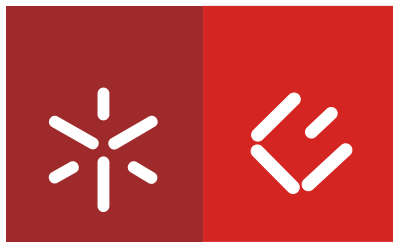


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Rosa Maria Sousa Costa

**A implementação de um «Scorecard de RH»  
na Gestão Estratégica de Recursos  
Humanos na APPACDM de Braga**

Outubro de 2011



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Rosa Maria Sousa Costa

**A implementação de um «*Scorecard de RH*»  
na Gestão Estratégica de Recursos  
Humanos na APPACDM de Braga**

Projecto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Ana Cristina Almeida Carvalho**

Outubro de 2011

## DECLARAÇÃO

Nome: Rosa Maria Sousa Costa

Endereço Electrónico: [rmaria.costa@live.com.pt](mailto:rmaria.costa@live.com.pt)

Telefone: 965632784

Número do Bilhete de Identidade: 7899776

Título dissertação: A implementação de um «*Scorecard de RH*» na Gestão Estratégica de Recursos Humanos na APPACDM de Braga

Orientadora: Professora Doutora Ana Cristina Almeida Carvalho

Ano de conclusão: 2011

Designação do Mestrado: Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 29 de Outubro de 2011

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Quero expressar a minha gratidão a todos aqueles cujo apoio permitiu a realização desta tese de Mestrado, sem o qual nem o resultado nem a experiência adquirida teria sido a mesma.

Em particular quero expressar a minha gratidão á Professora Doutora Ana Cristina Almeida Carvalho, professora auxiliar da escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. A sua orientação, disponibilidade e feedback crítico oportuno, foram fundamentais no desenvolvimento deste trabalho

Da mesma forma, gostaria de agradecer à Direcção da APPACDM de Braga pela permissão do estudo. Especialmente a todos os colegas que amavelmente se dispuseram a colaborar, quero expressar os meus agradecimentos pela sua generosa e desinteressada contribuição para a recolha de informação que permitiu uma análise de resultados enriquecida pela sua experiência, envolvimento e empenhamento profissional. Sem as suas preciosas colaborações, este trabalho não teria sido possível.

Por último, mas nem por isso menos importante, agradeço o suporte prestado pela minha rede familiar e pessoal, verdadeira base nos momentos difíceis da gestão da motivação e do tempo nesta caminhada final.

A todos se deve a realização deste trabalho. Obrigado.



## Resumo

Neste trabalho propôs-se verificar a possibilidade de concepção e implementação de um *Scorecard* de RH na APPACDM de Braga. É igualmente orientado pela convicção de que as Organizações sem Fins Lucrativos carecem de ferramentas e medidas de avaliação e comunicação de resultados organizacionais, a fim de maximizar o seu valor para a sociedade e gerir com êxito as expectativas e as percepções dos seus financiadores e stakeholders.

Fundamentado nas entrevistas realizadas aos órgãos sociais, elementos com responsabilidade de gestão e colaboradores de categorias diversas, investigou-se a provável contribuição desta metodologia de gestão para o desenvolvimento dos processos internos e melhoria do desempenho das pessoas, bem como a possibilidade de alinhamento da gestão de recursos humanos aos objectivos estratégicos da instituição. Destaca-se neste trabalho a importância do *Scorecard* de RH, não só na monitorização do desempenho da força de trabalho, mas também na formulação da estratégia e sobretudo, na sua implementação, avaliação controlo e revisão; ou seja, avaliar a contribuição dos RH na implementação da estratégia e nos resultados globais na criação de valor e impacto social.

**Palavras-chave:** contribuição de RH; implementação da estratégia; alinhamento; *Balanced Scorecard*.



## **Abstract**

In this work we propose to verify the possibility of conception and implementation of an HR “Scorecard” for the APPACDM of Braga. It’s equally guided by the conviction that Nonprofit Organizations need tools and evaluation measures and communication of organizational results, to maximize their value for society and successfully manage the expectations and the perceptions of their funders and stakeholders. Based on the interviews made and on the theoretical propositions in the area, we investigated the probable contribution of this methodology of management to the development of the internal processes and the improvement of people performance, such as the possibility of alignment of human resource management to the strategic goals of the institution. The importance of the RH Scorecard stands out in this work, not only in monitoring the performance of the workplace, but also in the formulation of strategy and especially in its implementation, evaluation, control and revision; in other words, in evaluating the contribution of HRM in the implementation of global strategy and results in the creation of values and social impact.

**Key Words:** strategy implementation; alignment; RH contribution; *Balanced Scorecard*





# Índice

INTRODUÇÃO .....	13
PARTE I: OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	14
1. Apresentação do objecto do Estudo - a APPACDM de Braga.....	14
1.2. Caracterização dos Recursos Humanos.....	19
1.3. Certificação EQUASS – European Quality in Social Services .....	24
2. Apresentação do problema, objectivos e justificação da sua relevância no contexto da organização .....	26
PARTE II: DESENVOLVIMENTO TEÓRICO DO ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DO ESTUDO ...	30
3. Abordagem Estratégica na Gestão de Recursos Humanos.....	30
4. Gestão Estratégica de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos .....	33
5. Gestão de Recursos Humanos num Ambiente Organizacional TQM e EFQM .....	37
6. Quadro conceptual do <i>Balanced Socorcard</i> – a evolução do conceito .....	44
6.1. O <i>Balanced Scorecard</i> adaptado às Organizações Sem Fins Lucrativos .....	49
7. Impacto da Gestão de Recursos Humanos nos Resultados: a contribuição do <i>Balanced Scorecard</i> de RH.....	54
7.1. Impacto das práticas de Recursos Humanos .....	55
7.2. Medição das práticas de Recursos Humanos .....	57
7.3. O <i>Scorecard</i> de RH .....	60
PARTE III: INVESTIGAÇÃO EMPIRICA .....	63
8. Objectivos do Estudo Empírico.....	63
9. Metodologia .....	65
9.1. Instrumentos e procedimentos utilizados .....	68
9.2. Caracterização dos Actores entrevistados .....	72
9.3. A análise de conteúdo .....	73
PARTE IV: RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO.....	75
10. Análise da informação.....	75
10.1. Tema - Plano Estratégico da Organização .....	76
10.2. Tema – Sistema de Gestão de RH.....	88
10.3. Tema – Planeamento de RH.....	110
10.4. Tema – Alinhamento Interno .....	128
11. Directrizes para a implementação de um <i>Scorecard</i> de RH relativo à APPACDM de Braga .....	132
PARTE V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	146
12. Principais conclusões do estudo.....	146
13. Limitações e possíveis investigações futuras .....	151

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	153
ANEXO A .....	165
Guião de Entrevista a realizar na APPACDM de braga no âmbito do projecto final do Mestrado Gestão Recursos Humanos - Colaboradores .....	167
Guião de Entrevista a realizar na APPACDM de Braga no âmbito do projecto final do Mestrado Gestão Recursos Humanos - Directores Técnicos .....	170
Guião de Entrevista a realizar na APPACDM de braga no âmbito do projecto final do Mestrado Gestão Recursos Humanos – Órgãos Sociais (Direcção).....	173
ANEXO B .....	177
Análise de Conteúdo – Grelha de Analise Transversal das entrevistas.....	179
ANEXO C .....	205
Objectivos Estratégicos da organização e Indicadores respectivos.....	207
Mapa Estratégico Organizacional .....	208
Desdobramento dos Objectivos Estratégicos e Indicadores nas Respostas Sociais – Lar Residencial .....	209
Scorecard de RH e Indicadores relacionados com a estratégia da organização e com a sua cadeia de valor.....	212
Scorecard Individual – Director Técnico do Lar Residencial .....	213
Matriz de Alinhamento Externo.....	214
Matriz de Alinhamento Interno .....	215

## **Lista de Abreviaturas/Siglas**

APPACDM – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

CAO – Centro de Actividades Ocupacionais

DT – Director Técnico

TOC - Técnico Oficial de Contas

EQUASS – European Quality in Social Services

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

SGRH – Sistema de Gestão de Recursos humanos

BSC – *Balanced Scorecard*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades; Ameaças)

SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely*, (Específico, Mensurável, Atingível, Relevante, Calendarização Limitada)

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

DAF – Departamento Administrativo e Financeiro

## **Índice de Quadros**

1.1. Definição de Visão, Missão e Valores .....	11
1.1.1. Respostas Sociais Vs Número de Clientes Distribuídos pelo Complexo de Enquadramento .....	13
1.2.1. Número de Colaboradores Demitidos e Motivos da Demissão.....	19
5.1. Evolução do Paradigma de RH na Gestão da Qualidade Total.....	35
9.2.1. Caracterização dos Participantes na Investigação.....	68
10.1.1. Temática Plano estratégico da Organização .....	71
10.2.2. Temática Sistema de Gestão de RH .....	84
10.3.3. Temática Planeamento de RH.....	105
10.4.4. Temática Alinhamento Organizacional Interno e Externo.....	124
11.1. Alinhamento das Práticas de RH em torno da Proposta de Valor de RH .....	133

## Índice de Figuras

1.2.1. Distribuição dos Colaboradores por Géneros .....	16
1.2.2. Média de Idades e Géneros .....	16
1.2.3. Tipos de Contrato de Trabalho.....	16
1.2.4. Percentagem de Colaboradores por Categoria Profissional.....	17
1.2.5. Afectação dos Colaboradores por Serviços e Respostas Sociais.....	18
1.2.6. Interação entre o Tempo de Serviço na Instituição Vs Idade dos Colaboradores... .....	18
1.2.7. Nível Médio de Habilitações Académicas e Género.....	19
6.1. Tradução da Missão, Visão e Estratégia nas Quatro Perspectivas.....	42
6.1.1. O <i>Balanced Scorecard</i> adaptado às OSFL.....	49
7.3.1. <i>Scorecard</i> Organizacional.....	57
7.3.2. <i>Scorecard</i> de RH.....	58
11.1. Ligação do <i>Scorecard</i> de RH ao <i>Scorecard</i> Organizacional .....	137
11.2 Alinhamento Total da estratégia da APPACDM de Braga .....	139

## INTRODUÇÃO

A presente proposta de projecto tem como objectivo principal evidenciar que a forma da função de Gestão de Recursos Humanos (GHR) garantir a sua contribuição estratégica, numa Organização Sem Fins Lucrativos, poderá ser o desenvolvimento de um sistema de medida que demonstre de forma convincente a efectiva contribuição de RH para a missão e para a estratégia geral da organização, deste modo alterando a sua posição como «centro de despesas discricionárias» (Kaplan e Norton, 2006; Becker, Huselid e Ulrich, 2001a). É ainda inerente a ideia de que a função de GRH, para ser valorizada e justificar a sua existência numa Organização Sem Fins Lucrativos, deverá ser capaz de demonstrar como agrega valor (social) ao desempenho organizacional e ser fonte de vantagem competitiva (Becker, Huselid e Ulrich, 2001a). Na **primeira parte** deste trabalho é apresentado o objectivo da investigação, sendo caracterizada a organização em estudo, nomeadamente as suas Respostas Sociais e serviços disponibilizados à comunidade e quadro de recursos humanos; é ainda apresentado o referencial europeu da Certificação EQUASS – European Quality in Social Services - e apresentadas as questões de investigação, objectivos e justificação da sua relevância no contexto da organização. A **segunda parte** do trabalho diz respeito ao desenvolvimento teórico do enquadramento do estudo. Neste sentido é realizada uma revisão da abordagem Estratégica na Gestão de Recursos Humanos e a sua especificidade no domínio das Organizações Sem Fins Lucrativos; igualmente é verificado o “estado da arte” relativamente às organizações com sistemas de gestão da qualidade certificado. É também revisto o quadro conceptual do *Balanced Scorecard* e a evolução do conceito, bem como a sua adaptação às Organizações Sem Fins lucrativos. Apresentado também o impacto da Gestão de Recursos Humanos nos Resultados (medição das práticas de RH) e a contribuição do *Scorecard* de RH. A investigação empírica consubstancia a **terceira parte** do estudo, sendo apresentado os objectivos do estudo empírico, a metodologia, instrumentos e procedimentos utilizados. É também referenciada a análise de conteúdo e a caracterização dos actores entrevistados. A **quarta parte** deste trabalho apresenta os resultados e análise da investigação, bem como as directrizes para a implementação de um *Scorecard* de RH na organização. Finalmente a **quinta parte** apresenta as principais conclusões sobre o presente estudo, as suas limitações e possíveis investigações futuras.

Esta proposta fundamenta-se ainda no facto de não ter sido encontrado nenhum estudo da prática deste procedimento em organizações sem fins lucrativos

## **PARTE I: OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

### **1. Apresentação do objecto do Estudo - a APPACDM de Braga**

A APPACDM de Braga, Instituição Privada de Solidariedade Social (IPSS), surgiu como resposta às dificuldades sentidas por um grupo de pais de crianças/jovens com Deficiência Intelectual liderado pelo Comendador Dr. Félix Augusto Ribeiro. Nasceu a 3 de Maio 1974 como 12ª Delegação da APPACDM nacional, tendo como madrinhas a psiquiatra Dra. Alice de Mello Tavares e a Enfermeira Odete Dumont. Contudo e transcorridos sensivelmente 25 anos de existência, em 29 de Maio de 1999 e na sequência da dissolução da APPACDM de âmbito nacional autonomizou-se, obtendo registo próprio de pessoa colectiva em meados de 2000 e adquirindo estatutos, património e administração independentes.

*“Pequenina, naturalmente, como tudo o que nasce”*, segundo refere Félix Augusto Ribeiro em 1996 na sua Introdução ao Projecto Pedagógico institucional, ao longo da sua história, foi ampliando, desenvolvendo e reformulando a sua capacidade de resposta e área de abrangência. Dispõe actualmente de sete Complexos para atendimento directo aos clientes/utilizadores, maioritariamente pessoas com deficiência intelectual e distribuídos por diferentes concelhos do Distrito de Braga: Braga; Esposende; Vila Verde e Vila Nova de Famalicão. Neste último, acrescenta a sua resposta à Comunidade em geral através da Resposta Social dirigida à infância. A instituição conta ainda uma Gráfica que realiza todo o tipo de trabalho gráfico, em especial obra de livro, para várias editoras de prestígio, nacional e internacional, jornais, revistas, material publicitário (brochuras, folhetos, cartazes, ...), documentos comerciais (facturas, guias, notas de contabilidade, ...), produção de teses académicas, entre outros. As Artes Gráficas empregam ainda ex-beneficiários do Centro de Actividades Ocupacionais.

Em cada Complexo funciona um ou mais equipamentos com as seguintes Respostas Sociais e Educacionais: Educação Especial (EE); Centro de Actividades Ocupacionais (CAO); Lar Residencial (LR) e Creche. No total possui quatro valências de Educação Especial, uma creche, cinco Centros de Actividades Ocupacionais, três Lares Residenciais com perspectivas de abertura, a curto prazo, do quarto. Entretanto e no âmbito do Programa Operacional Potencial Humano (POPH) medida 6.12, a APPACDM de Braga viu aprovada a sua candidatura a mais dois projectos, ambos envolvendo a reconversão de equipamentos pré-existent, um dos quais será destinado

a um Lar Residencial na freguesia de Lemenhe (V.N. Famalicão), abrangendo o segundo empreendimento, sito em Lomar (Braga), um Lar Residencial e um Centro de Actividades Ocupacionais.

Acalentado como pano de fundo dos seus objectivos primordiais, consignados estatutariamente, a APPACDM de Braga projecta o futuro à luz de um conjunto de princípios fundamentais, entre os quais se destacam os designados na sua Missão, Visão e Valores, sendo indicados no Quadro 1.1. Definição de Visão, Missão e Valores, a definição dos mesmos:

Quando 1.1.

*Definição de Visão, Missão e Valores Institucionais*

<b>Visão</b>	<p><b>Ser uma instituição de Referência, reconhecida pelo (a):</b></p> <p>(1) <b>Grau de Excelência dos serviços que presta aos seus clientes;</b></p> <p>(2) <b>Contribuição técnico-científica no domínio da intervenção precoce, educação especial e reabilitação;</b></p> <p>(3) <b>Apoio à formulação e implementação de políticas sociais promotoras de desenvolvimento e realização da pessoa com deficiência e sua família;</b></p> <p>(4) <b>Capacidade de fomentar a valorização pessoal e profissional dos seus colaboradores;</b></p> <p>(5) <b>Promoção da igualdade de oportunidades e de géneros;</b></p>
<b>Missão</b>	<p>“Apoiar nos domínios educacional, social, ocupacional e residencial, a pessoa com deficiência, promovendo a sua autonomia e Qualidade de Vida, em parceria com a família e comunidade envolvente.”</p>
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Focus” no indivíduo;</li> <li>• Igualdade e Equidade;</li> <li>• Ética e Transparência;</li> <li>• Confiança;</li> <li>• Confidencialidade de dados;</li> <li>• Dinamismo e Inovação;</li> <li>• Competência Profissional;</li> <li>• Valorização do Conhecimento;</li> <li>• Transdisciplinaridade;</li> <li>• Responsabilidade Social.</li> </ul>

Revê-se como uma Instituição proactiva na satisfação das necessidades reais das pessoas com deficiência intelectual, aspirando desenvolver acções e disponibilizar Serviços nos domínios educacional, social, ocupacional, profissional e residencial, direccionados para o apoio e promoção do seu desenvolvimento e Qualidade de Vida em estreita relação com as suas famílias, Organismos Social e Educativo.

Ao longo do seu percurso, a APPACDM de Braga vem sendo dinamizada por pais e amigos das pessoas com deficiência intelectual, sempre com o propósito de procurar soluções para os desafios e dificuldades inerentes à Missão Institucional e assumindo como objectivos primordiais:

– Promover a inclusão na sociedade do Cidadão com Deficiência Intelectual, no respeito pelos princípios de Normalização, Individualização e Bem-estar;



- Promover o equilíbrio das Famílias e Significativos dos Cidadãos com deficiência intelectual;
- Sensibilizar e co-responsabilizar a Sociedade e o Estado nas suas várias formas para o papel que lhes cabe na resolução dos problemas dos Cidadãos com Deficiência Intelectual e respectiva Família e Significativos;
- Defender e fomentar os reais interesses e satisfação das necessidades do deficiente intelectual nas Instituições, no Trabalho, no Lar e na Sociedade, tendo como princípios básicos:
  - a) Partilhar lugares comuns;
  - b) Fazer escolhas;
  - c) Desenvolver capacidades e potenciais;
  - d) Promover estratégias de reforço de auto-estima, da valorização e de autonomia pessoal e social;
  - e) Crescer nas relações;
- Sensibilizar os Pais e Famílias, motivando-as para a defesa dos direitos dos seus familiares e colaborando no reconhecimento das responsabilidades que lhes cabem na condução de uma perspectiva de promoção da cidadania, igualdades de oportunidades, níveis de actividade efectivos e de participação social;
- Normalizar as estruturas de resposta, de modo a desenvolver meios não restritivos para o deficiente intelectual;
- Defender e promover a necessária adequação de Políticas Sociais e da Legislação Portuguesa e Comunitária, no sentido de serem reconhecidos e respeitados os Direitos e Deveres do Cidadão com deficiência intelectual;
- Promover actividades culturais, recreativas, desportivas, de lazer e tempos livres.

### **1.1. Respostas Sociais e Educativas e serviços sociais disponibilizadas à comunidade**

Pelos desafios que se foram colocando ao atendimento da Pessoa com Deficiência Intelectual, a APPACDM de Braga investiu na criação de respostas sociais diversificadas, disponibilizando serviços de acordo com as necessidades da população abrangida, designadamente: Creche, Escolas de Educação Especial, Centros de Actividades Ocupacionais e Lares Residenciais.

O Quadro 1.1.1. Respostas Sociais Vs Número de Clientes Distribuídos pelo Complexo de Enquadramento apresenta o número de utilizadores/clientes e a sua distribuição pelas localizações geográficas de implementação em Julho de 2011.

Quadro 1.1.1.

*Respostas Sociais Vs Número de Clientes distribuídos pelo Complexo de Enquadramento*

RESPOSTAS SOCIAIS									
Concelhos	Freguesias	Creche	Nr Clientes	Escolas de Educação Especial	Nº Alunos	Centros de Actividades Ocupacionais	Nº Clientes	Lares Residenciais	Nº Clientes
Braga	Gualtar				10		86		
	Fraião								14
	Lomar						10		22
	São Lázaro								14
Esposende	Marinhas						27		
V.N. Famalicão	Calendário		35		10		60		
Vila Verde	Vila Verde						36		

De forma a concretizar a Missão institucional, a **Creche** procede da preocupação em criar um serviço de atendimento à comunidade caracterizado por uma intervenção precoce, no sentido da sinalização e prevenção de situações de risco, dificuldades de aprendizagem, deficiências ligeiras e problemas emocionais e de comportamento. A Creche destina-se ao atendimento dos 4 meses aos 3 anos de idade, através de um atendimento individualizado e da colaboração estreita com a família numa partilha de cuidados e responsabilidades em todo o processo evolutivo da criança, sendo objectivos da Creche: (1) promover o desenvolvimento global do bebé e da criança, prestando-lhes os cuidados básicos ao nível da alimentação, sono, higiene e cuidados de saúde; (2) proporcionar ao bebé e à criança experiências facilitadoras do seu desenvolvimento sensório-motor; (3) facilitar a interiorização de rotinas ao nível das necessidades fisiológicas da criança, promovendo a estabilidade sócio-emocional e respeitando o ritmo de desenvolvimento individual; (4) colaborar com a família no que respeita a hábitos de saúde, prevenção de acidentes, controlo de vacinas, etc. (5) promover um ambiente que facilite a brincadeira, a interacção, a exploração, a criatividade e a resolução de problemas por parte das crianças, de forma a desenvolver o máximo das suas competências e capacidades.

A Creche proporciona um contexto de crescimento caracterizado por um ambiente acolhedor e dinamizador de aprendizagens, potenciador de um Desenvolvimento Global, adequado e harmonioso, facilitando simultaneamente, oportunidades para brincar e aprender num ambiente seguro e protector.

As **Escolas de Educação Especial** atendem uma população dos 6 aos 18 anos e visam a estimulação e o Desenvolvimento Global da criança com Deficiência

Intelectual, facilitando a aquisição de competências ao nível da satisfação das necessidades básicas, dos conteúdos académicos e do conhecimento e utilização dos recursos do meio próximo e da comunidade em geral. O processo educativo inicia-se com a aquisição ou consolidação dos pré-requisitos para a aprendizagem académica (leitura, escrita e cálculo), tendo em consideração o potencial de cada aluno e as suas particularidades e pretendendo, sempre que possível, que o mesmo complete o 1º Ciclo do Ensino Básico. São ainda proporcionadas actividades de carácter manual (trabalhos manuais) com o propósito da exploração de materiais, ferramentas e técnicas de transformação e actividades psicomotoras promotoras das relações interpessoais, da interiorização de regras e do espírito de grupo, designadamente através de acções lúdicas e de expressão.

Os **Centros de Actividades Ocupacionais (CAO)**, dirigidos a jovens a partir dos 16 anos e com deficiência intelectual, têm como principal objectivo promover e disponibilizar condições que contribuam para uma vida com qualidade através do desempenho de actividades estritamente ocupacionais ou socialmente úteis; estas actividades não têm vinculação às exigências de rendimento profissional ou de enquadramento normativo de natureza jurídico-laboral, sendo realizadas sempre que possível na comunidade, com vista ao desenvolvimento das capacidades dos utilizadores e tendentes fundamentalmente, a assegurar condições de equilíbrio físico, emocional e social.

São objectivos específicos do CAO: (1) Promover os níveis de qualidade de vida nas suas várias dimensões; (2) Promover estratégias de reforço de auto-estima, da valorização e de autonomia pessoal e social, garantindo as condições de estabilidade necessárias para ao reforço da capacidade e autonomia dos utilizadores; (3) Prestar apoio na integração social através do desenvolvimento de actividades socialmente úteis, eventualmente facilitadoras do acesso à formação profissional e emprego; (4) Privilegiar a interacção com a família e significativos e com a comunidade no sentido de otimizar os níveis de actividade e participação social; (5) Contribuir para a promoção de uma sociedade inclusiva, promovendo a participação em actividades e contextos sociais.

O CAO assegura o respeito pelo projecto de vida de cada utilizador, hábitos de vida, interesses, necessidades e expectativas e promovendo a participação dos utilizadores e significativos, envolvendo-os no planeamento, monitorização e avaliação das respectiva actividades.

Os **Lares Residenciais**, destinados às pessoas com deficiência intelectual que se encontrem impedidas temporária ou definitivamente, de residir num contexto familiar, têm como objectivo fundamental promover e disponibilizar condições que contribuam para uma Vida com Qualidade e para a plena integração social dos seus residentes. Constituem objectivos principais dos Lares Residenciais: (1) disponibilizar alojamento e apoio residencial, permanente ou temporário; (3) promover estratégias de reforço da auto-estima, da valorização e de autonomia pessoal e social, assegurando as condições de estabilidade necessárias para o reforço da sua capacidade autonómica para a organização das actividades da vida diária; (4) prestar apoio da integração escolar e em Centros de Actividades Ocupacionais; (5) privilegiar a interacção com a família e/ou significativos e com a comunidade, no sentido de otimizar os níveis de actividade e de participação social e promover os níveis de Qualidade de Vida.

