aquela parte de tentarmos criar alguns <i>team buildings</i> (...).</p>	
	<p>(...) a avaliação da eficácia da formação que é feita ao final de 6 meses e no final fazemos o relatório da formação relativa ao momento ao ano. (...) é um questionário, mas ele é variável consoante o grupo que fez a formação (...). O supervisor também é incluído, ele também preenche o questionário.</p>	<p>A avaliação da eficácia da formação prestada aos colaboradores é feita após 6 meses do decorrer da mesma através da aplicação de um questionário adaptado a cada ação de formação, quer pelo próprio colaborador enquanto autoavaliação, quer pelo supervisor como heteroavaliação.</p>
	<p>Há sempre uma formação de acolhimento, com a duração de um mês, que tem várias fases. Há um plano de formação, há uma parte teórica onde é dada a conhecer a instituição ao trabalhador (...), todos os documentos que tem de conhecer de caráter obrigatório e essa parte é feita pelo gabinete de gestão de pessoas. Depois o trabalhador passa para a área funcional para o qual foi contratado e o responsável da área funcional é que acaba por ter esta formação mais em contexto de trabalho, vai acompanhando o trabalhador nas suas tarefas durante este mês. Primeiro em contacto direto, depois passando a um elemento da equipa/ par e progressivamente até o trabalhador se sentir autónomo para desempenhar a sua função.</p>	<p>A orientação e formação de novos colaboradores é feita por uma formação de acolhimento com a duração de um mês. Primeiramente, é acompanhado pelo gabinete de gestão de pessoas para conhecer formalmente a nível teórico a instituição e todos os documentos da qualidade e legais obrigatórios. Depois passa para a área funcional para o qual foi contratado e é o responsável dessa área que vai fazer o acompanhamento em contexto de trabalho. Inicialmente em contacto direto com este, depois passa para os pares até desempenhar as suas funções autonomamente.</p>
	<p>Temos todo um plano de formação com tudo escrito.</p>	<p>Processo de formação e desenvolvimento formalizado.</p>
<p>4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</p>	<p>Utilizamos as redes sociais (...). Também temos uma boa relação com o IEFP (...). Nós temos um arquivo eletrónico também com todas as candidaturas que vamos recebendo, sempre que necessitamos de alguém, primeiro verifica-se o que temos e se não houver ninguém que cumpra com reúnua aqueles requisitos, avançamos para uma publicação. Também fazemos isso e já aconteceu</p>	<p>As técnicas de recrutamento utilizadas passam pela publicação de anúncios nas redes sociais da instituição e no IEFP. Também existe captação de candidaturas espontâneas que ficam reservadas numa base de dados eletrónica, que é sempre consultada antes da publicação de anúncio externamente. Também é feito recrutamento interno através de email institucional e de</p>

<p>muitas vezes, até por vezes fazemos circular internamente por e-mail que precisamos de determinada função e poderá acontecer alguém internamente se candidatar a essa função. (...) Os que não têm, já sabem que dentro das equipa têm de fazer circular a informação. (...) A pessoa responsável pelo local onde há essa necessidade (...) são os coordenadores que reportam essa necessidade à direção social e que se depois achar que sim, aprova e segue para o gabinete de gestão de pessoa.</p>	<p>comunicação em reuniões de equipa. O levantamento de necessidades é reportado pelos coordenadores de cada área de serviço à direção social que tem de aprovar o pedido e depois segue para os RH darem continuidade ao processo.</p>
<p>É feita uma primeira seleção de currículos que vão ao encontro das necessidades. É feita uma primeira entrevista de grupo, onde está presente a responsável de gabinete de gestão de pessoas pelo recrutamento e seleção e a coordenadora da área em causa para onde é feito o recrutamento. Tem uma grelha de avaliação que é feita pelas duas pessoas que estão na entrevista. (...) Depois dessa primeira entrevista em grupo, é feita uma reunião com a gestão de pessoas e a responsável, define-se qual é a pessoa que mais vai ao encontro daquilo que era necessário (...) é feita uma priorização, um escalonamento de quem ficou em primeiro, segundo, terceiro (...), é logo falado de vencimentos, regalias, horários, tudo. (...) Quando é feita essa seleção, é feita entrevista a essa pessoa só. (...) Depois é selecionado um candidato, faz um teste psicotécnico, exames médicos e avança-se com a admissão.