Esta Resposta Social caracteriza-se por um conjunto de intervenções, respeitando o projecto de vida definido por cada utilizador, bem como os seus hábitos de vida, interesses, necessidades e expectativas, transmitindo e garantindo um clima de segurança afectiva, física e psíquica durante a sua permanência no Lar Residencial. É ainda objectivo desta Resposta Social a promoção do envolvimento e o estabelecimento de uma parceria em articulação estreita com o utilizador do serviços e/ou significativos, a fim de recolher a informação necessária sobre as necessidades, expectativas, capacidades e competências; subjacente também a co-responsabilização no desenvolvimento de actividades/acções no âmbito dos serviços prestados e criação de oportunidades para a sua optimização.

## **1.2. Caracterização dos Recursos Humanos**

Todos os dados usados nesta caracterização foram retirados da base de dados de RH do sistema informático “Primavera” utilizado pela organização, bem como dos processos individuais dos colaboradores e outros documentos internos sempre que necessário e quando se impunha um esclarecimento adicional à informação pretendida. Posteriormente foi realizado o tratamento dos dados em Excel, da responsabilidade da autora da investigação.

No que se refere aos Recursos Humanos, a APPACDM de Braga em Março de 2011 contava com uma equipa de 174 colaboradores, na sua maioria mulheres (86%), como pode ser observado na Figura 1.2.1. Distribuição dos colaboradores por géneros. Na Figura 1.2.2. Média de idades e género, verifica-se que a média de idades dos

colaboradores homens é bastante mais elevada (59%), relativamente ao grupo das mulheres (40,38%).

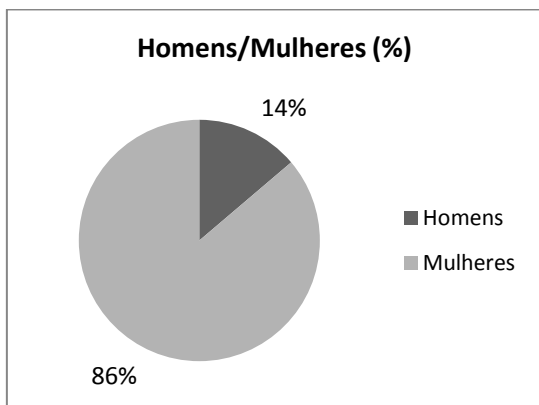


Figura 1.2.1. Distribuição dos colaboradores por géneros

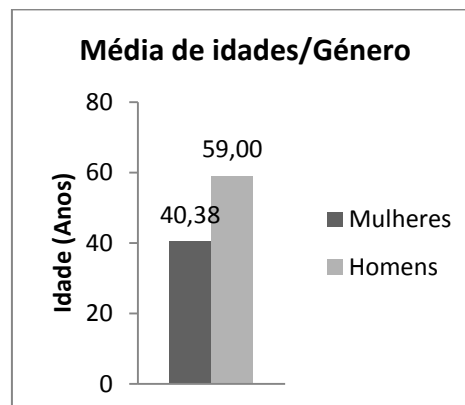


Figura 1.2.2. Média de Idades e género

Relativamente ao Tipo de Contrato de trabalho estabelecido entre a instituição e os seus colaboradores e como pode ser observado na Figura 1.2.3. Tipos de Contrato de Trabalho, a grande maioria dos colaboradores estão efectivos (94%), verificando-se ainda 4% de contratados a 12 meses, (2%) de Contratos a Termo Incerto e (1%) de Contratos estabelecidos com Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), no âmbito dos estágios profissionais.

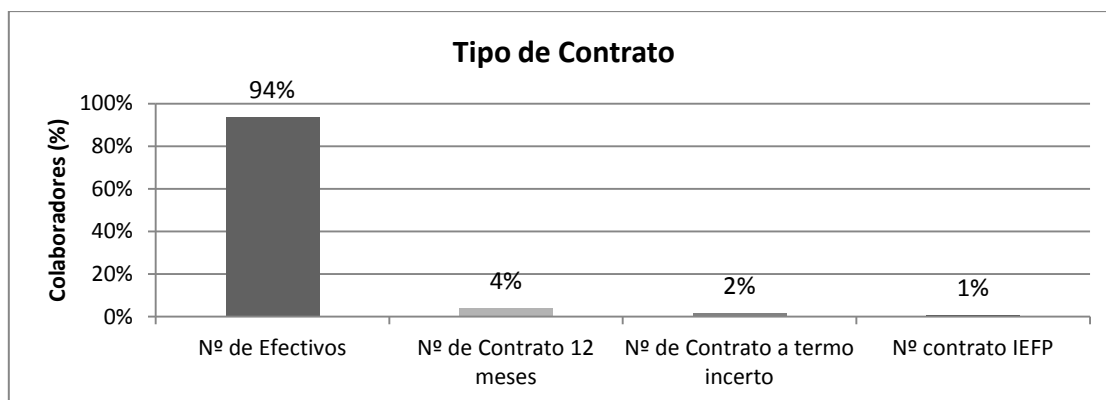


Figura 1.2.3. Tipos de Contratos de Trabalho

Quanto ao Indicador Operacionalidade a Figura 1.2.4. Percentagem de Colaboradores por Categoria Profissional, informa o rácio de colaboradores com funções primordialmente ligadas ao atendimento directo do cliente (72%), designadamente, Ajudantes de Acção Directa (31%), Trabalhadores dos Serviços Gerais (13%), Técnicos (12%), Ajudantes de Acção Educativa (9%), Monitor e Monitor Principal (7%). Os restantes colaboradores (28%) em funções não directamente ligadas aos processos-chave das respostas sociais, distribuem-se por funções de apoio técnico, informático, administrativo, contabilidade, saúde, serviço de compras, etc.

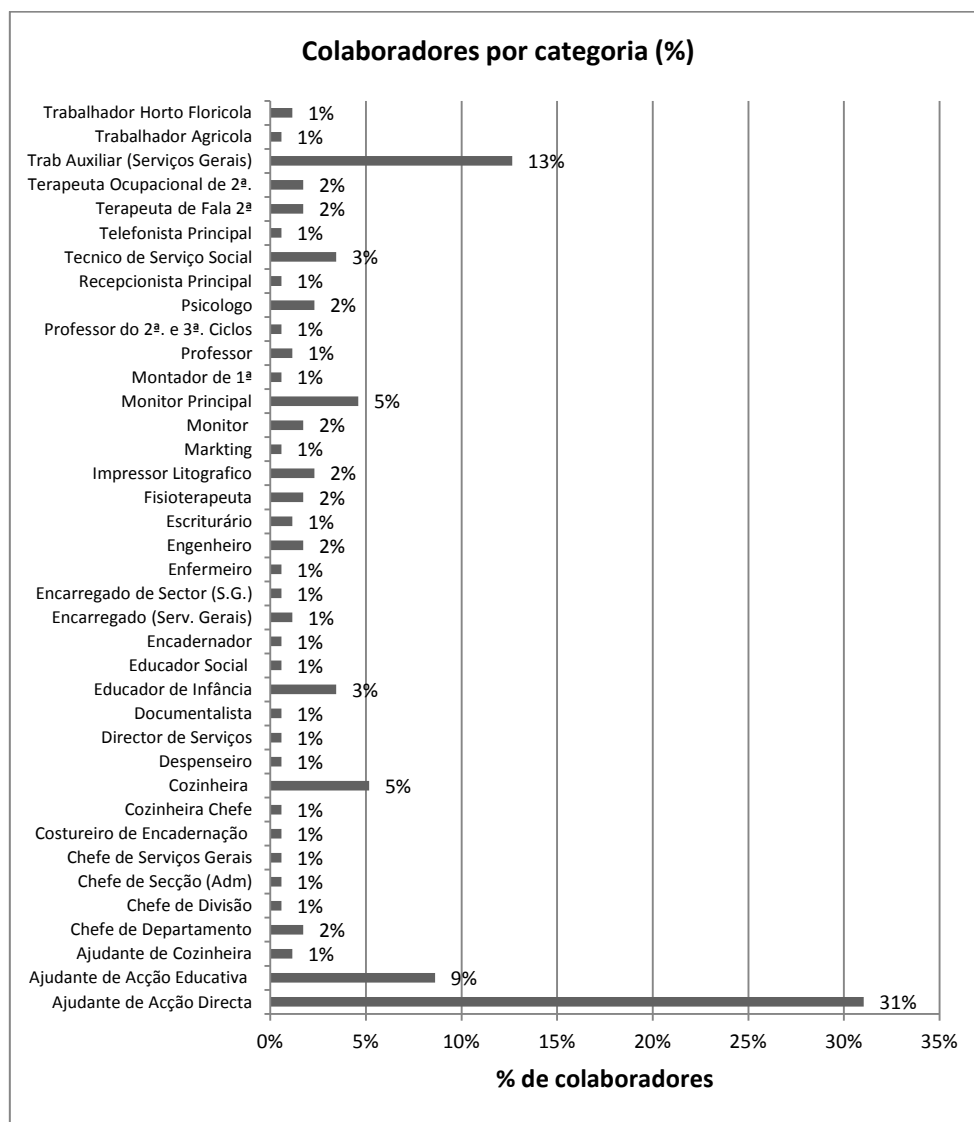


Figura 1.2.4. Percentagem de colaboradores por Categoria Profissional

A análise da Figura 1.2.5. Afectação dos Colaboradores por Serviços e Respostas Sociais, revela que a maioria dos profissionais estão afectos aos Centros de Actividades Ocupacionais (38%), seguidos dos Lares Residenciais (20%). A resposta social Creche absorve (7%) de colaboradores e a resposta educativa Ensino Especial (6%). Os restantes profissionais encontram-se distribuídos pelos diferentes serviços de suporte, nomeadamente, Serviços Centrais (4%) que desempenham basicamente tarefas administrativas, contabilidade e recursos humanos. As cozinhas (6%) e lavandaria (1%) apoiam os Centros de Actividades Ocupacionais e em Braga, também os Lares Residenciais. No que se refere aos Quadros Técnicos (12%), estes estão afectos, simultaneamente, a diferentes respostas sociais e educativas, sendo constituídos por uma equipa multidisciplinar de terapeutas ocupacionais e da fala; fisioterapeutas; psicólogos; assistentes sociais; técnicos de reabilitação e educação especial, etc. As

Artes Gráficas constituem-se uma fonte de recursos alternativa aos financiamentos Estatais, pertencendo os (5%) de colaboradores ao seu quadro de pessoal específico.

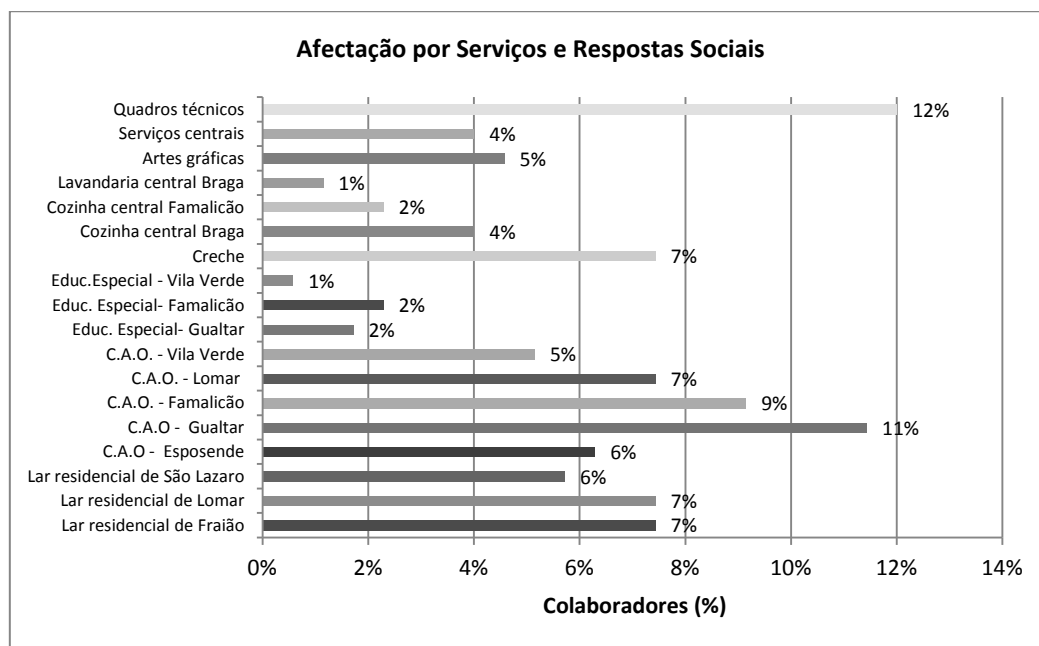


Figura 1.2.5. Afectação dos Colaboradores por Serviços e Respostas Sociais

Na Figura 1.2.6. Interação entre o Tempo de Serviço na Instituição Vs Idade dos Colaboradores, é possível verificar que na faixa etária **60-70 Anos** existem 9 colaboradores com 20 a 30 anos de serviço e alguma proximidade à reforma regulamentar. Entre os **30-60 Anos** verificam-se 110 colaboradores com 10 a 30 anos de tempo de serviço na instituição, sendo um indicador de uma cultura organizacional estabelecida. Pode ainda ser observado que nos últimos 10 anos foram efectuadas 63 novas contratações, com especial relevo para os últimos cinco anos, em que se verificaram 22 novos colaboradores. Este indicador revela um esforço acrescido em termos de recrutamento, integração e desenvolvimento de competências.

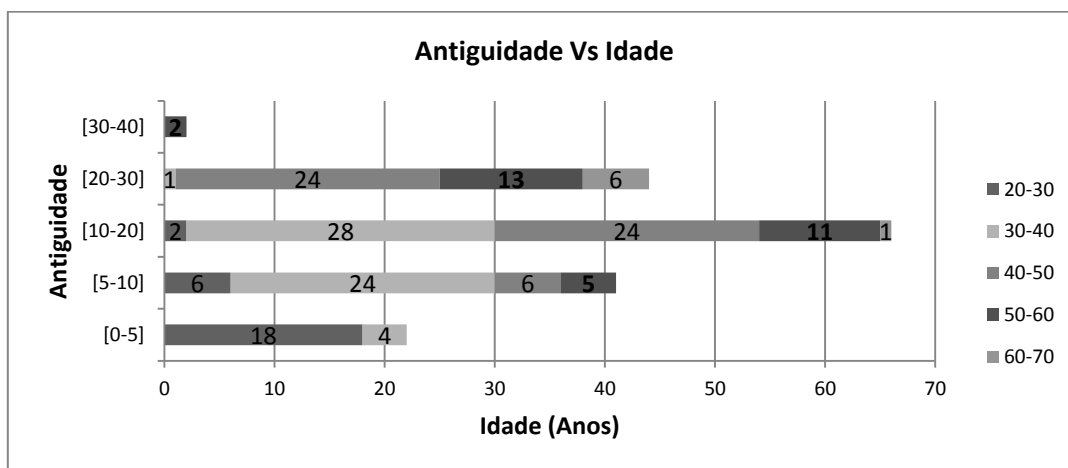


Figura 1.2.6. Interação entre o Tempo de Serviço na Instituição Vs Idade dos Colaboradores

No que respeita ao indicador nível de habilitações académicas e como se pode observar na Figura 1.2.7. Nível Médio de Habilitações Académicas e Género, foi efectuado o cruzamento da dimensão habilitações Académicas com a dimensão Género. Da leitura da mesma é possível inferir que cerca de (17%) dos colaboradores são Licenciados, dos quais (22%) Homens e (17%) Mulheres. Relativamente aos Mestrados registam-se apenas (3%), sendo unicamente Mulheres. 30% de colaboradores terminaram o Ensino Secundário e cerca de (24%) o 3º ciclo do Ensino Básico, dos quais (22%) são Homens e (25%) Mulheres. Verifica-se também que cerca de (10%) de colaboradores com o 2º Ciclo do Ensino Básico, sendo (4%) Mulheres e (11%) Homens. 15% de colaboradores têm o 1º Ciclo do Ensino Básico, distribuídos por (15%) de Mulheres e (17%) de Homens, enquanto apenas (4%) de homens revelam habilitações inferior a esta habilitação académica.

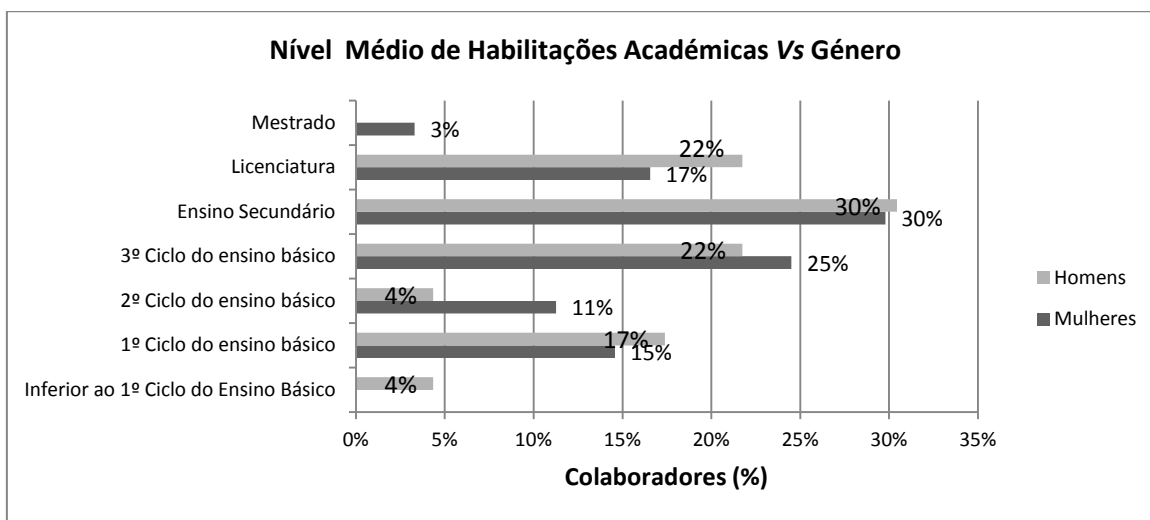


Figura 1.2.7. Nível Médio de habilitações Académicas e Género

A análise documental revelou também 73 demissões nos últimos 6 anos, sendo os motivos e como pode ser verificado no Quadro 1.2.1. Número de Colaboradores demitidos e Motivos da Demissão, maioritariamente por Iniciativa do Trabalhador (26), Cessão de Contratos (23) e Reformas (12). Verificam-se ainda (9) Despedimentos por Justa Causa, (2) Reformas por Invalidez e apenas (1) Extinção do Posto de Trabalho.

Quadro 1.2.1

Número de Colaboradores demitidos e Motivos da Demissão

	Reforma	Reforma Invalidez	Despedido Justa Causa	Cessão Contrato	Despedimento por Iniciativa Trabalhador	Extinção Posto Trabalho
Nº Colaboradores	12	2	9	23	26	1



Em termos de uma apreciação global do posicionamento da organização no contexto dos RH e na sua relação com este factor de gestão, o mais relevante é a dimensão da APPACDM de Braga e a complexidade que envolve o seu ambiente de actuação, bem como a especificidade da sua prestação de serviços, que desafiam a uma aproximação a uma abordagem mais sistémica, orientada pela perspectiva de que o capital humano é o limite da sua eficácia organizacional.

Na prossecução desta perspectiva a APPACDM de Braga é estimulada pela necessidade de evoluir de uma gestão administrativa de RH (processamento de salários, férias, assiduidade, questões da higiene saúde e segurança no trabalho, etc.) para uma gestão estratégica de RH suportada no desenvolvimento de um sistema de RH adequado e na valorização do potencial do capital humano. Este percurso de RH prevê que a APPACDM de Braga desenvolva um sistema de gestão de RH ou seja, planeie e implemente de forma estratégica e integrada, as práticas, as políticas e os sistemas de RH e avalie o desempenho do sistema (infra-estrutura da GRH) e da sua contribuição para o sucesso da concretização da missão, visão, valores e princípios estratégicos estabelecidos e impacto na criação de valor social.

### **1.3. Certificação EQUASS – European Quality in Social Services**

Ajustando-se aos imperativos e enquadramentos legislativos actuais e na sequência da obrigatoriedade da implementação do Sistema de Qualificação das Respostas Sociais, a APPACDM de Braga, tendo como referência os requisitos do Referencial Europeu EQUASS e Manuais da Qualidade da Segurança Social, implementou e obteve com sucesso a Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade da Resposta Social CAO. Esta é uma oportunidade fundamental para a sua actualização na área da gestão estratégica, de forma a diferenciar-se no «mercado» dos serviços sociais de interesse geral, cumprindo os requisitos normativos e regulamentares nacionais e comunitários aplicáveis. No âmbito dos protocolos celebrados com o MSTT- Ministério do Trabalho e Segurança Social, as IPSS serão, a breve trecho, auditadas em função das orientações para a Qualidade provenientes da tutela e que irão discriminar, em função do nível implementado, as verbas a atribuir pelo Instituto de Segurança Social.

A Certificação EQUASS responde às orientações europeias em matéria de Gestão da Qualidade resultantes da modernização do sector social (European Commission, 2006) e consequência do redireccionamento político, económico e social,

sendo que, a Comunicação da Comissão Europeia sobre os Serviços Sociais de Interesse Geral (Novembro 2007) preconiza a necessidade de um referencial europeu de garantia da qualidade não prescritivo, que defina, monitorize e avalie os referenciais de qualidade dos serviços sociais. Em questão duas tendências cruciais: (1) as entidades prestadoras de serviços sociais devem garantir qualidade e impacto social e (2) os organismos financiadores estão interessados na eficiência e eficácia das despesas, relativamente ao financiamento público.

Por outro lado, os serviços sociais são considerados uma actividade económica (European Court of Justice, 2005), devendo ser considerados como tal: no seu modelo de gestão, na sua abordagem de negócio e na sua abordagem da qualidade. Não obstante, os serviços sociais diferem das outras actividades económicas em alguns aspectos, nomeadamente, no entendimento de que a qualidade do serviço é determinada, principalmente, no processo de entrega, isto é, as actividades de interacção entre profissionais e utilizadores do serviço e menos ênfase no processo de produção. Para além disso, enquanto a maioria dos sistemas da qualidade contribuem para eficiência das organizações através da centralização e controlo dos processos internos, a abordagem da qualidade EQUASS enfatiza o controlo, a fim de alcançar resultados desejados (eficácia).

O EQUASS é fundamentado em nove princípios da qualidade baseados em “valores” e orientado para o Modelo de Qualidade de Vida e Avaliação Centrada na Pessoa (European Quality in Social Service, Principles for Quality, Brussels, 2008). O envolvimento e a participação dos utilizadores, bem como das restantes partes interessadas (*stakeholders*) são identificados como um tema crucial na qualidade da prestação de serviço. Segundo as recomendações da “European Association of Service providers to People with a Disability” (2000), o EQUASS baseia-se numa combinação de indicadores subjectivos que avaliam direitos humanos, valores, princípios da qualidade e orientação para o modelo da Qualidade de Vida e indicadores objectivos do desempenho organizacional. Além disso, o EQUASS e os Sistema de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais concebido pelo Instituto da Segurança Social, são fundamentados na Gestão da Qualidade Total "*Total Quality Management*" ou simplesmente "*TQM*" e "*EFQM Excellence Model*" - "*European Foundation for Quality Management*", com implicações peremptórias na políticas práticas e gestão de recursos humanos.

## **2. Apresentação do problema, objectivos e justificação da sua relevância no contexto da organização**

A proposta subjacente a este Projecto é investigar a possibilidade de concepção e implementação de um *Balanced Scorecard* (BSC) de Recursos Humanos (RH) numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), particularmente na APPACDM de Braga.

Assim e de acordo com Akingbola (2006), a pertinência da abordagem prende-se: (1) com o facto dos recursos humanos numa organização sem fins lucrativos representarem o factor diferenciador e um valor estratégico; (2) ser a Gestão de Recursos Humanos (GRH) de extrema importância para as organizações sem fins lucrativos e (3) os colaboradores não poderem ser substituídos com investimento em recursos físicos e porquanto, maioritariamente, eles são os serviços prestados e o activo mais importante das mesmas.

Reforçando esta constatação Akingbola (2006) refere uma pesquisa empírica abrangendo 79 organizações sem fins lucrativos e sete estudos de caso, cujos resultados sugerem que a GRH estratégica não era evidente nas organizações sem fins lucrativo, sublinhando ainda a falta de alinhamento entre a Gestão de Recursos Humanos e a estratégia organizacional.

Neste sentido, o autor identifica a necessidade das organizações sem fins lucrativos encontrarem uma forma de lidar com os seus desafios: (1) aumentar a capacidade de Recursos Humanos e (2) melhorar a eficácia da estratégia. Infere-se desta constatação a necessidade e importância das organizações sem fins lucrativos garantirem a adequação entre o conjunto de práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) adoptado e a sua estratégia organizacional. Akingbola argumenta ainda que alguns factores determinantes da emergência da estratégia organizacional, nomeadamente a exigência de eficácia e a prestação de serviços profissionalizados, estão ligados à gestão de recursos humanos. Por outro lado e segundo o autor, a gestão dos Recursos Humanos nas organizações sem fins lucrativos tende a ser criticada dada a sua informalidade, falta de evidência e ausência de alinhamento entre a GRH e a estratégia organizacional.

Também Cunningham (2001), tendo por base os resultados de um estudo exploratório em 143 Organizações Sem Fins Lucrativos, revela a correlação entre políticas de RH e prioridades de financiamento do Estado, com maior ênfase na gestão

de desempenho como meio de garantir a qualidade do serviço prestado e o resultado da pressão dos financiadores para introduzir uma análise mais rigorosa da competência dos colaboradores.

Ou seja, apesar dos recursos humanos serem amplamente reconhecidos como fundamentais para a estratégia da organização, sendo a gestão estratégica de RH factor determinante para o sucesso organizacional, semelhante ao capital, terra, marketing, finanças e investimentos operacionais, continua a ser raro encontrar organizações que evidenciem investimentos em RH claramente ligados e medidos em conformidade com os objectivos estratégicos organizacionais (Boudreau e Ramstad, 1998). Para os autores, a gestão de RH raramente reflecte uma teoria lógica sobre como os factores humanos (as pessoas são o activo mais importante) se traduzem em resultados estratégicos. Boudreau e Ramstad (1998) referem que se mantêm, na maioria das organizações o foco na eficiência administrativa tradicional e em iniciativas funcionais desconectada e incidindo a avaliação sobre actividades em vez de resultados estratégicos. No entanto, os activos intangíveis têm provocado uma crescente relevância nos procedimentos de RH, dado apresentarem-se como o mais importante activo das organizações (Snell, Youndt e Wrigh, 1996). Apesar da sua importância e até os RH demonstrarem devidamente como contribuem para o sucesso da organização, persistirá sempre o risco de serem rotulados como um centro de custos em vez de um recurso estratégico (Becker, Huselid e Ulrich, 2001a).

Para a APPACDM de Braga os seus recursos humanos são vitais e o suporte do eficaz funcionamento da instituição; colaboradores que garantem diária e incondicionalmente, o apoio ao cidadão com deficiências e incapacidades, tal como a sua inclusão social e favorecendo simultaneamente o equilíbrio funcional das suas famílias.

Entretanto e tendo como pano de fundo os cenários económicos, políticos e históricos mundiais, verificam-se alterações generalizadas orientadas pela reforma em curso das políticas sociais, derivadas quer das directrizes Europeias, quer do enquadramento legislativo nacional. Estas alterações podem ser observadas na pressão exercida sobre as IPSS, no sentido da sua reestruturação em estruturas organizacionais mais eficazes e eficientes e na mudança drástica do ambiente operacional das mesmas. A necessidade de mudança é também confirmada pelo número de IPSS Certificadas e/ou em vias de Certificação pela Qualidade dos serviços prestados.

A prestação de serviços das IPSS's é cada vez mais baseada no Melhor Preço (*Best Value*) com ênfase numa cultura de gestão caracterizada pela centralidade do cliente /cidadão, bem como a responsabilização pelos resultados organizacionais.

As IPSS deparam-se ainda com uma crescente ênfase na adopção de práticas de gestão do sector lucrativo, vinculadas sobretudo à Gestão de Recursos Humanos, uma vez que estes são o principal activo dessas organizações. Verifica-se também um crescimento na compreensão de como as práticas de RH podem ser utilizadas no impacto sobre o desempenho individual e organizacional em organizações de prestação de serviços de acção social. Esta preocupação repercute-se na APPACDM de Braga, compelida pela dimensão da sua estrutura e número de trabalhadores que emprega. Contudo e ainda que as teorias contemporâneas da gestão de Recursos Humanos apontem a necessidade de alinhamento das acções de RH com as políticas e estratégias organizacionais, numa observação informal das práticas de RH na APPACDM de Braga, verifica-se que a área de RH se encontra numa fase de transição da tradicional administração de pessoas para um conceito mais estratégico da gestão de recursos humanos. Refere-se “gestão estratégica de recursos humanos” no sentido de alinhamento entre as actividades de RH, as necessidades de “negócio” da instituição e a eficácia organizacional (Schuler e Jackson, 1987) e pressupondo dois princípios orientadores: (1) a gestão eficaz de recursos humanos exige uma compreensão e integração com os objectivos da organização e (2) a gestão eficaz dos recursos humanos promove a melhoria do desempenho organizacional.

De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001a), o papel da gestão estratégica de Recursos Humanos envolve a participação nas discussões da definição: (1) da estratégia e estrutura organizacional; (2) dos sistemas, processos, recompensas de pessoas; (3) auditorias de RH para auxiliar os gestores a identificarem que componentes da organização devem mudar para facilitar a execução da estratégia; (3) avaliação do próprio trabalho (da gestão de RH). Os autores argumentam que a iniciativa mais poderosa, de forma a assegurar a contribuição estratégica de RH, é o desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho que demonstre o impacto da área de Recursos Humanos no desempenho global da organização. Este sistema de mensuração deve focar o modo como a área de RH pode desempenhar um papel central na implementação da estratégia da organização. Igualmente e com uma Arquitectura de RH adequada, os dirigentes serão capazes de compreender *como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor*.

Neste sentido, este trabalho procura verificar, por um lado a necessidade e por outro, explorar a possibilidade de desenhar e implementar/aplicar um *Balanced Scorecard* de RH na gestão estratégica de Recursos Humanos na APPACDM de Braga. Pressupõem-se a contribuição do mesmo para o desenvolvimento dos seus processos internos e melhoria do desempenho das pessoas, no que toca à execução das estratégias organizacionais. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão e uma medida do desempenho estratégico (Kaplan e Norton 1996; Kaplan 2001a) projectado para o sector privado e que actua como um sistema de comunicação/informação e aprendizagem para medir “onde estamos agora” e “para onde queremos ir”. O *Balanced Scorecard* prescreve um plano para traduzir a “Visão” e a “Missão” em acções concretas, organizadas em torno de quatro prespectivas (medidas), ligadas por relações de causa-efeito e que reflectem o “filme da estratégia”. Kaplan e Norton (1986) sugerem que o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado nas organizações sem fins lucrativos, sendo expectável que seja igualmente útil para o desenvolvimento da eficácia organizacional das IPSS’s.

Com recurso ao *Balanced Scorecard* de RH, pretende-se verificar igualmente a possibilidade de alinhamento da gestão de Recursos Humanos aos objectivos estratégicos da APPACDM de Braga, bem como a possibilidade de avaliar a contribuição dos RH na implementação da estratégia e nos resultados globais da Instituição e impacto social.

Do anteriormente exposto, podem ser identificadas as questões seguintes e que justificam a pertinência deste projecto:

- (1) A necessidade de medição e avaliação de resultados de desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) possibilitando uma maior objectividade, profissionalização e transparência da acção da organização, assim como uma maior eficiência e eficácia e responsabilização.
- (2) A presença de ferramentas e instrumentos de gestão estratégica convenientes e adequados às especificidades das OSFL, que permitam a realização dos seus objectivos em coerência com a sua missão, contexto de intervenção e situação interna, e que contribuam para fazer emergir, formalizar, impulsionar e comunicar a sua cultura de gestão e boas práticas das organizações.
- (3) A contribuição da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) nas Organizações Sem Fins Lucrativos.

## PARTE II: DESENVOLVIMENTO TEÓRICO DO ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DO ESTUDO

### 3. Abordagem Estratégica na Gestão de Recursos Humanos

A origem do debate sobre o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), remonta ao princípio da década de 1980 com a análise da diferença entre a Gestão de Recursos Humanos e a tradicional Administração de Pessoal, tendo sido proposto pelos diferentes investigadores, como diferenciador principal, a necessidade de ligar as práticas de RH com os objectivos estratégicos da empresa (Legge, 1995).

Com o intuito de contribuir para uma limitação do campo da GERH, Wright e McMahan (1992, pp. 298) definiram a GERH como “ (...) *o desenho de emprego de recursos humanos planeado e actividades intencionadas para capacitar uma organização a alcançar as suas metas*”, enfatizando duas dimensões importantes que a distinguem da tradicional GRH: (1) alinhamento das práticas de GRH com o processo de gestão estratégico da organização e (2) congruência entre as várias práticas de GRH, através de um esquema de acção planeado. Também para Welbourne e Andrews (1996), o que distingue a GERH da GRH tradicional é a focalização sobre os *outcomes* organizacionais, a sua integração com as várias áreas funcionais da GRH e a sua preocupação com uma perspectiva mais macro.

Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005b, pp. 651) descrevem a GERH como “ (...) *o conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerem o seu capital humano, que influencia e é influenciado pelo negócio estratégico, o contexto organizacional e o contexto socioeconómico*”, definição que segundo os autores, enfatiza as duas principais dimensões da GERH: (1) sinergia entre práticas, políticas e estratégias de GRH e (2) interacção proactiva da GRH com o negócio estratégico, o contexto organizacional e o contexto socioeconómico.

Para Delerey e Shaw, (2001) e Becker e Huselid, (2006), pelo menos duas características distinguem a gestão estratégica de recursos humanos da gestão tradicional de recursos humanos: (1) os estudos sobre gestão estratégica visam o

desempenho organizacional, ao invés do desempenho individual, pretendendo explicar o papel estratégico que os recursos humanos podem desempenhar no aumento da eficácia organizacional e (2) o nível de análise, enfatizando o papel dos sistemas de gestão de RH como soluções para problemas no negócio estratégico, ao invés de práticas individuais isoladas de gestão de RH.

Mais recentemente, Boxall, Purcell e Wright (2007 citado em Lengnick-Hall *et al.*, 2009) distinguiram:

1. Gestão de recursos humanos micro abrange as sub-funções da política de RH e consiste em duas categorias principais:
  - a) referente a indivíduos e pequenos grupos de gestão (v.g, recrutamento, selecção, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho e remuneração) ;
  - b) gestão da organização do trabalho e sistemas de participação do trabalhador (incluindo relações com os sindicato) e
2. Gestão estratégica de recursos humanos, relacionada com as estratégias globais adoptadas pelas unidades de negócio e empresas e a medição do impacto sobre o desempenho; neste domínio são examinadas questões de projecto e execução.

O âmbito da gestão estratégica de recursos humanos tem evoluído, fornecendo uma perspectiva relevante acerca do papel dos RH e verificando-se uma ascensão notável durante as três últimas décadas. A procura por uma abordagem sistemática para gerir eficazmente os recursos humanos, como base para a vantagem competitiva e para melhorar o desempenho organizacional, propiciou o ímpeto para esse crescimento e que decorre da suposta evidência do seu impacto na performance organizacional (Huselid, 1995; Huselid, Jackson e Schuler, 1997). Esta circunstância poderá constituir vantagem relevante no contexto de grande competitividade e incerteza que tem caracterizado a economia actual (Becker e Gerhart, 1996; Becker e Huselid, 1999; Richard e Johnson, 2001; Wright e Gardner, 2000). Assim, o que já foi considerada uma função de apoio as tarefas de gestão empresarial e um custo a minimizar, é agora considerada um aspecto crucial no processo de gestão estratégica (Schuler e Jackson, 1987; Jackson e Schuler, 1995; Youndt *et al.*, 1996; Huselid, Jackson e Schuler, 1997).

Este conceito de que os Recursos Humanos (RH) são factores determinantes no desempenho organizacional (Barney e Wright, 1998) e ênfase no papel dos empregados



nas organizações, como única fonte de vantagem competitiva (Wright e McMahan 1992; Pfeffer 1994,1998), conduziu à necessidade de coerência entre a estratégia de recursos humanos e a estratégia organizacional, uma vez que desse alinhamento dependem directamente os resultados alcançados pela organização (Wright *et al.*, 1994; Delery e Doty, 1996; Youndt *et al.*, 1996). Este argumento apoia-se no pressuposto de que diferentes estratégias requerem trabalhadores com diferentes competências, sendo implícito que a vantagem competitiva será mais fácil de obter quando os recursos humanos estão efectivamente alinhados com a estratégia da organização (Mahoney e Pandian, 1992). Esta é também o argumento de Ruona e Gibson (2004) referindo que adicionar valor, alinhando as estratégias de pessoal com as estratégias de negócio da organização, passa a ser o objectivo principal da gestão estratégica de recursos humanos. Ou seja, a importância da Gestão de Recursos Humanos parte do reconhecimento de que a vantagem competitiva de uma organização advém da melhor utilização possível dos seus recursos, de modo a agregar valor, sejam únicos e raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, características que cumprem ou preenchem plenamente os recursos humanos (Wright, McMahan e McWilliams, 1994); especialmente se os mesmos são desenvolvidos adequadamente através do uso de práticas de recursos humanos e gestão da cultura organizacional (Barney e Wright, 1998) A questão subjacente, considera se as organizações serão capazes e como, de capitalizar a fonte de vantagem competitiva que constitui os seus Recursos Humanos, enfatizando o papel estratégico da gestão de RH ao integrar os mesmos com os objectivos da organização a longo prazo e as variáveis ambientais relevantes para atingir os seus objectivos de negócio e a eficácia organizacional.

De resto e de acordo com a literatura, a GERH enfatiza a necessidade de recursos humanos, planos e estratégias, a serem formulados no contexto geral das estratégias e objectivos organizacionais e capacidade de resposta ao ambiente externo. Requer interpretação e adaptação dos profissionais para garantir a integração de todas as funções de RH e o ajuste mais adequado entre RH e planos e estratégias de negócio. Está ainda preocupada em garantir uma estratégia de alinhamento ou ajuste entre negócios e estratégia de gestão de recursos humanos, envolvendo necessariamente uma avaliação dos prováveis impactos internos e externos, dos objectivos da organização e das formas pelas quais a GERH vai permitir a adaptação dos recursos humanos para atingir esses objectivos.

#### **4. Gestão Estratégica de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos**

Entretanto, relativamente às Organizações Sem Fins Lucrativos e até à década de 80 do século XX, o interesse pela gestão do sector era diminuto, com as abordagens de gestão de RH, caracterizadas por falta de elaboração (Cunningham, 2001). Contribuía para a situação o facto dos profissionais das mesmas se considerarem diferentes do sector com fins lucrativos, afirmando-se suficiente uma abordagem da gestão fundamentada em princípios de boa vontade, flexibilidade, informalidade, compromisso e disposição natural, ou seja, permanecia a percepção de que «fazer o bem era suficiente», fortalecida por uma resistência e aversão à gestão por parte dos voluntários não remunerados (Cunningham, 1999).

Esta marginalidade dominante da percepção das OSFL sobre a sua actividade económica, afastou o interesse dos teóricos da gestão (Batsleer, 1995 citado por Cunningham, 1999).

No entanto, a gestão de recursos humanos nas OSFL constituiu-se um domínio de trabalho particularmente gratificante, devido aos colaboradores galvanizados pela missão da organização e fortemente orientados para o trabalho com as pessoas (Watson e Abzud, 2005).

Cunningham (1999) identifica que o sector das organizações sem fins lucrativos apresenta uma mistura característica e peculiar, envolvendo trabalhadores profissionalizados e voluntários não remunerados e revelando potenciais dificuldades na gestão da diversidade da força de trabalho, reconhecendo ser incontestável que o paradigma contemporâneo, dominante nas relações de trabalho, é a Gestão de Recursos Humanos.

A partir da década de 1980, o sector não lucrativo nos Estados Unidos da América reconhece que «boas intenções» não eram, por si mesmas, suficientes, registando-se relatos graves, provenientes do Reino Unido, de carências na eficácia da gestão baseada na ignorância generalizada e no reduzido conhecimento das práticas de negócio (Cunningham, 1999). Estas dificuldades segundo o autor, aliadas a uma incapacidade em reconhecer o papel fundamental que a gestão desempenha na clareza da estratégia, tornaram inevitável a transição para a prática de uma gestão mais profissional. Relativamente ao Reino Unido, as deficiências do desempenho

organizacional tornaram-se mais evidentes e urgentes de rectificar, uma vez que o sector enfrentou mudanças radicais no seu contexto económico e político, tendo-se destacado a adopção de práticas, nomeadamente, planos de negócio, selecção de estratégia, iniciativas ligadas à implementação de sistemas da Gestão da Qualidade e declarações da Missão organizacional (Cunningham, 1999). A profissionalização crescente do sistema não lucrativo, a partir da década de 80, por toda a Europa e nos Estados Unidos da América, abriu as portas para a necessidade da gestão de recursos humanos nestas organizações (Anheier, 2000).

Também Akingbola (2006) conclui que a estratégia está gradualmente a tornar-se uma característica na gestão das organizações sem fins lucrativos, reconhecendo estas que a definição da sua estratégia pode melhorar o seu desempenho e assegurar a sua sobrevivência. O autor alude ainda ao facto da pesquisa sobre instituições sem fins lucrativos reconhecer a importância de uma estratégia que reflecta o ambiente operacional único do sector. No entanto, identifica que os factores que requerem a emergência da estratégia, nomeadamente a necessidade de eficiência, a entrega de serviços profissionalizados e a diminuição da dependência do voluntariado, estão ligados à gestão de recursos humanos, sendo que, a ligação entre a GRH e a estratégia não tem sido explorada na literatura referente ao sector. Além disso, o estudo empírico da gestão de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos é escasso, não havendo conhecimentos da GRH no sector.

Reforçando esta ideia, Akingbola (2006) refere uma pesquisa em 79 organizações sem fins lucrativos e sete estudos de caso, cujos resultados sugerem que a GRH estratégica não era evidente nas organizações sem fins lucrativos. O autor sublinha ainda que a falta de alinhamento entre a GRH e a estratégia organizacional, acentua a necessidade das organizações sem fins lucrativos encontrarem uma forma de lidar com os seus desafios: (1) aumentar a capacidade de RH e (2) melhorar a eficácia da estratégia.

Decorre desta constatação, a necessidade e importância das organizações sem fins lucrativos garantirem a adequação entre o conjunto de práticas de GRH adoptado e a sua estratégia organizacional.

Cunningham (2001) menciona o facto de e apesar das estimativas do nível de emprego remunerado abranger cerca de 2,2 por cento da força de trabalho no Reino Unido, pouco se sabe sobre a gestão de pessoas no sector voluntário, ainda que se tenham verificado alterações no sector que levaram à contratação de gestores para os

organizações de voluntários e prestação de serviços de assistência (sociais), face a um controlo mais rigoroso das suas actividades. Segundo o autor, e a despeito dessas mudanças, não existe actualmente um entendimento das consequências, quer ao nível das relações das políticas de gestão de RH, quer ao nível do empenhamento (*commitment*) e consentimento entre as pessoas e os valores e a missão das organizações de voluntariado. Esta lacuna traduz-se numa preocupação acrescida, uma vez que este sector é responsável pelo «cuidado» da franja mais vulnerável da sociedade e a eficácia do seu trabalho está directamente ligada à manutenção dos níveis elevados de empenhamento entre os funcionários.

Akingbola (2006) recorrendo à tipologia estratégica de Miles e Snow explora a importância da GRH baseada na estratégia, aplicada às organizações sem fins lucrativos, ou seja, pretende verificar se é atribuída importância à gestão de recursos humanos coerente com a estratégia ou se há uma indicação de GRH estratégica em organizações sem fins lucrativos. Para Akingbola (2006) a GRH é de extrema importância para as OSFL do ponto de vista de três perspectivas: (1) os colaboradores não podem ser substituídos com investimento em recursos físicos, dado que, maioritariamente, eles são os serviços prestados e o activo mais importante das OSFL; (2) os trabalhadores das OSFL são atraídos e motivados por factores intrínsecos, designadamente a crença na missão da organização e a oportunidade de actualização dos valores individuais e da participação na tomada de decisões, sendo estes factores decisivos no recrutamento, retenção e motivação dos mesmos; (3) devido à necessidade de serviços profissionalizados e da responsabilização imposta pelos financiadores, os trabalhadores são, indiscutivelmente, os intervenientes mais importantes na estratégia das OSFL.

Por outro lado, Akingbola (2006) refere a pressão exercida sobre as organizações sem fins lucrativos para se tornarem mais eficazes e eficientes, reflectida na mudança drástica no ambiente operacional das mesmas e vinculada sobretudo à gestão de recursos humanos e uma vez que estes são o principal activo dessas organizações. Advêm deste enquadramento a necessidade da estratégia e da gestão de recursos humanos nas OSFL, requerendo o contexto operacional, práticas como: Recrutamento e Retenção de funcionários qualificados; diagnóstico, planificação e implementação de formação adequada; e Remunerações e Benefícios relativamente competitivos. Neste sentido Courtney (2002) refere que as OSFL procuraram modelos e ferramentas que apoiassem a gestão e desenvolvimento dos seus recursos humanos, de

forma consistente com os seus valores e missão e Parry e Kelliher (2009) inferiram que a profissionalização da GRH no sector tem manifestado progressos e desenvolvido abordagens mais elaboradas, pelo menos no que toca a políticas e da sua transposição para a prática.

Royce (2007) argumenta que a gestão de recursos humanos trata da gestão de pessoas num contexto organizacional, sugerindo ainda uma conexão teórica entre a identificação do pensamento de GRH e a empresa social na abordagem de alguns modelos de GRH, nomeadamente, o modelo de Harvard com a sua ênfase no indivíduo e no bem-estar social. A autora identifica que a participação de múltiplos autores é uma característica frequente na gestão das empresas sociais, cujo desafio é encontrar formas adequadas para gerir os seus bens principais, incluindo a sua missão social e a eficiência de voluntários e funcionários comprometidos num modelo de governação alargada e de acordo com o *mainstream* do pensamento actual em GRH, a saber, que os desafios internos da gestão de pessoas constituem as principais vantagens competitivas das organizações. É percepção de Royce (2007) de que à medida que o sector se move para a sustentabilidade, os organismos financiadores requerem informação detalhada da gestão dos projectos, sendo pressionado no sentido de uma responsabilização de estratégias, políticas e processos profissionalizados; adverte a autora das diferenças entre sector público e privado e para o entendimento que tais diferenças devem apoiar o desenvolvimento de modelos adequados de boas práticas ao contexto das organizações sociais.

Anheier (2000), numa perspectiva de análise crítica, questiona se serão as organizações sem fins lucrativos, distintas o suficiente do sistema privado e do sistema público, de forma a justificar o desenvolvimento de modelos e práticas de gestão próprias.

Simultaneamente, a literatura de Recursos Humanos tem conhecido um debate sobre a compatibilidade entre uma estratégia de RH integrada e coerente e da necessidade de alinhamento com as necessidades do negócio (Legge citado por Gill, 2007; Boxall e Purcell, 2000). Este dilema tem incidido sobre a questão de saber se todas as organizações devem buscar um pacote (*bundle*) de elevado compromisso (*best practices*) ou adoptar uma abordagem mais flexível, permitindo que as unidades de negócio encontrem o melhor ajuste / alinhamento com o ambiente externo. Purcell (2004) foi além deste debate, rejeitando a solução da melhor prática universal como

inadequada para situações de negócios diferentes e o conceito de melhor alinhamento, incompatíveis com uma abordagem dinâmica da estratégia.

Verifica-se ao longo das abordagens e perspectivas dos diferentes autores, que o desenvolvimento estratégico pode levar a reformulações profundas nas actividades e políticas da GRH das organizações não empresariais, envolvendo benefícios e desvantagens de acordo com a sua particularidade e dimensão estrutural. No que respeita às OSFL convém reforçar os seus objectivos são sociais e comunitários e a sua eficácia é medida através do impacto que estas organizações alcançam na sociedade.

De resto, o desenvolvimento estratégico das organizações não empresariais compreende desde as abordagens e alternativas viáveis, no esforço da resposta às incertezas que permeiam o sector, a uma melhoria da gestão dos recursos humanos.

## **5. Gestão de Recursos Humanos num Ambiente Organizacional TQM e EFQM**

Uma vez que a APPACDM de Braga obteve a Certificação da Qualidade da prestação de serviços, na resposta social CAO, com implicações óbvias nas actividades e gestão dos seus recursos humanos, considerou-se pertinente verificar o “estado da arte” relativamente às organizações com sistemas de gestão da qualidade certificado.

A gestão da qualidade nasceu há mais de três décadas atrás com as ideias de Joseph Juran (1969), Kaoru Ishikava (1985), W. Edwards Deming (1986) e Philip Crosby (1989). Desde então, permeia todos os tipos de organizações, com importantes implicações para a gestão eficaz de pessoas (Cardy e Dobbins, 1996), tendo vindo a representar coisas diferentes para distintas pessoas (Watson e Korukonda, 1995 citado em Sousa e Voss, 2002). A literatura sobre gestão da qualidade discorda em considerá-la: (1) uma simples colecção de técnicas e métodos; (2) uma filosofia de gestão; (3) um novo paradigma de gestão e (4) uma opção estratégica. Assim, a gestão da qualidade pode ser um conjunto de métodos (Witcher, 1995), um simples método de controlo (Price, 1989), uma filosofia de gestão empresarial (Bounds *et al.*, 1996) e o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo (Pires, 2007). Para além disso, a gestão da qualidade é considerada um campo de especialização que se alimenta de diferentes fontes e que pode outorgar à organização um novo sistema de valores que oriente a prática de gestão (Dale, 2003; Dean e Bowen, 1994; Sitkin *et al.*, 1994).