</p>	<p>A seleção inicia-se com a triagem curricular. Os candidatos escolhidos são submetidos a uma entrevista de grupo, onde está presente uma pessoa de RH e o coordenador da área em causa onde foi identificada a necessidade. Ambos os avaliadores utilizam uma grelha de avaliação. Após a entrevista ambos reúnem-se para identificar o candidato com a pontuação mais alta obtida pela grelha de avaliação. A pessoa selecionada tem uma entrevista individual para apresentação das condições oferecidas pela vaga. É seguida a lista de priorização das pontuações obtidas na entrevista de grupo até um candidato aceitar a oferta de emprego. A pessoa contratada é submetida a um teste psicotécnico antes da admissão.</p>
<p>O próprio guião de entrevista tem esses parâmetros todos definidos.</p>	<p>O guião de entrevista possui critérios definidos e explícitos para a análise de candidatos.</p>
<p>Quando é possível, porque, infelizmente, a rotatividade neste setor é muito grande e</p>	<p>Planeamento do processo de recrutamento e seleção é feito</p>

	nem sempre é possível fazer esse planeamento.	consoante as necessidades de substituição.
	Formalizado no processo de gestão de pessoas.	Processo de recrutamento e seleção formalizado.
5. RELAÇÕES DE TRABALHO	Também fazemos isso e já aconteceu muitas vezes, até por vezes fazemos circular internamente por e-mail que precisamos de determinada função e poderá acontecer alguém internamente se candidatar a essa função.	Oportunidades de emprego acessíveis a todos internamente.
	São feitas reuniões de equipa e dentro dessas reuniões de equipa pode ser abordado esse tema (...). Em último recurso, poderá sempre, e que nós temos disponível, a parte da avaliação psicológica. Poderá o coordenador achar por bem perante o que analisou que aquela pessoa tenha uma consulta de avaliação psicológica que nós temos internamente na instituição e poderá colocar ao colaborador essa possibilidade. (...) Aplicar questionários de satisfação aos colaboradores anuais e tem prevista esta auscultação.	A instituição dá atenção às opiniões e atitudes dos colaboradores no que diz respeito às suas relações de trabalho através de reuniões de equipa e questionário de satisfação dos colaboradores anual. Também existe a possibilidade do coordenador propor uma avaliação psicológica ao colaborador realizada internamente.
	Nós temos também no nosso software informático, que é um sistema de reclamações, pode ser feito por aí e que tem prazos para ser respondido e ser tratado. Passa por quem faz a reclamação, depois sobe para o coordenador respetivo, para o diretor até ao conselho de administração para ser tratada se for não formal. Se for no livro de reclamações, aí já temos todo o procedimento legal que nos obriga ao tratamento da reclamação. (...) Se for uma coisa grave, pode levantar um processo disciplinar.	O procedimento que a instituição possui no caso de uma reclamação/acusação formal por parte de um colaborador começa com a apresentação da reclamação por parte do colaborador no software informático que a instituição detém especificamente para fazer gestão das reclamações. Ou então através do livro de reclamações físico. No processo são envolvidos coordenador, diretor e o conselho administrativo para a resolução da acusação. Pode resultar num procedimento disciplinar.
	Eu acho que pelo reconhecimento que a instituição tem na zona onde está, pelo impacto que ela tem também perante outros	A organização transmite segurança e estabilidade no emprego aos seus colaboradores através do reconhecimento social da

	parceiros e entidades, pela regularidade de pagamento de salários (...). Muitas vezes adiantamento de subsídios de férias e de natal (...). Pela flexibilidade de horários, pelo ambiente de trabalho, pelas equipas (...).	instituição e pelo impacto dos serviços prestados na região, pelo cumprimento das obrigações legais, adiantamento dos subsídios de férias e de natal, flexibilização dos horários e pelo bom ambiente e relações de trabalho nas equipas.