A abordagem da gestão da qualidade como uma opção estratégica é defendida essencialmente, no âmbito da Gestão da Qualidade Total, argumentado os investigadores que esta pode influenciar na melhoria da vantagem competitiva da organização mediante a satisfação dos clientes (Stahl e Grigsby, 1997; Reed *et al*, 2000). Para Belovhlov (1993) e Stahl e Grigsby (1997), a Gestão da Qualidade Total é uma opção estratégica que permite conseguir vantagem competitiva nos custos e em diferenciação, através de acções orientadas para o cliente e a coesão de todos os recursos da organização; Tummala e Tang (1996) referem-na como um quadro estratégico que alinha rentabilidade, objectivos de negócio e competitividade.

Com o advento da Gestão da Qualidade Total, as práticas tradicionais de recursos humanos não são suficientes para uma abordagem focada em agregar valor ao cliente (Cardy e Dobbins, 1996). Deste modo, são fundamentais trabalhadores motivados para um desempenho elevado e melhoria da qualidade (Bounds e Dobbins, 1992, citado em Cardy e Dobbins, 1996). Para Soltani *et al.* (2003) as políticas de RH revelam-se vitais para o sucesso da sua implementação. O autor, enfatiza a adaptação de práticas e políticas de RH que apoiem o desenvolvimento da motivação, atitudes e competência necessárias à gestão da qualidade. Não obstante, na prática verificar-se uma reduzida integração entre ambos os sistemas.

Por outro lado, alinhar as práticas de recursos humanos com iniciativas da qualidade requer mudanças revolucionárias na forma das organizações proporcionarem formação, capacitar, avaliar e recompensar os indivíduos e equipas (Blackburn e Rosen, 1993). De acordo com os autores e embora as políticas e práticas individuais possam variar entre as organizações, internamente verifica-se a consistência interna. Este alinhamento verifica-se entre portfolios de políticas e procedimentos e na realização das seguintes tarefas: (1) comunicar a importância de cada funcionário; (2) sinergia disponível no trabalho em equipa; (3) capacitar os colaboradores para “fazer a diferença” e (4) reforçar o comprometimento individual e de equipa, com uma ampla variedade de recompensas e reforços (Blackburn e Rosen, 1993).

Mudanças fundamentais na gestão de recursos humanos implicam mudança no processo e conteúdo, para que a função continue sendo central na organização (Cardy e Dobbins, 1996), ilustrando a evolução de uma função de apoio para uma função de liderança na organização (Blackburn e Rosen, 1993).

Bowen e Lawler III (1992) argumentam que a importância dos RH ao lado da equação da qualidade, proporciona ao Departamento de RH uma oportunidade de ouro. Esta advém do desempenho essencial no esforço de melhoria da qualidade, da

demonstração de maneira tangível do seu valor acrescentado e da possibilidade documentada de contribuir para o desempenho da organização (Bowen e Lawler III, 1992) Para além disso, as práticas de GRH nas organizações da Gestão da Qualidade Total devem ser coerentes com uma cultura organizacional construída em pressupostos básicos da dedicação dos colaboradores, na prestação de serviços de qualidade ao cliente e fundamentadas em políticas de comunicação, design de funções, saúde e segurança no trabalho, sistemas de avaliação e recompensa, congruentes com os objectivos da Gestão da Qualidade Total (Blackburn e Rosen, 1993).

No quadro 5.1 Evolução do Paradigma de RH na Gestão da Qualidade Total, são mostradas as principais diferenças dos processos e práticas de GRH para apoiar uma organização da Gestão da Qualidade Total.

Quadro 5.1

*Evolução do Paradigma de RH na Gestão da Qualidade Total (Fonte: Blackburn e Rosen, 1993)*

<b>Dimensão Contexto Empresarial</b>	<b>Paradigma Tradicional</b>	<b>Paradigma da Qualidade Total</b>
Cultura Organizacional	Individualismo Diferenciação Liderança autocrática Lucros Produtividade	Esforços colectivos Cruzamento funcional do trabalho Coaching / capacidade Satisfação do cliente Qualidade
<b>Características de Recursos Humanos</b>	<b>Paradigma Tradicional</b>	<b>Paradigma Qualidade Total</b>
Comunicação	De cima para baixo (top-down)	De cima para baixo (top-down) Horizontal, lateral, Multidireccional
Participação e envolvimento	À vontade no trabalho Sistemas de sugestões	Processo adequado Círculos de qualidade Inquéritos de Atitude
Concepção do trabalho	Eficiência Produtividade Procedimentos padrão Amplitude estreita de controlo Descrições específicas de funções	Qualidade Personalização Inovação Ampla extensão de controlo Equipes de trabalho autónomas Empowerment
Formação	Habilidades relacionadas ao posto de trabalho Funcionais, técnicas	Leque amplo de competências Cruzamento funcional Diagnóstico, resolução de problemas Produtividade e qualidade
Desempenho, Medição e Avaliação	Produtividade Objectivos individuais Revisão da supervisão Ênfase no desempenho financeiro	Metas da equipe revisão de Cliente, de pares e do supervisor Ênfase na qualidade e serviço
Recompensas	Aumenta a competição por mérito e benefícios individuais	Recompensas com base no grupo Recompensas financeiras, e reconhecimento financeiro e não-financeiro
Saúde e Segurança	Tratar problemas	Prevenção de problemas Programas de Segurança Programas de Bem-Estar Assistência ao funcionário
Seleção / Promoção Desenvolvimento de Carreira	Seleccionados pelo gestor Restritas habilidades de trabalho Promoção com base em realizações individuais Carreira linear	Escolhidos pelos seus pares Habilidades na resolução de problemas Promoção com base na facilitação de grupos Plano de carreira horizontal



Relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, identificadas nas organizações da qualidade total, o processo de **Seleção e Recrutamento** prevê competências na resolução de problemas e análise estatística que fazem parte dos programas da Gestão da Qualidade Total (Bowen e Lawler III, 1992); deve ainda ser orientado para a cultura organizacional, serviço ao cliente, auto-desenvolvimento, auto-estima e desenvolvimento de competências de trabalho em equipa (Blackburn e Rosen, 1993) e potencial de aprendizagem do indivíduo (Soltani *et al.*, 2003). A ênfase nos processos de grupo introduziu nos procedimentos de selecção e recrutamento modalidades de entrevistas por equipas, a utilização de centros de avaliação e outras tecnologias e recursos, incluindo uma pré-visualização realista dos comportamentos esperados que funciona como auto-selecção (Bowen e Lawler III, 1992).

As **descrições de funções** devem ser amplas e incluir os requisitos para resolução de problemas, foco no cliente, competências interpessoais, melhoria contínua e trabalho em equipas funcionais ou multifuncionais (Blackburn e Rosen, 1993 e Cardy e Dobbins, 1996). Segundo Blackburn e Rosen (1993), os métodos de selecção devem prever qual a aptidão e capacidade de adaptação a um trabalho em constante mudança, necessidades do cliente e compatibilidade com as equipas de trabalho existentes ou a constituir, devendo ser desenvolvidos processos adequados às necessidades organizacionais, no respeito pelas restrições legislativas e assegurando a igualdade de oportunidades e de género. Cardy e Dobbins (1996) argumentam que numa organização orientada para a Gestão da Qualidade Total, a descrição de funções deve ser substituída pela norma das equipas e os deveres serem rotativos em função dos projectos e durabilidades destes, enfatizando a identificação das características-tipo importantes para o sucesso da organização. Os autores propõem uma visão mais holística e integrada do ambiente e processos de trabalho, no pressuposto de que a unidade de análise é muito mais ampla e sendo a motivação para esta abordagem, a flexibilidade necessária à competitividade e o funcionamento alinhado para satisfazer as necessidades e expectativas do cliente.

Um elemento fundamental na Gestão da Qualidade Total diz respeito à **Formação e Desenvolvimento** dos colaboradores, que é entendida como um processo de melhoria contínua e ampliação de competências, ao invés de uma resposta à diminuição da queda do desempenho (Cardy e Dobbins, 1996). Ahire *et al.*, (1996), argumenta que a capacidade de envolvimento não é eficaz, a menos que os colaboradores recebam formação formal e sistemática na gestão da qualidade e para McAdam *et al.*, (2003, citado em Zairi e Baidoun, 2003), a formação e desenvolvimento

são os principais componentes de todas as iniciativas da Gestão da Qualidade Total. Esta deve ser extensiva a todos os membros da organização (Schuker e Jackson, 1987 e Zairi e Baidoun, 2003), objectiva, sistemática, contínua e orientada para os princípios da qualidade (Zairi e Baidoun, 2003; Blackburn e Rosen, 1993). Em termos da prática, Zairi e Baidoun (2003) e Blackburn e Rosen (1993), referem que muitas organizações aplicam a abordagem de formação em cascata, como método de disseminação da informação. Esta abordagem envolve a participação em programas de formação de um determinado número de gestores, que posteriormente realizam formação interna, sob medida, para atender às necessidades da unidade de trabalho individual ou de equipa, conforme o caso. Esta formação visa a qualificação e inclui ferramentas de reconhecimento dos processos de falha, identificação de problemas, avaliação e implementação de soluções alternativas, atendimento ao cliente, resolução de problemas, habilidades de relacionamento interpessoal, trabalho em equipa, habilidades de liderança e instrução em matéria de saúde e da segurança no trabalho (Zairi e Baidoun, 2003; Blackburn e Rosen, 1993 e Bowen e Lawler III, 1992).

A formação está ainda ligada à avaliação de desempenho, permitindo monitorizar as melhorias alcançadas e devendo ainda ser proporcionado aos colaboradores a oportunidade de utilizar as novas habilidades e serem reconhecidos e recompensados de forma apropriada pelas suas realizações (Blackburn e Rosen, 1993).

Num ambiente orientado para a qualidade total, os critérios de **Promoção e Desenvolvimento de Carreira** também são reavaliados, sendo essenciais um conjunto complementar de habilidades, designadamente: (1) liderança; (2) capacidade persuasiva; (3) capacidade de delegação de tarefas e responsabilidades e (4) resistência ao trabalho em condições stressantes; (5) potencial para o desenvolvimento de equipas; (6) capacitar equipas a esclarecer objectivos e na resolução de problemas inter-funcionais e (7) incentivar a inovação e realizações extraordinárias (Blackburn e Rosen, 1993; Zairi e Baidoun, 2003 e Cardy e Dobbins, 1996). Segundo Blackburn e Rosen (1993) as oportunidades de progressão na carreira nas organizações orientadas para a TQM são limitadas, sendo desvalorizada como símbolo de sucesso. Na apreciação dos autores, deve ser enfatizado as rotações de cargo, atribuição de liderança, articulação de equipas/tarefa e aprendizagem contínua de tarefas desafiadoras. As remunerações têm normalmente menos grelhas salariais e são, em geral, mais niveladas (Gomez-Meija e Balkin, 1992 citado em Cardy e Dobbins, 1996).

Quanto à **Avaliação de Desempenho** a orientação de RH na Gestão da Qualidade Total reconhece explicitamente, de que uma parte substancial da variância do

desempenho é produzida por factores do sistema, sendo que, diferenças entre níveis de desempenho de trabalhadores devem ser interpretadas com cautela, podendo os mesmos reflectir simplesmente, diferenças em factores do sistema (Cardy e Dobbins, 1996). Os autores referem, como exemplos de factores do sistema, formação na especificação das matérias-primas, equipamentos, suporte adequado do colega de função e da gestão. De acordo com Blackburn e Rosen (1993) e Cardy e Dobbins (1996), as dimensões de avaliação de desempenho mais comuns: (1) qualidade do trabalho; (2) serviço ao cliente; (3) melhoria continua; (4) resolução de problemas; (5) contribuição da equipa e (6) cooperação

A recolha da opinião dos pares e clientes e fornecedores, completa a informação da avaliação, verificando-se a mudança de foco do desempenho para o desenvolvimento, orientação para a melhoria contínua e oportunidade de feedback aos colaboradores (Blackburn e Rosen, 1993 e Bowen e Lawler III, 1992). Os sistemas são desenhados e sistematicamente explorados e monitorizados, sendo o desempenho melhorado e concentrando-se no sistema e não na pessoa (Cardy e Dobbins, 1996). Os autores indicam também que os sistemas de avaliação são muito genéricos, com um formulário utilizado, geralmente, para toda a organização.

No que respeita ao sistema de **Remuneração** Bowen e Lawler III (1992) referem que a literatura sobre Gestão da Qualidade Total não tem sugerido novas abordagens mais consistentes com essa orientação, sendo a opção, frequentemente, pagar a todos a mesma coisa. No entanto, Cardy e Robbins (1996) e Bowen e Lawler III (1992), referem uma tendência crescente que recomenda a competência como base de pagamento e que, na essência, significa que os indivíduos seriam pagos pelo que sabem e pela aquisição de novas competências e conhecimentos. Os autores consideram que este é um modelo se ajustaria melhor às organizações com uma ênfase na Gestão da Qualidade Total.

No que se refere se refere aos sistemas de **Recompensa e Reconhecimento**, as organizações orientadas para a gestão da qualidade têm instituídos uma variedade de recompensas formais e informais, financeiras e não financeiras, individuais ou de equipa, que premeiam a contribuição para o esforço da qualidade total e o serviço ao cliente (Blackburn e Rosen, 1993). Além de monetários e da mobilidade ascendente, as organizações destacam-se na excelência através de publicações, boletins informativos, celebrações especiais, concessão de medalhas, estando ainda inerente que a construção de uma cultura da gestão da qualidade requer o empenho e a dedicação de todos os funcionários e a responsabilização colectiva pelos resultados (Blackburn e Rosen, 1993

e Bowen e Lawler III, 1992). Também Zairi e Baidoun (2003) elencam um grande conjunto de autores que destacam a importância da recompensa e reconhecimento no processo de Gestão da Qualidade Total. No que toca à **Comunicação Interna, Participação e Envolvimento**, as organizações orientadas para a Gestão da Qualidade Total implementam uma variedade de sistemas: da reunião de mesa-redonda com gestores de topo, grupos de foco, políticas de porta aberta, sistemas de sugestões e partilha de conhecimento e serviço ao cliente, às pesquisas de atitude e satisfação dos funcionários (Blackburn e Rosen, 1993; Zairi e Baidoun, 2003 e Bowen e Lawler III, 1992). Binney (1992, citado em Zairi e Baidoun, 2003), indica que uma comunicação aberta e bidirecional ajuda a melhorar as relações entre empregados e a integrar as actividades de negócio na Gestão da Qualidade Total.

Informação que estimule o entusiasmo e a participação é a chave para o sucesso da comunicação, podendo abranger uma ampla gama de iniciativas, incluindo visitas ao local, filmes, brochuras, boletins informativos, campanhas publicitárias, ou qualquer tema que aborde directamente a Gestão da Qualidade Total (Zairi e Baidoun, 2003).

Outro tipo de medidas de RH relacionam-se com a melhoria da **Segurança e Saúde** no trabalho, reafirmando o valor dos colaboradores e proporcionando um ambiente de trabalho seguro e saudável (Blackburn e Rosen, 1993 e Schuker e Jackson, 1987). Nessa área as organizações orientadas para a Gestão da Qualidade Total, desenvolvem programas de bem-estar, abrangendo *spas*, ginásios, seminários e conselhos pessoais sobre nutrição, dieta, gestão de stress, programas de lazer e gestão de saúde e assistência familiar confidencial (Blackburn e Rosen, 1993). Além disso os autores referem acções coordenadas e sistematicamente monitorizadas, na saúde e segurança ambiental, protecção contra incêndios, toxicologia, segurança de produtos e questões ambientais, de forma a eliminar as causas dos problemas e minimizar os riscos e conseguir um ambiente de trabalho positivo e de alta qualidade de vida para os colaboradores.

Segundo Bowen e Lawler III (1992), cinco temas diferentes emergem nas práticas de RH das organizações orientadas para a qualidade e que as diferenciam das práticas de RH convencionais: (1) um enfoque sobre a organização, ao invés do trabalho; (2) incentivo do desempenho do grupo, ao invés do desempenho individual; (3) igualitarismo, em vez de hierarquia; (4) mudança, ao invés de estabilidade e (5) participação e envolvimento, ao invés de comando e controlo. No entender dos autores, estas questões representam uma ruptura radical com o passado, tanto quanto a função de gestão de RH está em causa, exigindo mudanças, quer na forma como os departamentos

de RH estão estruturados, quer no tipo de sistemas que desenvolvem e como funcionam. Também Blackburn e Rosen (1993) e Cardy e Robbins (1996) referem que a GRH não pode ajustar à Gestão da Qualidade Total, simplesmente, práticas e políticas correntes, sublinhando a mudança fundamental na filosofia e na orientação e inferindo que o fracasso dessa transformação impedirá a GRH de agregar valor às organizações. Questionando qual o papel do profissional de RH nas organizações orientadas para a Qualidade Total, os autores consideram que para se tornarem parceiros de pleno direito, a GRH deve estabelecer parcerias com outras áreas funcionais, descentralizar a realização das suas funções e reequacionar internamente a própria função e abordar as questões levantadas pela Gestão da Qualidade Total.

Por último, as organizações orientadas para a Qualidade exigem um foco maior na **liderança e comprometimento da gestão de topo**, bem como na melhoria do seu desempenho e na expectativa dos valores e papel chave na modelagem organizacional (Zairi e Baidoun, 2003). Segundo os autores, a importância de uma liderança clara e consistente torna-se um objectivo estratégico, fornecendo o ambiente adequado para a melhoria da produtividade e desempenho organizacional. A participação activa da gestão e topo é decisiva nas acções e comportamentos de suporte que conduzem a organização para o sucesso no desempenho da Gestão da Qualidade Total, interna e externamente (Zairi e Baidoun, 2003).

## **6. Quadro conceptual do *Balanced Socorcard* – a evolução do conceito**

O conceito de Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido pelos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992) após um estudo de pesquisa envolvendo um grupo de doze organizações e com o objectivo de explorar um modelo alternativo de medição do desempenho organizacional. Persuadidos sobretudo, de que os métodos utilizados, geralmente baseados em indicadores financeiros e contabilísticos se tinham tornado insuficientes e desadequados na avaliação da capacidade das organizações em produzir valor económico para o futuro (Kaplan e Norton, 1992; Santos, 2008; Neely et al., 2000; Norreklit, 2000). O contexto de mudança global nos negócios e nas organizações, a expansão das tecnologias de informação e comunicação, clientes e a crescente valorização dos intangíveis, estimularam a alteração do equilíbrio tradicional na cadeia de valor dos bens e serviços e sistemas de medição de desempenho, capazes de fornecer as informações necessárias para competir na nova economia do conhecimento (Pinto, 2009; Caldeira, 2009; Niven, 2003; Neely et al., 2000).

As conclusões do estudo foram divulgadas pelos autores S. Kaplan e David P. Norton no artigo: *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, publicado pela Harvard Business Review, no início de 1992, sendo indicado como o início da metodologia do *Balanced Scorecard*.

Numa primeira versão, esta metodologia de avaliação de desempenho, permitia o balanceamento ou equilíbrio (*balanced*) entre os indicadores de desempenho financeiros e os indicadores de desempenho intangíveis (valores, competências, conhecimento, sistemas de informação, base de dados, redes, cultura, liderança, alinhamento dos colaboradores, trabalho de equipa) e operacionais; entre os indicadores de curto prazo e indicadores de médio e longo prazo e entre os indicadores de resultados (*lagging indicators*) e os indicadores indutores de resultados (*leading indicators*), permitindo uma avaliação global, integrada e multidimensional do desempenho das organizações sobre quatro perspectivas diferentes e interdependentes: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos de negócio e perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores (Pinto, 2009; Caldeira, 2009; Santos, 2008; Niven, 2003).

O princípio crucial do BSC era a definição de objectivos, metas, indicadores e iniciativas, dentro de cada uma das quatro perspectivas – Financeira, Clientes, Processos Internos e aprendizagem e desenvolvimento - e a interacção de todos estes elementos entre si através da conexão ou relações (fluxo) de causa-efeito, norteados por um dos seus suportes fundamentais: concentração e foco. O modelo das quatro perspectivas do BSC traduz como a unidade de negócio cria valor para os investidores, através do melhor relacionamento com o cliente e impulsionado pela excelência dos processos internos, sendo que, os processos são melhorados continuamente mediante o alinhamento de pessoas, sistemas e culturas (Kaplan e Norton, 2006).

Entre 1993 e 1996 o BSC evoluiu em termos de conceito e metodologia de implementação, de um sistema de medição do desempenho, para um sistema de gestão da estratégia, o qual permitia não só comunicar, mas também gerir, sendo relevantes as publicações dos autores *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* e *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*.

A Figura 6.1. Tradução da Missão, Visão e Estratégia nas quatro perspectivas, apresenta os conceitos chave do BSC que são a Missão, Visão, Valores e Estratégia, sendo esta, o ponto central em redor do qual funcionam as quatro perspectivas; articuladas coerentemente entre si e em conjunto, contribuem para a consecução dos objectivos estratégicos globais e integrados da organização (Kaplan e Norton, 1996; Pinto, 2009; Santos, 2008).

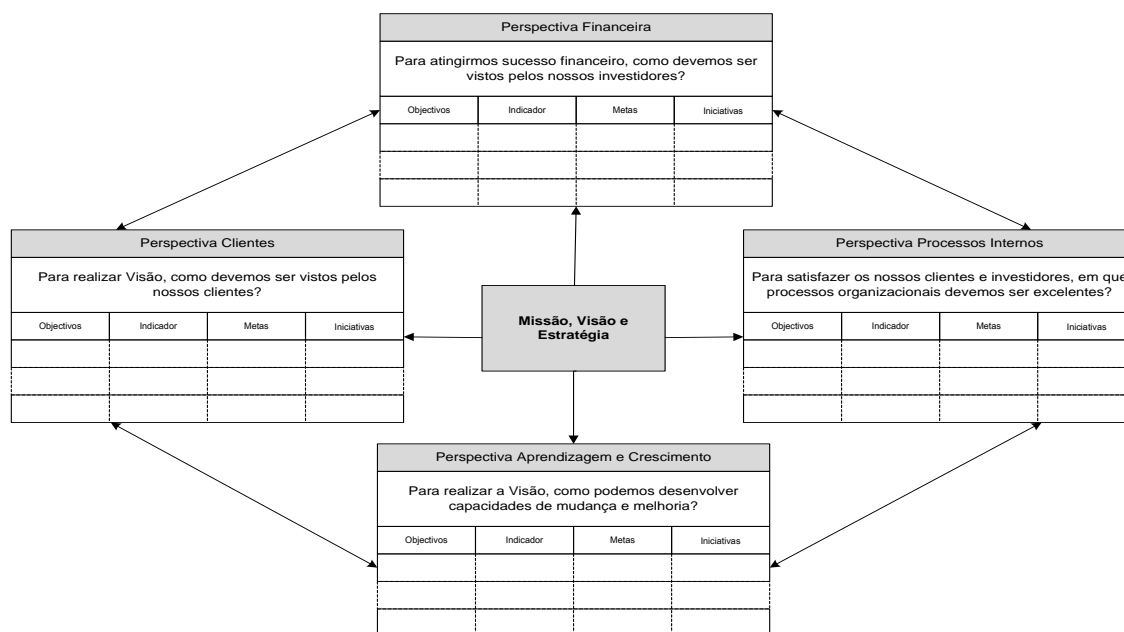


Figura 6.1. Tradução da Missão, Visão e Estratégia nas quatro perspectivas (Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996a)

A visão integrada de todos os conceitos, enquanto sistema de gestão da estratégia, fundamenta-se em quatro novos processos integrados e interdependentes, que combinados ou separadamente, concorrem para ligar objectivos estratégicos de longo prazo com acções de curto prazo: (1) traduzir a visão; (2) comunicar e articular; (3) planear e (4) feedback e aprendizagem (Kaplan e Norton, 1996). De acordo com os autores e de forma a orientar a sua implementação, *traduzir a visão* ajuda a construir um consenso e acordos em torno da visão e estratégia da organização, de maneira que essas declarações sejam expressas num conjunto integrado de objectivos e medidas que descrevam orientações de longo prazo para o sucesso; *comunicar e ligar*, permite às organizações comunicar os objectivos departamentais e individuais, assegurando o alinhamento com todos os níveis da organização com as orientações estratégicas e recompensas ao nível do desempenho evidenciado e em função das metas estabelecidas; *planear* diz respeito à fixação de metas, selecção de indicadores e identificação das iniciativas concretas a desenvolver, bem como a alocação de recursos necessários à execução dos objectivos estratégicos definidos; *feedback e aprendizagem* centram-se na

capacidade das organizações desenvolverem uma aprendizagem que lhes permita rever e alterar estratégias, em tempo real e com base no desempenho da performance. Adicionalmente o BSC facilita informação que permite articular - metas financeiras orçamentadas de curto prazo, departamentais e individuais – com as iniciativas realizadas nas perspectivas clientes, processos e crescimento (Kaplan e Norton, 1996). Essencial no BSC é o processo de desdobramento dos objectivos, indicadores, metas e iniciativas, globais da organização, de forma alinhada e coerente, em objectivos das várias divisões, departamentos, equipas e pessoas; isto é, depois de definidos os objectivos corporativos/organizacionais para cada uma das perspectivas, a metodologia pressupõe o desdobramento daqueles em cascata, coerente e consistentemente, para cada nível operativo (Kaplan e Norton, 2000).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a metodologia da formulação da estratégia organizacional do BSC, a procura do alinhamento estratégico – de cima para baixo – preconiza que o seu desenvolvimento comece pela gestão de topo, que deve posteriormente partilhar a visão e estratégia com os restantes membros da organização, bem como as principais partes interessadas externas. Para os autores, comunicando a estratégia e vinculando-a a metas pessoais, o BSC cria um entendimento e um compromisso partilhado entre todos, alinhando esforços e iniciativas da organização aos processos necessários de transformação, sendo certo que, cada colaborador entende como a sua actuação específica contribui para a realização dos objectivos de negócio organizacional. Para traduzir a estratégia e o BSC em medidas locais que influenciem as prioridades das pessoas e das equipas e de forma a conseguir o alinhamento da organização em torno de uma visão partilhada e orientação comum, os autores recomendam três mecanismos: (1) Programas de Comunicação e Formação; (2) Programas de Estabelecimento de Metas e (3) Vinculação dos Sistemas de Compensação.

Neste sentido, a evolução do BSC como sistema de gestão estratégica e a necessidade em identificar as relações de causa-efeito entre os objectivos, levou Kaplan e Norton (2000, 2001, 2004 a,b) a desenvolver um novo instrumento de representação gráfica que facilitasse a visualização dessas ligações, surgindo o Mapa da Estratégia ou Mapa Estratégico; este foi descrito pelos autores como um instrumento que proporcionava aos colaboradores uma visão clara de como o seu trabalho estava ligado aos objectivos estratégicos da organização e possibilitando que estes realizassem a suas



funções de forma coordenada, em direcção à realização desses objectivos. Para os autores, o Mapa Estratégico traduz a estratégia em termos operacionais, num processo contínuo e fazendo da estratégia uma tarefa de todos, sendo certo de que, o sucesso da execução da estratégia organizacional depende da compreensão desta pelos colaboradores, o que por sua vez implica uma descrição clara da mesma (Kaplan e Norton, 1996). O Mapa estratégico constitui-se como um instrumento de comunicação, integrador e centrado no fundamental, sendo a sua principal finalidade, descrever de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo, ou seja, estabelecendo o alinhamento entre as actividades de formulação e implementação da estratégia e mostrando como esta deve ser realizada. A relevância do Mapa Estratégico na comunicação e envolvimento da organização, justificou um novo nível de evolução do BSC – um instrumento para comunicação da estratégia (Pinto, 2009).

Esta capacidade de alinhar pessoas, processos e infra-estruturas, com a estratégia e facilitador da mudança ao constitui-se como um instrumento simples e de fácil compreensão por todos os níveis da organização, representa uma vantagem decisiva do Balanced Scorecard, desenvolvida por Kaplan e Norton no seu livro *Alignment – Using the Balance Scorecard to Create Corporate Synergies*, publicado em 2006 e no qual os autores consolidam a vantagem do alinhamento, introduzindo novos conceitos e metodologias para a sua implementação. A essência deste último livro dos autores, baseado no princípio - alinhar a organização com a estratégia – a questão do alinhamento é vista como crucial na criação de valor, considerando o BSC como um sistema para alinhar a estratégia corporativa e a estrutura organizacional. Para Kaplan e Norton (2006), os Mapas Estratégicos e o Balanced Scorecard são instrumentos ajustados para descrever a proposta de valor da organização e alinhar os seus recursos, tendo em vista aumentar a criação de valor.

Não obstante, desde o seu surgimento o *Balanced Scorecard* reúne algumas críticas. Atkinson *et al.*, (1997), e Tangen (2004), por exemplo, referem a concentração implícita nos investidores e ignorando a influência crescente de outras partes interessadas, circunstância devida segundo Oteley (1999) ao ambiente cultural norte-americano, onde o instrumento foi criado. Norreklit (2000) analisou o BSC em função de duas questões: (1) validade da causa-efeito e (2) habilidade do instrumento em alinhar a estratégia planeada à estratégia realizada. As conclusões da autora apresentam, relativamente à validade da relação causa-efeito, dois problemas: (1) a dimensão tempo não é evidenciada na relação e (2) as relações de causa-efeito são questionáveis, quando um incremento num indicador causal não causar a repercussão esperada no indicador de

efeito. Em relação à habilidade do instrumento alinhar a estratégia planeada à estratégia realizada, outros dois problemas foram constatados: (1) problemas relacionados com as diversas perspectivas que não são abordadas (fornecedores, governo, social) e (2) problemas relacionados com a implementação *top-down*, inerente ao BSC.

### **6.1. O *Balanced Scorecard* adaptado às Organizações Sem Fins Lucrativos**

Caracterizadas como um híbrido entre os sectores público e privado, as OSFL representam um modelo de «negócio» historicamente difícil de definir, constituindo-se os sistemas de medição de resultados, na urgência mais significativa da avaliação do seu impacto e a todos os níveis de actuação (Hall, 1994).

Cunningham (1999) refere que até à década de 1980, o interesse pela gestão era mínimo e justificado no conceito da especificidade das OSFL, parecendo suficiente uma abordagem da gestão baseada em princípios de boa vontade, flexibilidade, informalidade, compromisso e habilidade natural e predominando o entendimento do «fazer o bem é o bastante». Também Niven (2003) menciona que as entidades sem fins lucrativos desvalorizam o investimento na construção de capacidade organizacional, considerando-o como desvio de fundos na realização da sua missão, sendo este entendimento que ironicamente, pode levar à diminuição da prestação de serviços e finalmente à redução de financiamento.

Devido à evolução destas considerações e porque as OSFL também são portadoras de obrigações, verifica-se a tendência generalizada e de âmbito internacional, para as OSFL melhorarem os seus sistemas de informação e gestão (Quintana e Molina, 2008). Estes são acrescidos, segundo os autores, de um conjunto de indicadores que permitam conhecer anualmente: (1) se foram cumpridos os objectivos definidos pela organização; (2) se a execução da gestão foi eficiente, assegurando a correcta utilização dos financiamentos recebidos para a consecução do seu fim social, uma vez que a contabilidade tradicional é insuficiente e inadequada para reflectir estes aspectos. Também Ostrander e Schervish (1990, citado em Herman e Renz, 1999), argumentam que a filantropia não é um sector institucional, mas um tipo particular de relação social (troca) que deve ser distinguida das relações comerciais e políticas. Uma implicação desta visão é que a eficácia das OSFL não deve ser avaliada em termos monetários, mas em termos morais, na medida em que as organizações sem fins lucrativos respondem

aos valores morais que motivam os doadores e destinatários da actuação das mesmas. Na mesma linha de entendimento, Sánchez e Corrales (2007), assinalam que a gestão das OSFL não se pode avaliar através da rentabilidade obtida, dado que frequentemente, os seus objectivos não são quantificáveis, sendo necessário e imprescindível encontrar outra forma de medir/avaliar se a sua gestão é adequada e se os recursos de que dispõem são destinados à sua finalidade.

Todavia e devido ao enquadramento actual, a «estratégia organizacional» está gradualmente a tornar-se uma característica das OSFL, sendo estas cada vez mais pressionadas a alinhar as suas estratégias às mudanças do seu ambiente operacional; no entanto, conceituar e explicitar a estratégia organizacional é o desafio mais crítico para estas organizações (Akingbola, 2006). Do anterior se deduz a importância das OSFL disporem de um sistema de informação, bem como ferramentas de gestão para a recolha, avaliação, tratamento e tomada de decisões adequada para, entre outros, dotar de transparência o seu funcionamento. Fundamental ainda para assegurar coerência entre convicções e acções, facilitar a cooperação com outras OSFL, identificar necessidades e produzir resposta adequada aos problemas sociais. De acordo com Niven (2003) e embora projectado para aplicação nas empresas com fins lucrativos, a abordagem do *Balanced Scorecard* pode ajudar a reorientar recursos escassos para resultados expectáveis.

Kaplan e Norton (1997) referem que a construção de um BSC que ligue a missão e a estratégia da organização a objectivos e medidas explícitas é apenas o começo da utilização do *Scorecard* como sistema de gestão, dado que a introdução desta metodologia na organização desencadeia todo um processo de sistematização da estratégia. É coincidente a opinião de Sawhill e Williamson (2001), ao afirmarem que o simples facto de se alinhar a missão, objectivos e indicadores de desempenho, numa organização sem fins lucrativos, pode alterá-la profundamente e tornando-a mais eficaz.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a adequada implementação do BSC numa organização presume duas condições críticas: (1) a estratégia deve ser clarificada ao ponto de qualquer colaborador da organização poder entendê-la e perceber exactamente como as suas acções individuais sustentam o «quadro geral» e como pode contribuir para o seu sucesso; (2) a metodologia BSC irá simultaneamente constituir-se como um instrumento de monitorização para o acompanhamento da *performance* estratégica e operacional. Embora o foco e a aplicação iniciais do BSC estivessem dirigidos para o

sector lucrativo, Kaplan e Norton (1997), afirmam a oportunidade da sua utilização em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, de modo a melhorar a gestão das mesmas. Argumentam que, apesar de essas organizações deverem limitar sua despesa a orçamentos estipulados, o seu sucesso não pode ser medido pela precisão com que se mantêm dentro de tais limites, ou mesmo se reduzam os seus gastos para que as despesas reais sejam mantidas abaixo das verbas financiadas.

Kaplan (2001b) refere que nos últimos anos as organizações sem fins lucrativos aplicaram e ajustaram o *Balanced Scorecard* às suas situações particulares, nomeadamente, United Way of Southeastern New England (UWSENE), Duke Children's Hospital e New Profit Inc. Relativamente às reorganizações instituídas ao BSC original e considerando que o sucesso financeiro não é o objectivo primário destas organizações, o papel da missão e do cliente foram alterados para o topo da hierarquia das perspectivas, reconhecendo que as OSFL devem prestar contas pela eficácia na satisfação de uma necessidade da sociedade.

Considerando que, uma vez que o sucesso financeiro não é o objectivo primordial das OSFL, Kaplan (2010), refere que estas não podem usar a arquitectura padrão do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, no qual, a rentabilidade financeira é a finalidade dos resultados a serem alcançados (*botton line*); este é substituído por um objectivo relacionado com a sua missão e impacto social, tal como a redução da pobreza, poluição, doenças, taxas de abandono escolar, biodiversidade, educação e oportunidades económicas. Ainda segundo o autor, a missão das OSFL ou públicas, representa a prestação de contas entre ela e a sociedade, bem como a justificação para a sua existência e apoio continuado, alertando que a medição de melhoria no objectivo do impacto social pode levar anos para se tornar perceptível, sendo por isso que as restantes perspectivas fornecem – a curto e médio prazo – metas e feedback necessário para o controle anual e responsabilização (*accountability*).

A Perspectiva Financeira (orçamento) funciona como elemento capaz de viabilizar a missão e constituindo-se, simultaneamente, como factor de constrangimento na medida em que as OSFL devem gerir eficientemente orçamentos cada vez mais controlados e limitados e cujas receitas são asseguradas, maioritariamente, através de donativos, subsídios, mecenato, quotas e outros.

Além disso, estas organizações identificaram os doadores e ou financiadores como clientes, bem como os beneficiários directos dos seus serviços, sendo colocados a par e reconhecendo Kaplan (2010) uma modificação adicional necessária para expandir

a Perspectiva do Cliente, deste modo designada “*Cientes e stakeholders*”; esta compreende (1) Doadores ou Contribuintes que fornecem os recursos financeiros ou seja, pagam o serviço e (2) cidadãos ou beneficiários que recebem o serviço, sendo que, ambos os grupos devem ser colocados no topo de um mapa estratégico das OSFL.

Para Ronchetti (2006) a Perspectiva dos Processos Internos nas OSFL, representa o impacto da qualidade de produtos e serviços, ajudando a identificar quais os processos internos que a organização deve realizar com excelência e de forma a satisfazer as expectativas e entrega de valor de clientes e *stakeholders*. Para Niven (2003), a perspectiva da Aprendizagem e Crescimento é a facilitadora das outras três perspectivas, sendo na essência, o alicerce sobre o qual o Balanced Scorecard é construído, uma vez que as OSFL são organizações especialmente focadas na missão e dependendo fortemente das competências, motivação, dedicação e alinhamento dos seus recursos humanos para atingir as metas fixadas e os objectivos sociais a que se propõem.

Segundo Kaplan (2001a), a aplicação do BSC mudou ainda o foco destas organizações da avaliação de programas e iniciativas para os resultados que tais programas e iniciativas devem cumprir, permitindo alinhar iniciativas, departamentos e pessoas e criando sinergias corporativas que contribuíram para que as melhorias de performance pudessem ser alcançadas. Na opinião do autor e vinculados pelo BSC, todos os recursos organizacionais, tais como a liderança, recursos tecnológicos e financeiros, programas, iniciativas, e recursos humanos tornam-se alinhadas com a realização dos objectivos organizacionais.

Para Kaplan e Norton (1997), as instituições sem fins lucrativos devem medir o seu sucesso pelo grau de eficácia e eficiência no atendimento às necessidades dos seus beneficiários, devendo ser definidos objectivos tangíveis para clientes e *stakeholders*, desempenhando as considerações financeiras um papel favorecedor ou inibidor, mas raramente representarão o objectivo básico.

Para os autores, e como pode ser observado na Figura 6.1.1 O *Balanced Scorecard* adaptado às OSFL, o BSC pode proporcionar foco, motivação e responsabilidade significativos em instituições sem fins lucrativos, oferecendo uma base lógica para a existência das mesmas (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentais) e comunicar externa e internamente os

resultados dos vectores de desempenho pelos quais a organização realizará a sua missão e alcançará os seus objectivos estratégicos.

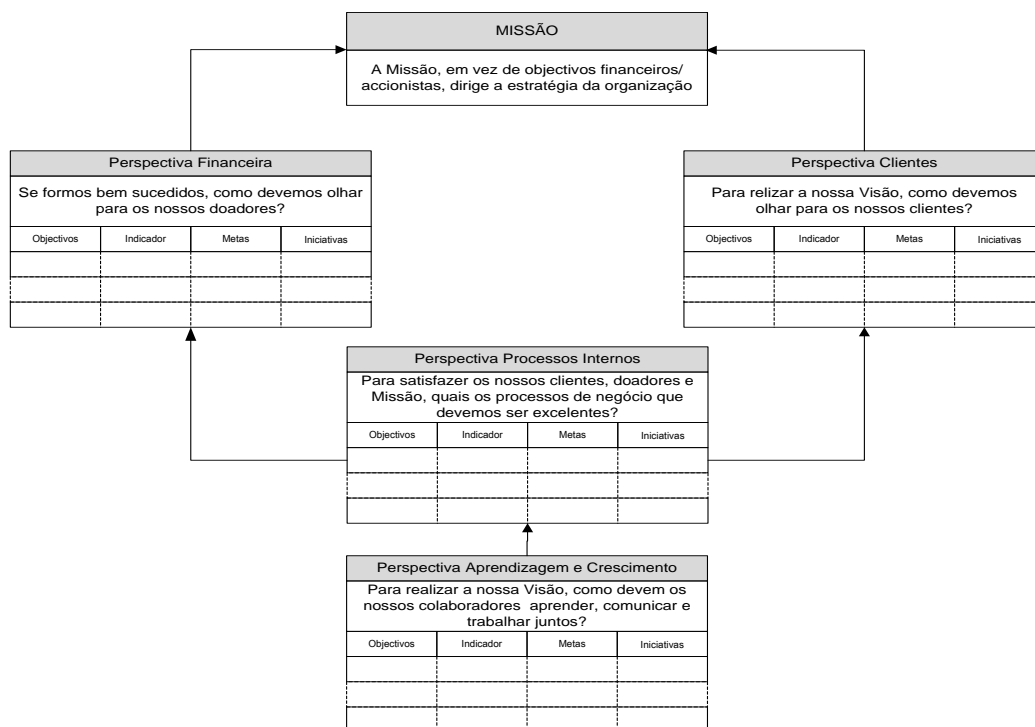


Figura 6.1.1. O *Balanced Scorecard* adaptado às OSFL. (Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2001b)).

Neste sentido Paton e Foot (1997, citado em Herman e Renz, 1999), propuseram uma abordagem do *Balanced Scorecard* para as organizações sem fins lucrativos e sugerindo o desenvolvimento a utilização de cinco categorias gerais de medidas: (1) medidas de desempenho actual de cada actividade ou programa na organização; (2) medidas de base (longo prazo) do desempenho de cada actividade / programa, tendo em consideração as utilizações alternativas de recursos; (3) medidas de solidez financeira e de gestão (abordando a questão de como a organização a está a executar); (4) medidas de renovação ou de declínio (abordar a questão de saber se as capacidades organizacionais estão melhorando ou definhando) e (5) medidas de impacto das iniciativas de desenvolvimento organizacional.

No entanto, Sawhill e Williamson (2001) chamam a atenção para o facto de que, nem *scorecards* genéricos, nem um conjunto de indicadores universais, funcionarem para todas ou para todos os casos das organizações sem fins lucrativos, devendo ser as medidas (indicadores) de desempenho adaptadas à missão e objectivos individuais das organizações.

De acordo com Niven (2003), traduzir a estratégia em acção é o verdadeiro propósito do *Balanced Scorecard*, ou seja, permite que as OSFL se concentrem no que

realmente importa, medindo apenas os poucos vectores críticos de sucesso organizacional conducentes à realização da missão da organização, dado que o seu objectivo último é satisfazer as necessidades dos clientes/utilizadores e desta maneira conseguir maior “*Value for Money*”. A estratégia é então o fio condutor que tece, através do *Scorecard*, ligando os elementos díspares de clientes, *stakeholders*, processos, colaboradores e financiadores, num todo coerente e consistente.

A tradução da estratégia consiste na concretização do BSC num “relatório” de acompanhamento da *performance* estratégica – o mapa scorecard ou mapa estratégico – no qual os objectivos estratégicos da organização estão posicionados numa matriz, orientados pelas Perspectivas (Clientes e *stakeholders*, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Financeira) e dirigidos pelos vectores estratégicos (linhas de orientação estratégica), relacionando-se entre si, em cascata e através de relações ou fluxos de causa-efeito. Os objectivos estratégicos serão avaliados através da análise dos indicadores que lhes forem atribuídos, confrontado os resultados obtidos com as metas previamente negociadas.

As organizações são ainda fontes de valor ao **alinharem** as suas unidades de apoio ou serviços partilhados, como **recursos humanos**, finanças, compras e jurídico, com as estratégias das unidades de negócio (Kaplan e Norton, 2006). Os autores referem que as unidades de apoio reforçam a estratégia organizacional e as estratégias das unidades de negócio, através do portefólio de serviços que fornecem aos seus clientes internos, desenvolvendo cada uma das unidades de apoio um conjunto personalizado de programas estratégicos potenciais.

## **7. Impacto da Gestão de Recursos Humanos nos Resultados: a contribuição do *Balanced Scorecard* de RH**

Rogers e Wright (1998) advertem para a tendência desenvolvida que visa justificar os gastos e existência da função de RH, observando que os departamentos e programas de RH se tornaram num elemento na equação de lucro da organização a ser minimizada como um custo e maximizada como um componente de valor acrescentado na estratégia organizacional. Assim, as críticas que repetidamente afirmam que a GRH não agrega valor para as organizações têm impulsionado um número crescente de pesquisa, visando demonstrar que práticas progressivas de RH resultam num desempenho organizacional mais elevado (Wright *et al.*, 2004).

Neste sentido, a literatura revela um número significativo de estudos visando avaliar e medir o impacto das acções de gestão de recursos humanos nos resultados organizacionais (Huselid, 1995; Becker e Gerhart, 1996; Delaney e Huselid, 1996; Delery e Doty, 1996). Da análise dos estudos sobre a avaliação de RH constatou-se dois tipos de abordagens que identificam diferentes conceptualizações dos autores e que são sinteticamente apresentados nos pontos seguintes.

### **7.1. Impacto das práticas de Recursos Humanos**

Esta primeira abordagem conheceu um crescente desenvolvimento a partir da década de 1980 e tendo por objectivo, os autores que a enquadram, encontrar uma prática ou um conjunto de práticas que sejam comprovadamente melhores para uma ou diversas organizações. Recorrendo a sofisticados métodos estatísticos, este tema de investigação procura evidenciar como é que as políticas e práticas de RH podem ser mais eficazes (Ulrich, 1997; Rogers e Wright, 1998). Ou seja, o objectivo desta abordagem é o impacto das políticas e práticas de RH sobre o desempenho organizacional. A metodologia utilizada pelos diferentes autores e seleccionada a amostra objecto do estudo, avalia e mede a relação verificada entre a implementação de determinada prática ou conjuntos de práticas e a variação correspondente nos indicadores de desempenho das organizações estudadas. O propósito é encontrar relações entre práticas de recursos humanos e desempenho organizacional que sejam passíveis de generalizações, destacando-se Huselid (1995), Becker e Huselid (1998), Becker, Huselid e Ulrich (2001a), cujas investigações identificaram o impacto nos resultados organizacionais correlativo à implementação de práticas de trabalho de alto desempenho.

No entanto, nas propostas de investigação não se verifica consenso, tendo alguns autores identificado diversos modos de teorizar esta abordagem de RH e propondo uma tipologia para os estudos entretanto realizados: (1) perspectiva universalista, (2) perspectiva contingencial e (3) perspectiva configuracional (Delery e Doty, 1996 e Youndt *et al.*, 1996).

Concordam com a perspectiva universalista as pesquisas que defendem ser possível desenhar um conjunto das melhores práticas de RH que serviriam para todos os tipos de organizações, isto é, procuram definir práticas estratégicas que podem ser relacionadas com o desempenho organizacional. Preconizam a existência de uma serie de práticas de recursos humanos que em todos os contextos terão um efeito positivo nos



resultados (Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1994, 1998) Não obstante, Youndt *et al.* (1996) referem que as melhores práticas identificadas podem variar bastante. Outros trabalhos propõem o estudo de sistemas ou conjuntos de práticas internamente consistentes (Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997), mas encontram dificuldades na definição das variáveis a incluir nos mesmos e na medição da sua eficácia e verificação das sinergias na sua utilização.

Os estudos reflectidos na abordagem contingencial defendem que a relação entre as variáveis relevantes será diferente para distintos níveis da variável crítica contingente. Subjacente à perspectiva contingencial está uma relação mais complexa e menos linear, entre as actividades de recursos humanos e a eficácia organizacional (Delery e Doty, 1996); esta dependerá do ajuste entre as políticas de RH e uma série de variáveis de contingência – estrutura, estratégia, dimensão da organização, intensidade do capital e ciclo de vida da organização – sendo relevante para a sua eficácia o comportamento dos empregados e a consistência entre práticas de RH e estratégia (Delery e Doty, 1996; Youndt *et al.*, 1996 e Schuler e Jackson, 1987).

A perspectiva configuracional parte da identificação de configurações ou sistemas de emprego, cuja aplicação se traduz em resultados de alto rendimento (Delery e Doty, 1996). Identifica a necessidade de integração e coerência entre as diferentes práticas de recursos humanos aplicadas – ajuste interno - bem como a adequação das mesmas às condições particulares da organização – ajuste externo e fundamenta-se na condição de equifinalidade, segundo a qual, diferentes configurações podem servir de ponto de partida para a obtenção de melhores resultados.

As pesquisas levadas a cabo pelos diferentes autores, anteriormente referidos, e que têm por objectivo estabelecer e/ou comprovar a relação entre políticas e práticas de RH e o desempenho das organizações, embora não verifiquem resultados que confirmem a existência de melhores práticas, são consensuais ao considerar que as políticas e práticas de RH, seja de maneira individual ou organizadas num conjunto ajustado à estratégia, podem influenciar o comportamento dos trabalhadores e reflectir-se nos resultados do desempenho financeiro da organização. A análise dos estudos evidencia ainda que são muitas e diversificadas as práticas associadas à GRH, com ênfase nas tradicionais da área, designadamente: recrutamento, selecção, remuneração,

avaliação de desempenho, rotatividade; os estudos referem ainda outras práticas de gestão de recursos humanos, menos frequentes, como sejam participação, autonomia, sistemas de comunicação, definição de funções.