	Muitos: sardinhas, churrascos, zumba, hidroginástica, caminhadas. Neste momento também estamos a pensar (...) temos ateliers de pintura, cerâmica, papel, vamos abrir esses ateliers também aos colaboradores que têm interesse em aprender estas coisas, vamos fazer workshops internos. (...) Algumas atividades sim, outras só aos colaboradores.	Eventos de cariz social e/ou familiar dirigido aos colaboradores que são definidos pela instituição através do plano de atividades de cada serviço.
	Sim.	Práticas das relações de trabalho formalizadas.
	Nós temos um sistema informático interno (...). Por outro lado, também temos ainda os documentos mais antigos, que se chamam “comunicações internas” ou “ordens de serviço” que são assinadas pelo conselho executivo e que depois são passadas aos respetivos coordenadores e que têm de ser também assinadas por todos os trabalhadores. (...) Utilizamos muito o email.	A comunicação interna formal é realizada através do email institucional, da intranet e das ordens de serviço e comunicações internas.
6. COMUNICAÇÃO	As reuniões são feitas em alguns sítios semanalmente, noutros sítios quinzenalmente, noutros ainda mensalmente.	São realizadas reuniões frequentes e regulares com os colaboradores para os auscultar (semanal/quinzenal/mensal).
	Nós temos o plano estratégico que é feito a 3 anos e depois temos os planos anuais e relatórios anuais. Existe uma pasta que é partilhada por todos, que é a pasta do sistema da gestão da qualidade onde tudo está dentro dessa pasta e tudo está acessível a todos os trabalhadores.	O meio de comunicação interno formal para a partilha de informação relativa ao desempenho da organização, referências estratégicas e ao setor através do impresso do plano estratégico, relatórios e planos anuais acessível a todos os colaboradores na pasta da Qualidade.

	<p>Na avaliação de satisfação. Existem campos abertos também para o trabalhador poder colocar o que assim entender na altura.</p>	<p>A recolha de opiniões e de sugestões dos colaboradores sobre a organização é feita através do questionário de satisfação anual aplicado aos colaboradores.</p>
	<p>Claro, obrigatoriamente.</p>	<p>Processo de comunicação interna formalizado.</p>
<p>7. GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</p>	<p>Ela acaba por ser em duas fases distintas. Numa primeira fase em que o avaliador coloca na plataforma quais as áreas em que pretende avaliar para aquela pessoa em particular, por um lado competências pessoais, por outro lado competências profissionais. E o colaborador, nesta primeira fase, depois do responsável colocar essas competências ele tem a capacidade de aceitar ou não aceitar as competências que lá se encontram. Não aceitando, tem que ser negociado com o trabalhador o porquê de não aceitar e pode ser negociado outra forma de avaliação. Numa segunda fase, depois de aprovadas essas competências, passado 6 meses faz-se a avaliação. (...) O trabalhador faz a avaliação, o avaliador tem conhecimento e diz se concorda ou não, depois o conselho executivo valida. E depois chega-se à avaliação final.</p>	<p>O processo de avaliação de desempenho contém duas fases. Na primeira fase, o avaliador, que é o supervisor do trabalhador, coloca na plataforma quais as áreas a avaliar em termos de competências profissionais e interpessoais. O colaborador depois tem de referir se concorda ou não com as competências a avaliar. Caso não seja aceite, são revistas as competências para avaliação entre o trabalhador e supervisor. Na segunda fase, o colaborador após 6 meses faz a sua autoavaliação, o avaliador enumera se concorda com a mesma ou não e depois o conselho executivo valida. Por fim, é dada a conhecer a avaliação final de desempenho ao trabalhador.</p>
	<p>Dentro da mesma equipa, as competências pessoais e profissionais têm que ser as mesmas. (...) elas não são estanques para a instituição inteira, mas sim por setor de atividade. (...) Há uma escala que está definida no procedimento (...), ela no fundo ainda é um bocadinho qualitativa, não tem a vertente quantitativa.</p>	<p>Os critérios que definem a avaliação do desempenho dos colaboradores são comportamentos objetivos baseados numa escala de competências de carácter qualitativo. As competências avaliadas são iguais dentro da mesma equipa, mas variam entre setores de atividade.</p>
	<p>É dada a conhecer ao trabalhador a avaliação que teve e é explicada a avaliação e os indicadores que eventualmente não tenham sido tão bem conseguidos. E é-</p>	<p>Os resultados da avaliação de desempenho resultam num plano de desempenho com objetivos de avaliação definidos, quer sejam de execução das tarefas, quer</p>

	<p>Ihe apresentada alguma proposta, que muitas das vezes, mas nem sempre, passa pela formação ou por mudança de comportamentos em determinada tarefa, mas que é sempre acompanhada pelo responsável. E depois é dado, dentro do nosso registo de ocorrências, um determinado tempo para ser feita a formação e depois é feita a avaliação da eficácia também desse processo.</p>	<p>sejam comportamentais. Os trabalhadores são envolvidos na definição desses objetivos findada a avaliação de desempenho. Os planos de desempenho são focados em elevar o desenvolvimento e potencial de cada colaborador, sendo feito registos de ocorrências para acompanhamento e avaliação da evolução.</p>
	<p>Sim, sim.</p>	<p>Processo de gestão e avaliação de desempenho formalizado.</p>
<p>8. GESTÃO DE CARREIRA</p>	<p>Como a nossa portaria diz que a progressão de carreira só é feita após 3 ou 5 anos de bom e efetivo tempo de serviço, está compreendida a avaliação de desempenho. (...) Também poderá acontecer o facto de nós termos, e já aconteceu, o facto de termos trabalhadores que estão a tirar cursos superiores (...) e que terminado o curso são reposicionados na sua carreira.</p>	<p>A progressão de carreira que um colaborador pode esperar na instituição passa por promoções internas, promoções objetivamente baseadas nos conhecimentos/competências adquiridos ou no desempenho/mérito.</p>
	<p>E depois é dado, dentro do nosso registo de ocorrências, um determinado tempo para ser feita a formação e depois é feita a avaliação da eficácia também desse processo.</p>	<p>É realizado o acompanhamento aos colaboradores acerca do seu plano de carreira e progressão no trabalho através do registo de ocorrências de formações e avaliação da sua eficácia.</p>
	<p>Também fazemos isso e já aconteceu muitas vezes, até por vezes fazemos circular internamente por e-mail que precisamos de determinada função e poderá acontecer alguém internamente se candidatar a essa função.</p>	<p>Oportunidades de promoção interna ocorrem com frequência dentro da instituição.</p>
	<p>Sim, no perfil de funções de cada categoria profissional.</p>	<p>Processo de gestão de carreiras parcialmente formalizado.</p>
<p>9. GESTÃO DA ROTATIVIDADE, RETENÇÃO E SAÍDAS</p>	<p>Sim, isso normalmente é feito logo na fase que o trabalhador manifesta a intenção junto do coordenador. Se efetivamente for uma pessoa válida e que fará a diferença a sua saída, o responsável faz logo essa persuasão. Para quando chega</p>	<p>A retenção de colaboradores quando estes manifestam intenção de sair da organização é feita pelo superior do colaborador numa primeira triagem para apuramento dos motivos de descontentamento e depois segue para a direção a</p>

	superiormente termos a noção se valerá a pena ou não voltar a falar com a pessoa.	aplicação de medidas de retenção, caso seja possível.
	Tem que ser dentro da mesma área funcional, das mesmas competências profissionais. (...) Mas não é quem sai que faz esse acompanhamento, é quem cá está que faz esse acompanhamento.	Quando surge a necessidade de substituir um colaborador na sua função existe uma substituição e simultaneamente o acompanhamento de um novo colaborador por um ativo da mesma área funcional e competências profissionais.