Relativamente às medidas de desempenho organizacional, verifica-se também uma grande discrepância, sendo que, alguns autores utilizam nas suas pesquisas indicadores financeiros, (Huselid, 1995; Delery e Doty, 1996); outros aplicam a rotatividade e o absentismo (Huselid, 1995; Youndt *et al.*, 1996); podem ainda ser usados indicadores como a qualidade do produto, a motivação dos empregados e o tempo de execução do produto/tarefa (Youndt *et al.*, 1996).

## **7.2. Medição das práticas de Recursos Humanos**

A segunda abordagem centra-se no desenvolvimento de métodos para medir quantitativamente a contribuição das políticas e práticas de recursos humanos sobre os resultados de desempenho organizacional. (Ulrich, 1997; Becker, Huselid e Ulrich, 2001a). No que respeita aos objectivos esta abordagem difere da anterior, caracterizando-se pela proposta de medição, preferencialmente quantitativa, da efectiva contribuição feita pela GHR, para o resultado do desempenho organizacional e relativo a uma empresa específica. Neste sentido, a popularidade do conceito do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997) e a convicção dos autores que devem ser consideradas, para além das medidas tradicionais financeiras, processos, clientes e **peçoas**, alargou a sua utilização à medição de RH. A utilização deste instrumento de gestão baseia-se na premissa de que a dimensão humana na organização precisa de ser monitorizada constituindo-se, simultaneamente, como fonte de custos e de impulso para outras actividades, tal como a satisfação dos clientes (Becker, Huselid e Ulrich, 2001a).

Os trabalhos de Ulrich (1997) e Becker, Huselid e Ulrich (2001a) indicam dois tipos de medidas para a área de gestão de recursos humanos, que medem dois tipos diferentes de funções desempenhadas: (1) medidas operacionais que traduzem a eficiência do desempenho das actividades de recrutamento, selecção, formação, remuneração, avaliação de desempenho e rotatividade e (2) indicadores estratégicos que se referem à acção estimuladora que a GRH pode exercer sobre os processos e deste modo, promover a implementação da estratégia. Os indicadores estratégicos serão definidos a partir da estratégia organizacional que é desdobrada em estratégia, política e práticas da GRH.

O sistema de medição compreende as etapas de planeamento, elaboração e avaliação da estratégia, políticas e práticas, assegurando que os indicadores seleccionados sejam relevantes para a estratégia da organização e a sua cadeia de valor (Becker *et al.*, 2001a). A proposta é a construção em cascata das relações (fluxos) de causa-efeito, de forma a clarificar a sequência das actividades de GRH até aos resultados do desempenho organizacional.

Também Kaplan e Norton (2004b) referem que o BSC ao possibilitar a medição de resultados estratégicos e identificando e esclarecendo a cadeia de relações de causa-efeito, através do mapa estratégico e dando foco e alinhamento à estratégia organizacional, orienta a definição dos resultados relevantes para a gestão de recursos humanos. Para além disso é ainda considerado importante a avaliação da própria área de RH: (1) uma avaliação quantitativa tradicional, fundamentada em termos de custo-benefício das actividades desenvolvidas e (2) uma avaliação dos profissionais de RH e da área como um todo, pelos seus clientes internos (Ulrich, 1997).

É importante evidenciar que todos estes estudos não têm uma preocupação de construção teórica ou fundamentação teórica de suporte, sendo mais instrumentos ou metodologias de natureza aplicada. Os autores utilizam conceitos (estratégia, competências, capacidades, alinhamento, etc.) que pressupõem testados e compreendidos. A este respeito Becker e Huselid (2006) referem que, apesar da literatura de GERH tenha desenvolvido um importante conjunto de resultados empíricos em diferentes níveis de análise, os quadros teóricos subjacentes não se desenvolveram ao mesmo ritmo, estando a literatura teórica numa encruzilhada; os autores indicam também que salvo raras excepções, tem-se registado um esforço diminuto para estender a teoria da GERH de uma forma que integre formalmente o mecanismo através do qual a arquitectura de RH influencia o desempenho das organizações. Para os autores, a noção dos recursos humanos como um activo estratégico implica uma mudança de perspectiva significativa num campo de investigação onde o foco do desempenho tem sido, tradicionalmente, ao nível micro Huselid e Becker (2011) e Becker e Huselid (2006). Em contraste, o domínio da estratégia integra fenómenos mais macro, onde a criação de valor e o desempenho financeiro elevado, estão baseados na vantagem competitiva sustentável. A este respeito, Huselid e Becker (2011) referem que a literatura constata que o desempenho das organizações tem probabilidade de ser

reforçado quando uma organização adota (1) sistemas de recrutamento e selecção de acordo com a sua estratégia competitiva, (2) sistemas de recompensa e remuneração dos colaboradores que reflectam a avaliação de desempenho e o sucesso da implementação da estratégia e (3) estratégias de formação e desenvolvimento orientadas por sistemas de gestão de desempenho e objectivos de negócio. Becker e Huselid (2006) enfatizam ainda a diferenciação entre organizações, funções estratégicas, força de trabalho (ao invés de arquitectura de RH) e medição de desempenho de RH.

No entanto e apesar dos progressos alcançados, no entendimento de Huselid e Becker (2011) permanecem uma série de desafios para a teoria de GERH, pressionada a integrar estas duas literaturas: (1) literatura de gestão de recursos humanos para explicar *como* as práticas e sistemas de RH produzem potencialmente, capital humano valioso e (2) literatura da estratégia para explicar *porquê* o capital humano pode ser uma fonte de criação de valor. Segundo os autores o que falta na teoria de GERH é o *como*, ou seja, um mecanismo claramente articulado ou modelo completo e abrangente que demonstre efectivamente a ligação causal entre o sistema de gestão de RH e o desempenho da organização

Os trabalhos de Becker e Huselid (1998) e Wright, Dunford e Snell (2001) empenham-se por alargar a teoria da GERH de maneira que integre formalmente o mecanismo pelo qual a arquitectura de RH **efectivamente** influencia o desempenho das organizações. Entretanto, Delaney e Huselid (1996) afirmam que há evidências convincentes que demonstram uma ligação entre a gestão de pessoas e um desempenho organizacional elevado e Becker e Huselid (2006) reafirmam que o mais premente desafio teórico e empírico, enfrentado pela literatura académica da GERH, é a articulação da “caixa negra” que descreva a lógica estratégica entre a arquitectura de RH de uma organização e o seu desempenho subsequente.

Da análise das duas abordagens consideradas parece pertinente concluir que as práticas de GRH podem ter impacto sobre o desempenho organizacional; algumas parecem constituir-se *boas práticas* para qualquer tipo de organização; dependem, no entanto, da sua inserção numa configuração de práticas ou num sistema de GRH adequado e único para cada organização e de acordo com a estratégia organizacional definida. Verifica-se ainda uma nova ênfase na integração da implementação da

estratégia como variável central na medição de RH e da sua contribuição para o desempenho da organização.

### **7.3. O Scorecard de RH**

Não obstante, permanece a questão de como pode ser medido o capital humano, sendo certo que a medição é, obviamente, importante para avaliar o impacto das intervenções do capital humano e áreas de melhoria.

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001b) os RH são um activo estratégico na medida em que desempenham um papel fundamental, tanto na implementação da estratégia como dos sistemas de gestão, isto é, a capacidade de executar bem a estratégia é uma fonte de vantagem competitiva e as “pessoas” são o eixo central da execução eficaz da estratégia. Implicitamente, os activos organizacionais ascendem ao nível de activo estratégico quando se afirmam como fonte de vantagem competitiva.

Beatty, Huselid e Schneier (2003) reafirmam que para reforçar a contribuição da organização de RH, os profissionais de RH não só terão de transformar o que fazem, mas também a forma como são percebidos. Neste sentido os autores questionam de que forma pode a gestão de RH contribuir para o sucesso estratégico da organização, deslocando-se do papel de parceiro estratégico – que pode ser removido ou terciarizado – para o papel de jogador em campo, com capacidade de pontuação no jogo.

Esta capacidade de pontuação exige uma nova compreensão acerca da contribuição dos RH, da forma como os seus sistemas permitem contribuir e como os seus resultados finais podem ser medidos. Para Beatty, Huselid e Schneier, (2003) apenas um *Scorecard* de RH integrado num *Scorecard* da estratégia da organização, possibilita as regras do jogo.

É convicção de Becker e Huselid (2006) que, para as organizações executarem efectivamente a estratégia de negócio, devem desenvolver uma melhor compreensão das causas e consequências do desempenho da força de trabalho.

A ênfase nos resultados procede do facto de estes, supostamente, apreenderem a contribuição estratégica de RH (Becker, Huselid e Ulrich, 2001a; Beatty, Huselid e Schneier, 2003; Becker e Huselid, 2006).

Também Becker, Huselid e Ulrich (2001a) referem que a Gestão de RH tem potencial estratégico, porque pode influenciar as pessoas, que são fonte de vantagem

competitiva, mas identificam a necessidade de desenvolver um conjunto de medidas para provar a sua contribuição estratégica.

Os autores propõem e tendo como referência o *Balanced Scorecard*, que a avaliação e a medição de resultados de RH procedam da estratégia para as políticas e práticas relevantes, como etapas anteriores à definição dos indicadores que demonstram a contribuição de RH.

A abordagem de Becker, Huselid e Ulrich (2001a) e Beatty, Huselid e Schneier (2003) deriva do conceito de *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton. Os autores mantêm o núcleo do *scorecard* original, alterando apenas a perspectiva “Aprendizagem e Crescimento” para “Sucesso da Força de Trabalho”, tal como pode ser verificado na Figura 7.3.1 *Scorecard Organizacional*.

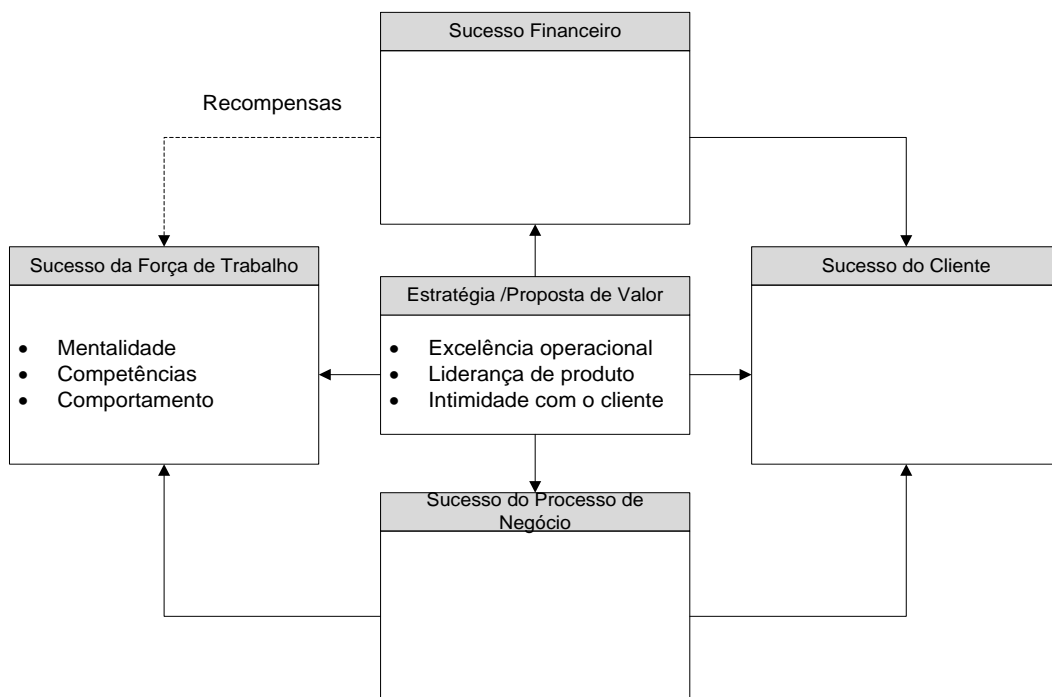


Figura 7.3.1. *Scorecard Organizacional* (Fonte: Beatty, Huselid e Schneier, 2003)

Os autores referem que utilizam o conceito “sucesso” em oposição a satisfação, uma vez que o objectivo é o sucesso de clientes e colaboradores e de forma a tornarem a organização bem sucedida. Beatty, Huselid e Schneier (2003) substituíram os conceitos da “Missão” e “Visão” do centro do BSC, preferindo “Escolha Estratégica / Proposição de Valor”. Segundo os autores, a articulação da Escolha Estratégica ou Proposição de Valor, dirigida a uma organização ou uma unidade de negócio dentro da organização, ajuda a Força de Trabalho a compreender como a organização ou unidade pretende ser bem sucedida na sua área de mercado. Para além disso, os autores introduziram as ideias

chave da Escolha Estratégica ou Proposição de Valor: (1) procurar propostas de valor de baixo custo (excelência operacional); (2) inovação (liderança do produto ou serviço) e (3) personalização ou soluções únicas (intimidade com o cliente).

A escolha estratégica tem um impacto significativo no sucesso do cliente e nos processos de negócio, desempenhando um papel determinante na avaliação do que deve ser feito para que a força de trabalho seja bem sucedida (Beatty, Huselid e Schneier, 2003). Assim e de forma a construir o sucesso da força de trabalho, no contexto do *scorecard*, os autores recomendam a distinção dos principais alvos de um sistema, ou produtos de RH: (1) mentalidade da força de trabalho; (2) competências e (3) comportamentos. Na obtenção destes produtos, os componentes do sistema de RH devem ser avaliados em função: (1) das competências exigidas à força de trabalho; (2) das práticas de RH utilizadas (v. g. comunicação, selecção, avaliação, esquema de trabalho, recompensas, desenvolvimento, etc.); (3) integração do sistema de RH e (4) alinhamento com a estratégia do negócio. Esta abordagem resulta num *Scorecard* de RH, e conseqüente no desenvolvimento de *painéis* de RH que captam a contribuição dos mesmos, como pode ser verificado na Figura 7.3.2. *Scorecard* de RH.

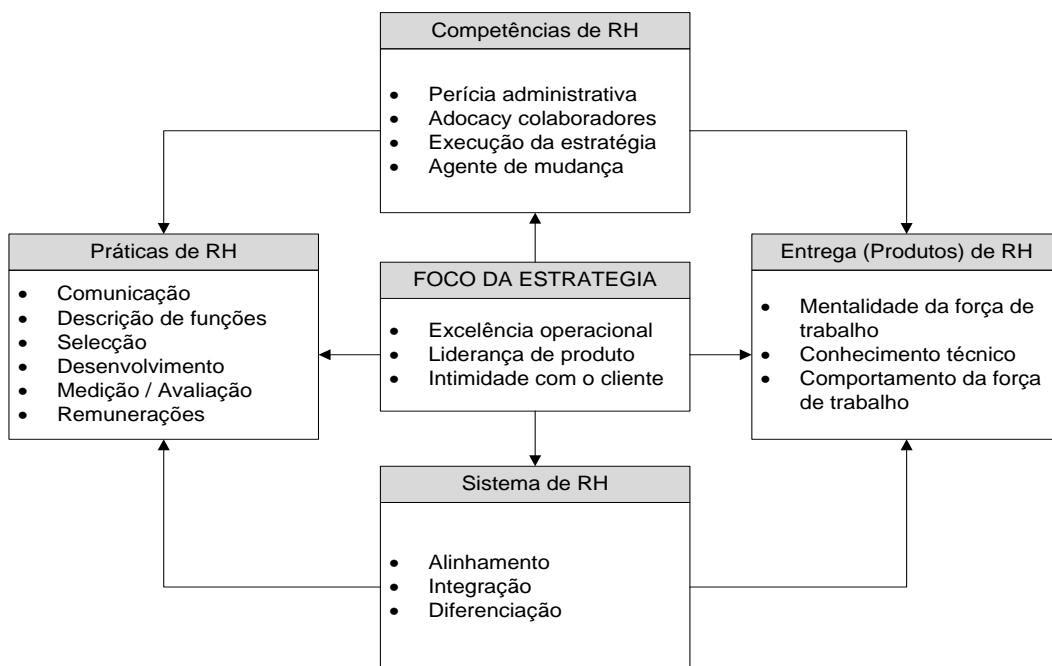


Figura 7.3.2. *Scorecard* de RH (Fonte: Beatty, Huselid e Schneier, 2003)

O compromisso de RH é a construção de competências, o alinhamento das práticas, a integração e diferenciação dos sistemas de RH, de modo a fornecer a força de trabalho que melhor potencie a vantagem competitiva da organização (Beatty, Huselid e

Schneier, 2003). De acordo com os autores, o resultado (a entrega de RH) é a força de trabalho e sendo o sucesso desta o objectivo final de qualquer sistema de RH.

Por outro lado, se o RH está a ser gerido e responsabilizado como um activo estratégico, as organizações devem encontrar uma maneira de ligar directamente o RH ao processo de implementação da estratégia (Becker, Huselid e Ulrich, 2001b). A solução ou ferramenta para ligar a medida do capital humano com o desempenho da organização é o conceito do Mapa da Estratégia desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (Becker, Huselid e Ulrich, 2001a e 2002).

O mapa da estratégia fornece a base para alinhar a arquitectura de RH com os condutores estratégicos da organização, ou seja, fornece uma estrutura lógica que transforma o RH de uma função operacionalmente orientada, para um activo organizacional com impacto estratégico (Becker, Huselid e Ulrich, 2002). Torna ainda compreensível a toda a organização a relação com os outros condutores da estratégia, sendo a estratégia uma tarefa de todos.

A tradução na prática de que as pessoas são o activo mais importante, significa romper com sistemas organizacionais baseados na ideia de que as pessoas são em grande parte um centro de custos a ser minimizado (Becker, Huselid e Ulrich, 2001b). Os autores acreditam que uma nova perspectiva de RH, que pensa na arquitectura de RH em termos de um activo organizacional é a base para superar esse desafio. Advertem ainda que esta nova perspectiva de RH exige mudanças entre a gestão de linha e os profissionais de RH, em termos de responsabilidade compartilhada e prestação de contas para os condutores do desempenho estratégico. Becker, Huselid e Ulrich (2001b), consideram que os benefícios serão enormes, desde logo, porque uma combinação de sistemas organizacional, rotinas e mudanças na cultura da organização, propiciam como resultado, uma nova fonte de vantagem competitiva que não é facilmente imitada.

### PARTE III: INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

#### **8. Objectivos do Estudo Empírico**

O presente estudo empírico tem como objectivo explorar a possibilidade de desenhar um *scorecard* de RH respeitante à APPACDM de Braga, identificando os



factores que poderão condicionar a sua implementação, bem como as suas implicações na gestão dessa organização.

Conforme já anteriormente referido e num contexto marcado por fortes restrições orçamentais, verifica-se a tendência generalizada no âmbito internacional, relativamente às organizações sem fins lucrativos, na melhoria dos seus sistemas de informação e gestão, não só para informar as entidades financiadoras mas também como instrumento de suporte na tomada de decisões e na distribuição prioritária de recursos.

Para realizar essa tarefa o *Balanced Scorecard* tem sido um método referenciado como adequado, dado que pretende traduzir a estratégia e a Missão de uma organização, num conjunto coerente de indicadores, que informam a realização dos objectivos e identificam as relações de causa-efeito que promovem os resultados obtidos.

A ideia para o presente estudo surgiu do interesse em analisar uma ferramenta como o BSC, que se tem revelado eficiente no sector privado, replicado numa organização sem fins lucrativos e numa área ainda pouco investigada, como é a gestão dos recursos humanos nas IPSS.

A investigação da possibilidade de aplicação de um *scorecard* de RH relativo à APPACDM de Braga será fundamentada em Kaplan e Norton (2006), Becker, Huselid e Ulrich, 2001a e Beatty, Huselid e Schneier, 2003, designadamente: (1) definir e comunicar claramente a Estratégia da organização; (2) verificar o desenvolvimento de um argumento de negócio para investir em RH; (3) construir o plano estratégico de Capital Humano; (4) identificar os resultados de RH dentro do plano estratégico de Capital Humano; (5) alinhar o sistema de RH com os resultados de RH; (6) seleccionar as métricas: criação do *scorecard* de HR; (7) verificar possibilidade de implementar o *Scorecard* de HR e (8) verificar o alinhamento total da estratégia.

Decorrente do *scorecard* de RH será ainda investigado: (a) alinhamento externo (entre o plano estratégico de recursos humanos e os objectivos estratégicos da organização e (b) alinhamento interno (entre os vários componentes do sistema de gestão de recursos humanos).

De modo a identificar o problema e explorar a possibilidade de desenhar um *scorecard* de RH adequado às necessidades da APPACDM de Braga, foram realizadas várias entrevistas e consulta documental para recolha de informação sobre a organização: folhetos informativos, estrutura da organização, Missão, Visão e Valores,

entre outros elementos. Adicionalmente, consultou-se a legislação que regulamenta a actividade da instituição, bem como outras fontes que caracterizam o sector na perspectiva nacional e internacional.

Numa primeira fase, entre Outubro e Dezembro de 2010 e no âmbito da implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, foram realizadas reuniões com os elementos da Direcção, Revisor Oficial de Contas e Técnico Oficial de Contas, que tiveram como finalidade: realizar a análise Swot<sup>1</sup>; estabelecer os objectivos estratégicos para os próximos três anos, bem como um conjunto de indicadores divididos por estas quatro perspectivas; definir os objectivos Smart<sup>2</sup>; relacionar estes elementos entre si, criando uma relação de causa-efeito de modo a estabelecer o Mapa da Estratégia. Os Objectivos Estratégicos e Mapa da Estratégia foram definidos tendo em consideração 4 perspectivas: Clientes/Stakeholders, Financeira, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento.

Tendo em conta a necessidade de adaptação do *Balanced Scorecard* às entidades sem fins lucrativos, uma vez que o fim último destas não é a obtenção de mais-valias para os accionistas mas a realização de uma missão, foram apresentadas na revisão da literatura, alternativas ao modelo inicial. Estas alternativas prevêem a inclusão da missão e a alteração do posicionamento das perspectivas. Para além da alteração na ordenação das perspectivas, a instituição adoptou ainda uma designação diferente para a perspectiva habitualmente designada por clientes, de modo a integrar a filosofia subjacente ao Referencial EQUASS, e traduzir o envolvimento de todas as partes interessadas.

Considerando o quadro conceptual genérico e o instrumento de gestão de RH - o *Scorecard* de RH seleccionado - foi elaborado um trabalho de campo cuja metodologia e resultados apresentamos nos pontos seguintes.

## 9. Metodologia

A abordagem qualitativa também designada por interpretativa, tem lugar quando o investigador está empenhado numa compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo, tal como se apresenta, pelo que, observa, descreve, interpreta, sem controlar, constituindo a finalidade de investigação interpretar mais do que avaliar (Freixo, 2009).

---

<sup>1</sup> De acordo com Santos (2008) a análise Swot constitui um instrumento de análise estratégica que relaciona os pontos fortes e fracos de uma organização, com as oportunidades e ameaças provenientes do seu meio envolvente

<sup>2</sup> Conceito usado para definir objectivos, nomeadamente em planeamento estratégico (Doran, 1981)

Ainda no entendimento do autor, esta forma de desenvolver o conhecimento evidencia a importância crucial da compreensão do investigador e dos participantes no processo de investigação. Neste sentido, esta abordagem suporta-se na capacidade do investigador em dar um significado ao fenómeno.

De acordo com Bogdan e Biklen (1992, citado em Freixo, 2009), a investigação qualitativa apresenta cinco características essenciais: (1) o contexto natural constitui a fonte dos dados, sendo o investigador instrumento-chave na recolha da informação; (2) a preocupação central é descrever e posteriormente analisar os dados; (3) a questão fundamental é todo o processo; (4) os dados são analisados indutivamente como se encaixassem todas as peças de um puzzle e (5) refere-se principalmente ao significado das coisas, ao “porquê” e ao “como”.

Do anterior, justifica-se entender a pesquisa qualitativa como uma metodologia que não procura enumerar ou medir ocorrências e não utilizando, geralmente, instrumentos estatísticos para análise dos dados; o seu foco de interesse é amplo e caracterizado pela obtenção de dados descritivos através do contacto directo e interactivo do pesquisador com a situação em estudo. Para além disso, na pesquisa qualitativa, frequentemente, o investigador procura entender o fenómeno segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e nela fundamentado a sua interpretação do fenómeno pesquisado.

Segundo Caelli *et al.* (2003) um estudo de investigação em pesquisa qualitativa, com o objectivo de credibilidade, deve abordar quatro áreas principais: (1) posicionamento teórico do investigador; (2) congruência entre a metodologia e métodos; (3) estratégias para estabelecer o rigor e (4) lente analítica através da qual os dados são examinados.

Destarte, o objectivo de uma investigação qualitativa é procurar uma construção do conhecimento evitando-se a enunciação de preconceitos e de opiniões sobre o objecto de estudo, sendo o seu principal objectivo, desenvolver e aprofundar o conhecimento de determinada situação num dado contexto. O investigador qualitativo não tem a pretensão de generalizar pois o seu objectivo é particularizar, tendo em conta que os resultados serão apenas aplicados aos sujeitos do estudo.

Relativamente aos procedimentos ou método de recolha de informação, Morrow e Brown (1994, citado em Caelli *et al.* 2003), referem que frequentemente os termos

metodologia e métodos são usados como sinónimos ou são utilizados de forma inconsistente. Neste contexto, Freixo (2009) aponta cinco diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa: observação participante, etnografia, interaccionismo simbólico, fenomenologia e estudo de caso, enquanto Quivy e Campnhoudt (2008), indicam quatro métodos de recolha da informação: inquérito por questionário, entrevista, observação directa e análise documental. Ou seja, na pesquisa qualitativa, a metodologia deve ser claramente distinguida do método, sendo que, a metodologia representa referenciais teóricos que orientam a forma como a investigação deve prosseguir (Caelli *et al.*, 2003). Para os autores envolve a preocupação na construção de um tipo particular de conhecimento, enquanto os métodos referem-se às ferramentas, técnicas ou procedimentos utilizados para reunir as provas.

Apesar da pesquisa qualitativa ser amplamente utilizada por sociólogos e antropólogos (Seale, 1999), não tem sido enfatizada por investigadores organizacionais no estudo dos comportamentos nas organizações, sendo a maioria das pesquisas conduzidas em gestão baseadas em análises estatísticas e modelos matemáticos (Voss *et al.*, 2002). No entanto, Lee *et al.* (1999) argumentam que tem crescido o interesse pelos métodos de pesquisa qualitativa na investigação em gestão organizacional, devido à solicitação por abordagens adicionais na compreensão dos temas em estudo e McCutcheon e Meredith (1993, citado em Voss *et al.*, 2002), referem que uma técnica de investigação abrangente, tal como o estudo de caso, envolve necessariamente pesquisa de campo individual, sendo em geral, mais rica e mais adequada à resolução do problema em estudo. Também Downey e Ireland (1979) indicam que os métodos qualitativos têm um papel importante no campo dos estudos organizacionais, embora alertando para a desvantagem da abordagem em estudos que seja fundamental eliminar o enviesamento da análise do fenómeno.

Mais recentemente Voss *et al.* (2002) referem que os estudos de caso têm sido um dos métodos mais consistentes e poderosos na gestão, reconhecendo essa qualidade como essencial para lidar com a rápida e crescente magnitude das mudanças em tecnologia, sistemas e actividades de gestão, motivos pelos quais os investigadores têm apelado para uma maior utilização de métodos fundamentados em pesquisa de campo.

Especificamente, este trabalho, enquanto *estudo de caso* é uma investigação de natureza empírica e de acordo com Freixo (2009) identifica as seguintes características: (1) **particular**: focalizado numa determinada situação (propor a aplicação do *Balanced Scorecard* à Gestão de Recursos Humanos na APPACDM de Braga); (2) **descritivo**: o

produto final é uma descrição do fenómeno investigado; (3) **heurístico**: conduz à compreensão do fenómeno estudado; (4) **indutivo**: tem por base o raciocínio indutivo; parte do particular para o geral; (5) **holístico**: enfatiza a importância dos processos, (em lugar dos resultados), da compreensão e da interpretação; (6) **planificação**: técnicas de recolha de dados utilizadas neste procedimento metodológico: entrevista centrada ou focalizada, não-directiva e análise documental.

Para além disso foram enunciadas as **questões de investigação** que focalizam o objectivo do estudo e que advieram do quotidiano profissional do investigador e se fundamentam igualmente na teoria da GERH e a **unidade de análise**, a gestão de recursos humanos na APPACDM de Braga. Relativamente aos resultados do estudo, apenas se pretende produzir conhecimentos acerca do fenómeno em estudo.

### 9.1. Instrumentos e procedimentos utilizados

Perante a temática abordada e o tipo de projecto que se pretende realizar, foi utilizada a entrevista como técnicas de recolha de dados, recorrendo à **entrevista não estruturada, análise documental e legislação do sector**. No âmbito deste trabalho foi seleccionada a entrevista pessoal (face-a-face), considerando que esta abordagem permitiria a recolha de dados de alta qualidade, maior grau de flexibilidade, possibilitando ainda a explicação do propósito da investigação: incentivar a cooperação, esclarecer dúvidas ou corrigir mal entendidos (Mathers *et al.*, 2002).

Optou-se pela **entrevista não estruturada** mas focada nos tópicos a desenvolver na investigação e no pressuposto que apenas a experiência concisa dos entrevistados acerca dos mesmos, interessava ao estudo e pelo facto do entrevistador ser igualmente colaborador da instituição e amplamente conhecedor do enquadramento das questões a esclarecer. O protocolo previa e facultava a oportunidade a ambos os intervenientes no processo de discussão das questões com algum detalhe, constituindo uma preocupação questionar cada entrevistado, da mesma forma e fazendo as mesmas perguntas (Mathers *et al.*, 2002), ou seja, conjugando a flexibilidade das respostas com um roteiro de controlo. Também para Fisher (2007), nas entrevistas não-directivas o entrevistador elabora um guião para o advertir das principais questões e temas a serem tratados tendo, no entanto, o entrevistado amplo latitude para responder às perguntas colocadas.

De acordo com Merton e Kendall (1946), as entrevistas não estruturadas revelam-se, por vezes, ineficazes na reacção às digressões irrelevantes e improdutivas. Neste sentido, os limites da relevância definidos pela focalização nos tópicos a desenvolver na investigação diminuem a probabilidade da ocorrência das divagações e resultando num rendimento máximo de dados pertinentes.

Segundo Estrela (1994), o propósito da entrevista consiste na recolha de dados de opinião que permitam, para além de facilitar pistas de caracterização do objecto em análise, conhecer sob alguns aspectos, os intervenientes do processo e procurando: (1) informação sobre o real e (2) apreender algum dos quadros conceptuais dos sujeitos, enquanto elementos constituintes desse processo. Neste sentido, foi ainda observada a postura dos entrevistados no pressuposto de que a linguagem corporal pode indicar informação adicional e tida em consideração a do próprio investigador, uma vez que esta pode influenciar o sujeito, mesmo que inconscientemente (Mathers *et al.*, 2002). Com o mesmo propósito foram ainda reconhecidos os silêncios, dando oportunidade e tempo ao entrevistado para reflectir e acrescentar informações adicionais ao seu próprio ritmo.

No entanto, Quivy e Campnhoudt (2008) alertam de que a entrevista é, sobretudo, um método valioso de recolha de informação, sendo que, o propósito teórico do investigador deve prevalecer, atentamente concentrado em torno das suas hipóteses de trabalho e tendo subjacente que o conteúdo da entrevista será objecto de uma análise de conteúdo sistemática e dirigida a aferir as mesmas.

Entretanto e devido à natureza pessoal das entrevistas e a possibilidade da introdução de erro e ou enviesamento, que poderá afectar as etapas seguintes do processo, Mathers *et al.* (2002), alertam para que sejam envidados esforços no sentido da redução dos mesmos de forma a fortalecer a validade e confiabilidade do estudo.

No que diz respeito às vantagens do método, são referidas, essencialmente: o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos, informação mais precisa, relevante e significativa e a flexibilidade do instrumento de recolha, respeitando os quadros de referência dos entrevistados (Quivy e Campnhoudt, 2008; Freixo, 2009; Mathers *et al.*, 2002). E como desvantagens ou limitações, os autores referem, entre outras, incompreensão do entrevistado do significado das questões de investigação e

que pode levar a uma falsa interpretação; retenção de dados relevantes, receando a revelação da identidade; o tempo dispendido e dificuldade na realização das entrevistas

A construção do **guião das entrevistas** baseou-se nos objectivos do estudo que foram traduzidos em questões e que serviram de suporte para a definição de **dimensões/temas** de análise do conteúdo das mesmas, sendo as questões organizadas de forma sequencial e tendo por base diferentes referências teórico/conceituais da Gestão de Recursos Humanos. Foi elaborado em três versões que tinham por objectivo, para além da possibilidade de cruzamento da informação recolhida, as características, responsabilidades e funções dos entrevistados na instituição, nomeadamente: (1) elementos dos órgãos sociais, (2) elementos com responsabilidade de gestão e direcção de respostas sócias e (3) colaboradores de categorias diversas.

Assim, o guião da entrevista foi estruturado em quatro Temas: (1) relativa ao Plano Estratégico da Organização; (2) referente ao Sistema de RH (Operacional e Estratégico); (3) respeitante ao Planeamento de recursos humanos e (4) Alinhamento. O guião das entrevistas contemplou uma pergunta aberta, possibilitando ao entrevistado acrescentar alguma coisa que considerasse pertinente no contexto da investigação, e com o objectivo de capturar o máximo de informação possível, sendo certo de que este tipo de questões aumenta a quantidade de tempo necessário para analisar os resultados da entrevista.

Os três modelos de Guiões das Entrevistas constituem o Anexo A deste trabalho de investigação.

Foi ainda obtido o acordo institucional para a realização do projecto dirigido à APPACDM de Braga, bem como o consentimento informado dos entrevistados. Estes foram convidados antecipadamente, tendo-lhes sido explicado o objectivo do estudo e esclarecido que a sua participação seria inteiramente voluntária. Adicionalmente foi elucidado ao entrevistado o motivo pelo qual foi seleccionado e o que iria acontecer aos dados recolhidos na entrevista.

Os entrevistados foram tranquilizados sobre a confidencialidade e anonimato, tendo sido informados de que as suas identidades não serão reveladas nos resultados a apresentar. Relativamente ao local da realização das entrevistas e de acordo com Fisher (2007), de que a remoção dos entrevistados para um espaço neutro pode incentivá-los a confidenciar e desafiar as suas próprias suposições, foram, sempre que possível,

marcadas para a sede da instituição, sendo certo que algumas decorreram nos locais habituais de trabalho dos entrevistados. Ainda assim e dado que no seu próprio espaço os entrevistados se revelam mais confortáveis, foi observado a sua relação e conformidade com o contexto.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio-cassete com o conhecimento e autorização dos entrevistados, respeitando a privacidade, a confidencialidade e anonimato dos sujeitos. As entrevistas foram realizadas nos meses de Dezembro e Janeiro de 2010, tendo a duração das entrevistas variado entre 40 e 60 minutos

De modo a assegurar o rigor da informação foi efectuada uma “**triangulação de dados**“, nomeadamente, uma recolha de documentos sobre a instituição, bem como da legislação aplicável ao sector.

A triangulação é considerada uma demonstração de rigor, traduzindo a preocupação do investigador em reunir e analisar dados de mais de uma fonte de forma a obter uma perspectiva mais ampla sobre a situação em estudo (Lacey e Luff , 2001; Ryan e Bernard, 2003). Não obstante, a ideia de que os resultados produzidos com diferentes métodos podem ser usados para validação mútua não constitui uma ideia consensual (Fielding e Schreier, 2001).

Segundo Almeida e Pinto (1986) parece demasiado simplista pensar que dados gerados por diferentes métodos podem ser agregados para produzir uma visão unificada que se assume como válida, funcionando a categoria “verdade” simplesmente como um limite e orientação operatória, sendo certo apenas, a produção de aproximações.

Para Kelle (2001) e tendo em consideração a noção de complementaridade dos métodos, tanto a convergência como a divergência de resultados são inúteis, uma vez que não se pretende corroborar ou infirmar resultados com recurso a diferentes métodos, do mesmo fenómeno estudado, mas antes produzir um retrato do fenómeno em estudo que seja mais completo do que o alcançado por um único método. Ou seja, a triangulação de dados não se reduz unicamente a questões de seriedade e validade, permitindo também uma caracterização mais completa e holística do fenómeno a investigar.

Segundo De Ketele e Rogiers (1999), geralmente, um único método de recolha de informação não permite por si mesmo proporcionar toda informação necessária, motivo pelo qual se recorreu ao estudo de alguns documentos oficiais da instituição que complementaram a recolha de informação. A análise documental realizada teve um carácter selectivo, uma vez que apenas se pretendia consultar alguns documentos



institucionais específicos que se enquadrassem no âmbito deste estudo e se relacionassem, de forma directa ou indirecta, com o objectivo de explorar a possibilidade de desenhar um *scorecard* de RH respeitante à APPACDM de Braga

## 9.2. Caracterização dos Actores entrevistados

Partindo do problema a estudar e dos objectivos definidos, o estudo empírico incide sobre uma população diversificada de colaboradores da APPACDM de Braga, sendo a amostra intencional e constituída por 9 colaboradores. Foi definida uma *amostragem por conveniência* (Moreira 1994) dado o tempo disponível para a recolha e tratamento da informação; também e de acordo com Fortin (1999), na investigação qualitativa convém ao investigador considerar um número reduzido de sujeitos, devendo evitar-se uma amostra de grandes dimensões cujos dados se tornariam difíceis de analisar. As características da população que definem o grupo de colaboradores incluídos no estudo fundamentam-se em três critérios: (1) dois elementos dos órgãos sociais, (2) quatro elementos com responsabilidade de gestão e direcção de respostas sócias e (3) três colaboradores de categorias diversas.

O quadro 9.2 Caracterização dos Participantes na Investigação, apresenta os nove participantes que constituem a amostra dos entrevistados, de acordo com a seguintes variáveis: idade, tempo de serviço (contratos efectivos e voluntários) e situação profissional.

Quadro 9.2.1  
Caracterização dos Participantes na Investigação

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Idade	Menos 30 Anos							X		
	De 30 a 45 Anos	X	X		X	X	X			
	Mais de 45 Anos			X					X	X
Tempo de serviço (efectivos e voluntários)	1-10 Anos		X		X		X	X	X	X
	11-20 Anos	X				X				
	Mais de 20 Anos			X						
Cargo que desempenham	Cat. diversa		X	X		X				
	Gestão	X			X		X	X	X	X

Da análise do quadro pode constatar-se de que a maioria dos entrevistados tem mais de trinta anos de idade, sendo que, somente um tem menos de trinta anos.

Quanto ao tempo de serviço, apenas um dos entrevistados possui mais de vinte anos na instituição, dois têm entre 11 e 20 anos e os restantes situam-se entre 1 e 10 anos.

A situação profissional dos entrevistados está maioritariamente situada na dimensão “gestão”, abrangendo responsáveis pelas diferentes Respostas Sociais e elementos do Órgãos Sociais, enquanto que os restantes entrevistados distribuem-se pela dimensão “categorias diversas”.

Apesar de se tratar de uma amostra com um número reduzido de entrevistados, pode ser considerada heterogénea e abrangendo diversas sensibilidades. Por motivos de confidencialidade os dados, propositadamente, não são explícitos.

### **9.3. A análise de conteúdo**

Após a gravação das entrevistas procedeu-se à transcrição integral das mesmas, constituindo um *corpus* da análise “(...) conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 2009, pp.122) de 75 páginas de texto; cada protocolo foi identificado com um código que identificasse os intervenientes da investigação, no qual “E” significa entrevistado, e os números, significam o número do entrevistado, correspondente à ordem pela qual foram efectuadas, designadamente: E1, E2, E3, E4, E5 e E6, E7, E8 e E9. Na transcrição das entrevistas procurou-se manter o padrão da linguagem utilizada, apesar de terem sido detectados alguns erros gramaticais e construção de frases incongruentes. O recurso a reticências traduz a existência de silêncios ou momentos emotivos a que o entrevistado recorreu antes de voltar ao foco do tema abordado.

Os dados recolhidos apresentam-se sob a forma de produções verbais espontâneas organizados a partir das nove entrevistas, sendo fundamental a aplicação de um instrumento como a **análise de conteúdo**, capaz de uma *função heurística* que aumente a propensão da descoberta da realidade subjacente às produções recolhidas e uma *função de “administração da prova”* que em forma de questões ou afirmações provisórias, apelarão para serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma infirmação (Bardin, 2000). Neste sentido, a transcrição das entrevistas foi posteriormente tratada através da técnica de análise de conteúdo, constituindo-se a orientação metodológica que melhor se adequa ao tratamento dos dados obtidos (Bardin, 2009; Quivy e Campenhoudt, 2008; Estrela, 1994) e um recurso eficaz para a sistematização das mesmas. De acordo com Stempler (2001) a análise de conteúdo é

uma técnica sistemática para a redução das muitas palavras do texto em categorias com menos conteúdo, fundamentada em regras explícitas de codificação. Para além disso, a análise de conteúdo é um procedimento para categorizar, classificar, sintetizar dados verbais ou comportamentais, podendo ser analisado em dois níveis: (1) nível básico descritivo dos dados, sendo referido também como o nível do manifesto e (2) nível interpretativo, preocupado com o inferido, o implícito na resposta e designado nível de análise latente (Hancock, 2002).

Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas propondo-se captar, mediante procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não), que facilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Enquanto, para Quivy e Campenhoudt (2008), a análise de conteúdo centra-se no discurso, não na compreensão da linguagem enquanto tal, mas sim na interpretação dos seus significados pessoais, sociais ou políticos e nos sentidos sociais que o autor do discurso lhe imputa. Para Lacey e Luff (2001), a análise de conteúdo é a abordagem mais adequada para a investigação qualitativa centrada em perguntas específicas e com prazos limitados.

No âmbito deste trabalho recorreu-se ao processo de análise de conteúdo proposto por Bardin (2009), Lacey e Luff (2001), Ryan e Bernard (2003) e Hancock (2002), que passamos a descrever.

Numa primeira fase de análise procedeu-se a uma *leitura flutuante*, da transcrição das nove entrevistas. Na fase seguinte foram definidas as *unidades de registo*, bem como a organização e sistematização da informação das nove entrevistas de acordo com os temas e respectivas categorias e subcategorias.

Relativamente aos temas, estes foram definidos *a priori*, sugeridos pelo referencial teórico e de acordo com os objectivos da pesquisa. Nesta fase foram consideradas duas etapas: a primeira etapa consistiu numa análise (processo de decifração estrutural) individual de cada entrevista tendo, através da sua leitura em profundidade, surgido 25 núcleos semânticos que foram considerados como categorias (ou indexação) e as respectivas subcategorias; Seguidamente efectuou-se o processo de desmontagem do texto pela ordem: recorte, enumeração, classificação e agregação. A ideia básica foi identificar nas transcrições, extractos dos dados que são informativos e permitem classificar as mensagens importantes escondidas na massa de dados de cada entrevista (Ryan e Bernard (2003); Hancock, 2002; Lacey e Luff (2001)).

O processo de categorização respeitou as regras de exclusão mútua; homogeneidade; pertinência; objectividade; fidelidade e produtividade (Bardin, 2009), tendo este procedimento sido utilizado para o tratamento dos dados das nove entrevistas. Foi ainda usado o marcador de texto colorido como código de cor para diferentes categorias nos dados, facilitando o reconhecimento dos mesmos em fases posteriores de revisão das transcrições (Hancock, 2002). A partir deste momento foi concebida uma grelha de categorização onde foram sistematizados os temas, categorias, subcategorias, sendo operacionalizados através das unidades de registo e unidades de contexto

A segunda etapa consistiu na comparação, respectivas especificações e cruzamento de inferências da globalidade das nove entrevistas, tendo sido construída uma Grelha ou Matriz de Análise Transversal (Anexo B), de forma a poder estruturar e apresentar melhor os dados por tema, categoria e subcategoria com as respectivas unidades de registo dos sujeitos intervenientes e inferências, como se poderá observar na Análise da Informação.

A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, sendo este um procedimento intermédio, que irá permitir a última fase - a interpretação do tratamento da informação.

## PARTE IV: RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

### **10. Análise da informação**

Como já indicado na Metodologia, as nove entrevistas foram dirigidas a diferentes responsabilidades e funções dos entrevistados na instituição, nomeadamente: (1) elementos dos órgãos sociais, (2) elementos com responsabilidade de gestão e direcção de respostas sociais e (3) colaboradores de categorias diversas.

Os resultados são apresentados em torno dos quatro Temas seleccionados: (1) relativa ao Plano Estratégico da Organização; (2) referente ao Sistema de RH (Operacional e Estratégico); (3) respeitante ao Planeamento de recursos humanos e (4) Alinhamento Interno e Externo.

Estes resultados têm como base a informação contida na Análise de Conteúdo – Grelha de Análise Transversal das Entrevistas (Anexo B)

## 10.1. Tema - Plano Estratégico da Organização

Esta Temática pretendia investigar o nível de informação dos entrevistados relativamente à gestão estratégica da organização, pelo que e através da análise de conteúdo, conforme pode ser verificado no Quadro 10.1.1 Temática Plano Estratégico da Organização, foram encontradas oito Categorias e respectivas Subcategorias.

Quadro 10.1.1

Temática Plano Estratégico da Organização

Temática	Categorias	Subcategorias
Plano Estratégico da Organização	Linhas estratégicas	Definição
		Fundamentos estratégicos
		Actual e futura
		Objectivos a curto, médio e longo prazo
	Prioridades institucionais	Novos Enquadramentos e Imposições
		Clientes
		Atracção de voluntariado
	Dificuldades institucionais	Sustentabilidade financeira
	Vantagem competitiva – Criação de Valor Social	As pessoas
		Os clientes
		A competência
	Formação e Desenvolvimento	Acompanhamento e Aprendizagem
		Profissionalização
	Contributo dos RH	Envolvimento e comprometimento de todos com a Missão
Investimento nos RH	Empowerment	
Desempenho financeiro	Governança da organização	

Relativamente à Categoria **Linhas Estratégicas** e correspondentes Subcategorias é perceptível nas respostas de alguns directores técnicos e colaboradores e categoria diversa o entendimento de que a Missão inicia o processo, seguida dos valores, visão e estratégia (o que a instituição pretende, as prioridades gerais da organização). No entanto, sobressai a falta de informação de uma estratégia claramente definida e a ausência de ligação de causa e efeito, traduzidas em relações articuladas que descrevam a estratégia institucional. Além disso, os entrevistados de ambos os grupos não têm uma sólida compreensão da missão, visão e estratégia da instituição, desconhecendo como no seu dia-a-dia as suas acções contribuem para o sucesso da organização:

*Objectivamente não tenho, mas em função daquilo que a Direcção nos tem vindo a informar, prende-se com esta visão, com esta missão, com os valores e também com mais estruturas de atendimento, uma vez que a*

*procura da instituição, por parte das famílias tem sido muito grande. (E1L8-L11)*

*As principais linhas estratégicas da instituição, não é que elas sejam transmitidas aos funcionários, elas estão colocadas nos placards da entrada da recepção; e as pessoas têm a oportunidade de ver quais são as linhas estratégicas da instituição, o que é que a instituição pretende. E estou a falar no focus no cliente; igualdade e equidade... os valores que, tal como a missão, também são uma linha estratégica, e que estão ali gravadas e que nós temos oportunidade de ver e memorizar. (...) o focus no cliente; igualdade e equidade; a ética e a confidencialidade... não deixam de ser linhas estratégicas; elas não nos foram transmitidas pessoalmente, mas foram colocadas ali, e acho que os funcionários também devem procurar ver o que está exposto (E3L5-L13)*

Verifica-se hesitação em algumas respostas dos directores técnicos e colaboradores de categoria diversa e confusão entre a estratégia institucional (conjunto coerente de acções e programas destinados a cumprir os objectivos globais da instituição) e os objectivos de desenvolvimento a alcançar individualmente com cada cliente, bem como identificam os objectivos estratégicos com as grandes prioridades, as áreas de orientação geral, que a instituição deve concretizar na execução da sua missão:

*(...) capacitarmos a família para se tornar mais autónoma (E2L7)*

*(...) as principais linhas estratégicas da instituição, serão o atendimento dos jovens com deficiência, dando-lhes qualidade de vida; dentro dessa qualidade de vida temos de pensar num modelo educacional fazer com que eles evoluam, dentro das suas capacidades e sejam incluídos na nossa sociedade (E6L6-L9)*

*(...) sei quais são os objectivos da Direcção, sem dúvida, e que no fundo é dar melhores condições, em termos de espaços físico, aos nossos utentes ... aumentar os números de jovens com acordo (E4L6-L8)*

A sustentabilidade financeira marca o discurso dos órgãos sociais e Técnico Oficial de Contas (TOC), tal como a necessidade de potenciar todos os recursos internos e conseguir fontes alternativas de financiamento:

*Tentar autonomizar os recursos existentes, da dependência de qualquer tipo de entidades. Acho que acima de tudo, é potencializar todos os recursos internos que tem e não depender tanto das entidades externas, de ser frequentemente subsídio dependente. Eu penso que este é o grande desafio da instituição neste momento. Ter uma base de sustentabilidade (E7L14-L17)*

*(...) mas de facto, se nós não cuidarmos de ganhar uma certa autonomia, uma criação de fontes fixas de rendimento para nós ... vamos ter dificuldades; estamos sempre sujeitos ... hoje está bom; amanhã há crise ... e isso de facto, convinha; mas isso será viável numa IPSS? Vamos depender sempre, da caridade dos outros; não convinha estar dependente desse aspecto. Aí temos de traçar linhas estratégicas futuras, para que não entremos em sobressaltos (E7L11-L16)*

*(...) Estrategicamente acho que a nossa instituição tem um grande desafio, que é a Certificação e isto é estratégico, na medida em que pode afirmar no exterior, uma imagem de Qualidade na prestação de serviços e com isso podemos fazer uma distinção enquanto instituição e pode ajudar-nos a ir buscar ao mercado as tais fontes de financiamento alternativas, de que a instituição necessita para o equilíbrio financeiro (E9L5-L9)*

Os objectivos gerais estão definidos mas não explicitamente traduzidos em objectivos concretos (ligados às Respostas Sociais), expressando as respostas dos directores técnicos entrevistados conhecimento geral (mas inconsistente e impreciso) das metas globais que se pretende alcançar. É mesmo referido por um dos Directores Técnicos entrevistados que os cronogramas em geral são teóricos, nunca se cumprindo devido a constrangimentos de natureza diversa, tendo a Certificação EQUASS sobressaído como um objectivo calendarizado e com prazos definidos e amplamente divulgados:

*Nunca me foi exposto .... A não ser a questão da Certificação ... que me foi dito ... olha até final do ano de 2010 isto tem de estar tudo a 100%, porque depois vai haver uma auditoria. Aos outros níveis de fazer obras ... existe uma calendarização .... Mas por determinadas situações ... ou porque não é aprovado pela Assembleia ou por outros constrangimentos que acontecem, os prazos, na associação .... Normalmente, nunca são ... uma coisa fantástica ... incrível ... nunca se atinge. Os cronogramas são ... teóricos .... Sinceramente ... apesar de não haver ... devia haver mesmo um cronograma. Eu não tenho acesso a ele; sei indirectamente que há determinados objectivos, mas, pronto, ... vivemos numa sociedade que não é só a nossa instituição; dependemos de outras parcerias ... compreendo perfeitamente (E4L13-L21)*

*(...) uma das primeiras grandes apostas (a curto e médio prazo) foi a qualificação dos espaços (E9L27, L28)*

Alguns objectivos estratégicos assinalados pelos três grupos de entrevistados, enquadraram-se mais no âmbito dos objectivos a desenvolver pelas Respostas Sociais, numa sequência de causa-efeito (em cascata e possível Alinhamento do BSC corporativo ao BSC das RS). Não obstante as respostas sugerem o foco em: (1) modelo educacional, (2) contínuo de respostas vocacionadas para o cidadão com DI (3)

Renovação das estruturas e ou equipamentos (4) Sistema Gestão da Qualidade e Certificação (5) Cuidar da imagem institucional no exterior. Essas são estratégias referidas em algumas entrevistas. Definem a orientação e asseguram um contexto para o desenvolvimento de objectivos e medidas de desempenho (*Balanced Scorecard*). A compreensão de que a estratégia funciona como uma força unificadora para toda a organização não é manifestada por nenhum dos entrevistados dos três grupos considerados, sendo relevante a sua ausência nas respostas dos elementos da Direcção.