	Estamos a aplicar uma coisa nova que é um inquérito que nós damos ao colaborador, que é o inquérito de saída. Onde perguntamos a razão da saída (...), se houvesse outra oportunidade no futuro se voltaria. (...) É feito um almoço de despedida.	A instituição trata do processo de desvinculação de um colaborador com a aplicação de um inquérito de saída para apurar os motivos de saída e a opinião sobre a organização e com um momento de convívio social de despedida, como por exemplo, um almoço.
	Não, acabam por ser espontâneos.	Práticas gestão da rotatividade, retenção e saídas informais.
10. DIFICULDADES NA GDRH	Havendo muita oferta de trabalho, isto provoca alguma instabilidade e rotatividade.	Gestão da rotatividade que provoca instabilidade nas equipas de trabalho.
	As tabelas salariais, que acabam por ser tabelas inferiores ao que é praticado no setor público e privado, e que faz com que nós não consigamos acompanhar.	Tabelas salariais praticadas no setor serem inferiores aos valores praticados no público e privado não captam e retém os trabalhadores.
11. MELHORIAS PARA A GDRH	A diminuição do turnover.	Diminuição da rotatividade de trabalhadores.
	Tudo, está sempre tudo em mudança. E temos de melhorar sempre tudo. (...)	Melhoria dos processos de RH e do seu impacto no trabalhador.
12. CONCRETIZAÇÃO AS MELHORIAS DE GDRH	Quem trabalha em turnos rotativos temos de diminuir as horas extraordinárias e temos de fazer escalas de serviço de outra forma, temos de compensar mais em vez de pagar por causa das contas. A questão da avaliação de desempenho que lhe falei, o facto de ser muito qualitativa e não ter indicadores quantitativos que sejam transversais a todos os colaboradores.	Diminuição de horas extraordinárias para turnos rotativos, alterar as escalas de serviço, compensação e atribuição de benefícios, reajuste dos critérios de avaliação da gestão de desempenho para o tornar mais equitativo e transversal.
	Eu acredito que em equipa nós conseguimos sempre pensar	Reuniões de equipa e brainstormings entre departamentos.

	(...) os tais brainstormings que fazemos todos são essenciais.	
	É mais uma questão de melhorar processos.	Promoção dos processos gestão da qualidade e das suas normas com vista à melhoria contínua.
13. ALINHAMENTO DA GDRH COM O IDEÁRIO DO SETOR	Sempre que surjam algumas parcerias com empresas que temos aqui, também distribuimos por todos de forma equitativa. Ou por vezes até entre colegas se faz (um cabaz) para algum que se sinta que tenha mais necessidades.	Primado das pessoas e dos objetivos sociais, assim como equidade e solidariedade na distribuição de produtos que instituição recebe de parceiros pelos colaboradores ou pela preparação de cabazes alimentares para pessoas com necessidades financeiras.
	Neste momento todos os indicadores são qualitativos. Portanto, dependem muito da perceção do seu supervisor hierárquico, que depois pode variar de setor para setor. E poderá não ser muito equitativo internamente e, por isso, nós estamos a tentar trabalhar essa parte.	Justiça, equidade e transparência na construção dos indicadores do processo de gestão e avaliação de desempenho.
	A conciliação da vida familiar e profissional é algo que consta no planeamento estratégico da instituição. (...) Criámos o eixo do capital de pessoas. (...) Clientes felizes só são felizes se os colaboradores que estiverem com eles também se sentirem bem. Por isso, uma boa política de recursos humanos que valorize o colaborador (..) que valorize as suas ideias, que valorize as suas sugestões, que valorize a sua forma de trabalhar. (...) que não despeça pessoas por estarem grávidas.	Igualdade e não discriminação, o primado das pessoas e dos objetivos sociais pelo respeito e esforço da conciliação da vida profissional e pessoal. Consta no plano estratégico da instituição o eixo do capital humano e existe a política de RH direcionada nas pessoas, que os ausculta, apoia e valoriza.