Constata-se ainda a ausência de uma abordagem institucional com o objectivo de informar e comunicar aos seus colaboradores e demais stakeholders, a sua estratégia global para criar valor social.

Nas respostas dos entrevistados, sobretudo dirigentes, directores técnicos e TOC, não é evidente o entendimento de que os esforços da estratégia resultem numa imagem clara de prioridades organizacionais para o futuro, sendo visível o desconhecimento de que uma estratégia actual bem planeada e que habilmente executada, fornece as prioridades específicas em que a instituição deve distribuir recursos e direccionar as suas energias.

O discurso dos órgãos sociais, directores técnicos e TOC transmite ainda a ideia de que: os objectivos e metas dos desempenhos alvos, são vagos ou confusos, existindo em algumas áreas chave, mas não claramente alinhados com a missão e estratégia; ausência de clareza, e métricas associadas, ou período de tempo para medir a sua execução; metas conhecidas somente por alguns, ou apenas ocasionalmente divulgadas para acções concretas (EQUASS) ou prioridades definidas.

Ou seja, a instituição executa operações meramente no dia-a-dia sem actividades de planeamento de curto, médio ou de longo prazo e ausência de práticas de planeamento operacional.

Na Categoria **Prioridades Institucionais** apenas um entrevistado dos colaboradores de categoria diversa refere os novos enquadramentos designados pela Segurança Social, como a prioridade essencial a liderar as mudanças institucionais:

*As necessidades da instituição, penso, que seja enquadrar a instituição nos moldes, principalmente nos moldes da qualidade, para ter, digamos assim, um respaldo, a nível de ajudas vindas da SS; mas para isso vai ter que se enquadrar; eu acho isso uma necessidade. O que leva a isto são os novos enquadramentos, a essas transformações, porque a associação vinha, penso eu do que me é dado observar, seguindo uma linha, com formação profissional, com trabalho protegido e de repente sentiu-se*



*obrigada a mudar; a mudar para as novas necessidades e para as novas imposições. Veja bem, eu consigo ver isto por observação, não é por uma explicação mais aprofundada dos dirigentes (E3L16-L23)*

A importância de um órgão directivo composto por voluntários é reflectida numa das respostas dos dirigentes, destacando essa qualidade como prioritária para sensibilizar a sociedade à causa e missão institucional:

*(...) os voluntários existem para apoiar, encorajar e definir ... sim, aí é que nós nos sentimos... sei lá... o projecto para estes Lares ou para a requalificação dos complexos; aí sim, o voluntário pode dar uma ajuda de fora, porque a organização por si só, ou os técnicos por si só, os colaboradores da instituição ... não é o não serem capazes, institucionalmente falta sempre aí alguma coisa para que depois as pessoas possam envolver a sociedade nesses projectos. E se quisermos, o desenvolvimento da instituição depende muito dos voluntários; porque senão, às tantas, isto é mesmo uma empresa ou cooperativa; e como empresa ou cooperativa, isto depois é difícil ir pedir auxílio à sociedade (E9 L124-L131)*

Nenhuma resposta, no total dos entrevistados dos três grupos considerados revela o entendimento de que, como resultado da estratégia, todos os colaboradores conhecem as prioridades-chave da instituição e como pretendem servir os clientes.

As respostas dos três grupos de entrevistados relativamente à Categoria **Dificuldades Institucionais** revelam que a estabilidade é um factor chave e a insegurança causada pela dependência das concessões de financiamento afecta as questões de planeamento do futuro, transmitindo a ideia de que não se tem o controlo do seu próprio destino ou o controlo futuro da organização. A sustentabilidade financeira marca a totalidade das respostas dos três grupos de entrevistados, bem como a excessiva dependência do Estado e a necessidade de formas alternativas de financiamento. As respostas identificam dificuldades ao nível da gestão e da ausência de soluções que permitam o equilíbrio financeiro e o pagamento dos investimentos realizados e a necessidade das reestruturações em função dos novos enquadramentos da Segurança Social:

*Julgo que é a sustentabilidade da instituição a nível económico. Penso que a graves problemas, para se melhorar novos equipamentos; para se construir novos equipamentos; para dar uma resposta de qualidade, realmente, é preciso muito dinheiro e é necessário que a instituição arranje formas de financiamento, para que não dependamos só do estado;*

*que é o que actualmente acontece; nós estamos muito dependentes do estado (E1L18-L22)*

*Creio que neste momento as principais necessidades são mesmo, tentar o equilíbrio financeiro da instituição, uma vez que foram feitos investimentos que eram necessários, encontrar soluções de forma a conseguir pagar todo esse investimento (E6 L28-L30)*

*As principais dificuldades ... não faço ideia, mas deve ser a nível monetário, deve ser a nível de gestão (E5 L9, L10)*

Um dos elementos dos órgãos sociais indica que o financiamento da Segurança Social já não é suficiente para pagar aos RH, sendo urgente produzir estratégias para superar esta situação e apontando o estabelecimento de parcerias:

*(...) a parte financeira é a que nos causa mais problemas; tem-se conseguido, até à data, mas como se sabe, nesta altura, os orçamentos previstos já permitem libertação de grandes meios e os valores que a SS nos paga já não são suficientes para pagar aos nossos RH; temos de arranjar estratégias para superar esta situação... sei lá ...parcerias com empresas ... outros meios que nos garantam a nossa independência (E8 L36-L41)*

A grande dificuldade é transmitir a necessidade de mudança e simultaneamente que as pessoas sintam que há mesmo necessidade de mudança é referido por outro dos dirigentes, sem no entanto especificar que mudanças estão implicadas:

*As dificuldades são só de financiamento; a grande dificuldade é transmitir esta necessidade de mudança. E simultaneamente que as pessoas sintam que há mesmo necessidade de mudança (E9 L55,L56)*

A par das questões financeiras é ainda referida pelo TOC a premência na resolução de alguns conflitos internos, de forma as pessoas serem felizes a trabalhar na instituição:

*Acima de tudo, neste momento, para além das questões financeiras, que são importantes, eu acho que a instituição precisa de se aliviar de alguns conflitos internos que tem; e acho que tem de ter pessoas mais felizes a trabalhar aqui (E7L27-L30)*

A principal dificuldade institucional parece estar ao nível das competências organizacionais e abrangendo uma ampla gama de habilidades, desde o planeamento estratégico, marketing e angariação de fundos para o desenvolvimento e execução de programas. Este défice de qualificação organizacional compromete a capacidade em demonstrar os resultados tangíveis que inspirem potenciais doadores e ou financiadores:

*Estrategicamente acho que a nossa instituição tem um grande desafio, que é a Certificação e isto é estratégico, na medida em que pode afirmar no exterior, uma imagem de Qualidade na prestação de serviços e com isso podemos fazer uma distinção enquanto instituição e pode ajudar-nos a ir buscar ao mercado as tais fontes de financiamento alternativas, de que a instituição necessita para o equilíbrio financeiro (E9L5-L9)*

*Porque esta história da solidariedade é muito bonita, esta história de pedir é muito bonita, mas as empresas vão procurar «vender-nos» a imagem, vão procurar vender-nos serviços, aliando a esses serviços, também, uma imagem de qualidade, da instituição. Estrategicamente isto é determinante, porque como toda a gente sente, o Estado não vai ter dinheiro; o Estado Social, e não vamos aqui atribuir culpas a ninguém, é natural que vá sentir dificuldades em manter o nível de financiamento como até aqui. E portanto, estrategicamente, a instituição, vai ter de cuidar muito da sua imagem no exterior; vai ter de investir muito, de facto, no tratamento desses aspectos, ou seja, comunicação social (...) (E9L9-L16)*

Quanto à Categoria **Vantagem competitiva (Criação de Valor Social)** e Subcategorias concernentes, um dos directores técnicos e um dos dirigentes resumiam bem esta ideia ao exprimirem:

*O que torna a instituição diferente e competitiva são os seus RH, devidamente habilitados (E8L170)*

*Será sobretudo pela forma como acolhemos os jovens; é a qualidade de vida que lhes damos, o bem-estar que lhes proporcionamos. E acho que é por aí ... que os clientes ficam connosco (E6 L179, L180)*

Também a generalidade dos colaboradores de categorias diversas consideram que a instituição depende dos seus colaboradores, sublinhando a importância do reconhecimento pela direcção do «tesouro» em termos de conhecimentos de muitos funcionários, reconhecendo que essas pessoas fazem a diferença na instituição. Identificam também a experiência de muitos anos como um grande trunfo institucional e que bem aproveitado pode ser factor organizacional de competitividade. Potenciar, usar e divulgar os recursos internos é uma estratégia de valorização de RH apontada por um dos entrevistados:

*(...) uma das grandes mais-valias que nós temos são os RH (E2L236)*

*As pessoas fazem a diferença na instituição (E2L240)*

*(...) a associação tem uma experiência de muitos anos (E3L231)*

*(...) temos tanta experiência ...eu acho que esse é o nosso grande trunfo. Bem aproveitado é o nosso factor de competitividade (E3 L234,L235)*

*(...) a própria direcção tem, de certa maneira, tomar conhecimento, do tesouro que ela tem, em termos do conhecimento que muitos funcionários têm (E3 L252,L253)*

*(...) Se somos diferentes e sentimos que somos distinguidos com essa diferença, em relação às outras instituições é porque temos qualidade (E5 L155, L156)*

*(...) as próprias equipas de trabalho (E5 L157)*

Um dos directores técnicos entrevistado enfatiza a importância do envolvimento das pessoas no projecto ou a instituição não tem “pernas para andar”, sublinhando que a organização sempre viveu com as pessoas e ao desvalorizar o seu papel e a sua envolvimento está a perder a sua característica institucional distintiva que é a solidariedade. Refere ainda que o desempenho das pessoas é um o factor de diferenciação da instituição:

*Eu acho que aqui são as pessoas. Acima de tudo, eu acho que a instituição ... depende, depende mesmo, dos colaboradores que cá estão. E ou as pessoas estão envolvidas no projecto, ou esta instituição não tem pernas para andar (E1L29-L252)*

*(...) as pessoas estão cá e trabalham e precisam do seu salário ao fim do mês, mas o que elas fazem, para além das suas funções, é muito maior, e isso é muito importante para a instituição. E é isso que diferencia a instituição dos outros (E1L255-L257)*

*(...) esta instituição sempre viveu com as pessoas, e ... ao desvalorizamos o papel, do trabalhador, do colaborador, e de toda a sua envolvimento na instituição, nós estamos a perder a característica ... uma das características que eu sempre admirei nesta instituição, que é a solidariedade (E1 L252-L255)*

Outro dos directores técnicos entrevistados refere que a qualidade da prestação de serviços distingue a instituição e que a adaptação ao modelo da Certificação, envolvendo conceitos empresariais, não deve desvalorizar as raízes, sendo a sua faceta de “pai e mãe” o maior capital da organização:

*(...) A experiência que temos neste momento e apesar de nos estarmos a adaptar ao modelo certificado e que tem algo de empresarial e muito bem, sou completamente de acordo, mas não perdermos nunca, nunca, nunca as nossas raízes e a nossa essência, que á aquela parte muito humana, muito*

*... de pai e mãe ... esse capital humano é o nosso maior capital (E4 L253-L256)*

Um dos dirigentes reconhece que a instituição tem muita gente que é diferente das outras instituições:

*Bem ... há aqui uma coisa que é subjacente; a instituição tem muita gente que é diferente das outras instituições; mais dedicadas, com mais qualidade e que gostaram sempre muito de pronunciar a palavra APPACDM de Braga. Isto é visível (E9 L349-L351)*

Um dos directores técnicos destaca a procura e a importância das necessidades que instituição satisfaz:

*Acho que o tipo de trabalho que fazemos, as necessidades que satisfazemos, neste momento é fundamental; acho mesmo que deveríamos ter mais lares porque existem ainda muitas pessoas que necessitam desta valência (E6L(183-L185)*

Acima de tudo é a competência das pessoas que trabalham na instituição o factor que mais pode diferenciar a organização, indica o TOC, acreditando que esta pode ser uma condição prévia à melhoria organizacional:

*Eu acho que acima de tudo é a competência. A competência das pessoas que cá estão; acho que é o factor que mais nos pode diferenciar. Porque só isso é que pode tornar uma organização melhor. A todos os níveis: a nível dos Rh; na forma de estar no mercado; na forma de acolher os jovens de os tratar; de lidar com as famílias. Eu acho que só se resume a uma palavra que é a competência (E7L186-L190)*

Um dos membros dos órgãos sociais refere, na Categoria **Formação e Desenvolvimento**, que as pessoas que tenham mais formação são capazes de desenvolver com mais qualidade a sua função e missão profissional, embora admita que a eficácia da qualificação das competências deva ser melhor avaliada. Remete ainda a melhoria dos serviços à qualificação:

*A eficácia da qualificação das competências tem de ser melhor avaliado. Acredito que as pessoas que tenham mais formação sejam capazes de desenvolver, com mais qualidade, a sua função profissional, a sua missão profissional (E9L317-L321)*

*(...) a formação modificou muito a instituição, e se hoje há melhores serviços, é porque houve qualificação (E9L322,L323)*

Um dos entrevistados das categorias diversas salienta a importância dos colaboradores estarem melhor preparados e mais profissionalizados, enquanto um dos elementos dos órgãos sociais admite que a instituição precisará no futuro, de mais técnicos e de mão-de-obra especializada:

*(...) A competitividade, inclusive com outras IPSS (...) temos de estar preparados, estar mais profissionalizados (E3L250-L252)*

*A instituição tem já muitos técnicos; precisará mais no futuro, e nessas áreas a mão-de-obra especializada é fundamental (E9L63,L64)*

No que toca à Categoria **Contributo dos RH** é destacado pelos entrevistados dos três grupos considerados, a relevância do papel centralizador da Gestão de RH e trabalho em parceria com os DT's das diferentes RS, tal como a importância da determinação de objectivos e planeamento da gestão de RH, observando que sem uma boa gestão de RH não há futuro. É identificada a exigência dos novos enquadramentos, como um incentivo da visibilidade da gestão e resultados das práticas de RH, bem como o caminho para atingir o objectivo da sustentabilidade e do equilíbrio da instituição:

*Como tenho vindo a referir, terá ... deverá ter um papel fundamental e centralizador e acho realmente que deve trabalhar em parceria com os DT das diferentes RS (E1L273, L274)*

*(...) é fundamental, porque só podemos chegar a determinado caminho se o traçarmos primeiro; portanto, para mim quem o traça é a gestão de Rh e eu só sei se consigo chegar se souber por onde tenho de ir (E2L243-L245)*

*(...) tudo passa por aí. Acho que sem uma boa gestão de RH, não se vai lá e sobretudo hoje, dentro dos novos enquadramentos (E3L238, L239)*

Alguns directores técnicos e TOC reforçam a importância da força de trabalho na instituição:

*Sem recursos humanos não há instituição e essa é a nossa grande qualidade (E4L268)*

*É assim ... se fosse a dar uma percentagem eu dava para aí 95%. Os 5% restantes são oportunidade e o contexto (E7L202, L203)*

Promover o empenhamento dos funcionários e construir um futuro comum, mais próspero, mais amigo é referido por ambos os elementos da Direcção, sendo apontado como um grande objectivo a conseguir:

*Seria no sentido de empenhar os funcionários; envolvê-los na missão; construirmos aqui uma sociedade mais amiga, sem tantas quezílias, sem problemas ... alguns antigos, mas que devem ser ultrapassados. Temos de pensar num futuro comum, mais próspero, mais amigo (E8L179, L180)*

*(...) transformar a APPACDM de Braga no melhor local de trabalho de Portugal (E9L393,L394)*

No que se refere à Categoria **Investimento nos RH**, os entrevistados quer sejam directores técnicos quer colaboradores de categorias diversas, manifestam a sua preocupação pela desvalorização dos RH que consideram verificar-se actualmente na instituição. Temem o agravamento desta tendência e a descaracterização da APPACDM de Braga, porque é nas pessoas que está a diferença:

*(...) se nós nos sentir-mos bem, cá dentro, se fizermos as coisa e gostarmos do que estamos a fazer e sentir-mos que estamos no caminho certo, tivermos uma palavra de incentivo, nesse sentido ... eu penso, que as coisas funcionaram muito melhor e o dinheiro passará a ser um mal menor (E1L283-L286)*

*Se isso for desvalorizado, realmente se viermos só cá à procura do dinheiro, e do salário ao final do mês, deixamos de ser a APPACDM de Braga, e passamos a ser mais uma instituição; e portanto, acabaremos por deixar de ter importância, e quem sabe, até podemos desaparecer, porque realmente, é nas pessoas que está a diferença (E1L286-L289)*

No entanto, os entrevistados de ambos os grupos confiam que as novas regras e as novas exigências vão obrigar a mudanças de paradigma e eliminar comportamentos paternalistas ou de clientelismo, sendo fundamental investir nos RH e na valorização das pessoas:

*(...) a instituição começa agora a valorizar as pessoas, porque as novas regras, as novas exigências, vão a obrigá-la a pensar assim. E deixar de pensar num sentido paternalista ou de clientelismo (...) (E3L248-L250)*

*A minha posição enquanto DT, é que é fundamental investir nos RH. Temos de os ajudar e potenciar; eles são muito, muito importantes; motivar, desenvolver, criar empatia com eles, dar indicações técnicas (E4L 272-L274)*

Verifica-se um paradoxo muito por via da exigência da certificação da prestação dos serviços ao determinar regras e procedimentos, nomeadamente ao nível a gestão dos RH. Isto é, por um lado a clarificação dos processos, a responsabilização pela sua execução, as qualificações/profissionalização requeridas, a avaliação do sistema, asseguram um nível de transparência e confiabilidade expectável; por outro lado os

colaboradores temem a estandardização da prestação de serviços, sustentada em relações de trabalho meramente produtivas e descaracterizadoras da identidade/cultura organizacional.

Não obstante, a importância de investir nos RH traduz-se no entendimento de um dos dirigentes:

*(...) Com as devidas cautelas, acho que os trabalhadores deviam participar na vida da instituição (E8L103,L104)*

À Categoria **Desempenho Financeiro** directamente ligada à Subcategoria Governação da Organização corresponde uma questão apenas colocadas aos elementos dos órgãos sociais da instituição, revelando as respostas não haver elementos que permitam fazer comparações e recorrendo os entrevistados à generalização:

*Não tenho elementos nenhuns que me permitam fazer comparações. Acho que as instituições como a nossa também atravessam grandes dificuldades. (E8 L188-L189)*

*Comparando com as outras, não sei (...) (E9 L405)*

Um dos dirigentes apresenta um discurso cauteloso, marcado pela preocupação com a sustentabilidade da instituição:

*Temos de resolver definitivamente o problema dos acordos que não foram concedidos. E talvez isso contribuisse para a sustentabilidade. Temos de ter alguma cautela com os investimentos. (E8 L189-L191)*

Enquanto nas palavras do outro dos dirigentes:

*Comparando com as outras, não sei ... mas falando absolutamente desta instituição, eu acho que isto é mesmo um caso para estudo. E isso vai ser feito, já falei com (TOC); mas nós partimos de uma situação deficitária de exploração de ... 300 e tal mil euros e no prazo de 4 anos, não só a exploração está equilibrada, como fizemos investimentos para aí de 1 milhão de euros, ainda passa, 1 milhão e 200 mil euros e neste momento devemos cerca de 400 mil ou 500 mil (...) Mas a exploração corrente está equilibrada e não foi só isso ... projectamos a instituição para o futuro; quer dizer, não só os 2 lares, que até têm financiamento para serem construídos, como há projectos elaborados e concluídos para Esposende e para Vila Verde, assim como já há um a 50% para Fraião. Em termos de futuro, a instituição tem todas as armas necessárias para se afirmar no mercado e quanto ao desempenho, eu acho isto é excepcional (...) (E9L 405-L415)*



Verifica-se uma manifesta falta de coincidência nos discursos dos dirigentes. Um indica o volume dos investimentos realizados e o valor em dívida dos mesmos, considerando apesar disso, haver condições para continuar a investir. Por explicar fica a forma como vai conseguir as verbas para pagar a dívida dos investimentos já realizados e dos investimentos futuros, sendo certo que as verbas provenientes dos acordos com as tutelas apenas contemplam as despesas da exploração corrente das respostas sociais. As palavras do outro dirigente revelam uma preocupação com os investimentos que no limite, poderão colocar em causa a viabilidade da instituição. No entanto, esta situação inconsistente é considerada um desempenho excepcional, por um dos dirigentes.

Verifica-se também a ausência de Benchmarking, bem como a procura activa de experiências de instituições congéneres. Em relação ao Benchmarking não se vislumbra o entendimento de que este é um processo de comparação com organizações de elevado desempenho e uma estratégia para melhorar a competitividade, que permite aprender as melhores práticas para atingir os mesmos patamares de desempenho.

## 10.2. Tema – Sistema de Gestão de RH

Esta Temática tencionava averiguar o nível de informação dos entrevistados relativamente ao conjunto integrado das políticas, práticas e processos de gestão de recursos humanos, utilizadas para desenvolver, motivar e avaliar o capital humano na organização, tendo sido encontradas, através da análise de conteúdo e conforme pode ser observado no Quadro 10.2.2 Temática Sistema e Gestão de RH, sete Categorias e respectivas Subcategorias. No âmbito do *Scorecard* de RH é um componente fundamental que estabelece a constituição necessária para realizar o Plano Estratégico de RH.

Quadro 10.2.2  
Temática Sistema de Gestão de RH

Temática	Categorias	Subcategorias
Sistema de Gestão de RH	Práticas de gestão RH «amigas da família»	Equilíbrio trabalho/família
	Sindicatos	Negociação de conflitos
	Circulação da informação internamente	Suportes existentes em termos de circulação da informação
		Recolha e armazenamento da informação
	Mecanismos de participação	Reuniões
		Reuniões de equipa
		Concelho Geral de CAO
	Política de Redução de efectivos	Reuniões esporádicas da direcção com os DT
		Direitos laborais
		Categorias profissionais excedentárias
Motivos da redução de efectivos		
	Critérios e formas legais privilegiadas	

	<b>Acolhimento</b>	Recrutamento e Selecção
		Definição de procedimentos de mobilidade
Áreas de recrutamento necessário		
Crítérios de selecção privilegiados		
Procedimentos, objectivos e acções de formação dos trabalhadores recrutados de novo		
Processo de integração		
Satisfação com o acolhimento		
Acompanhamento e Avaliação do processo de integração		
<b>Praticas de RH estratégicas</b>	Perfil de competências	
	Gestão de carreiras e promoções	
	Práticas de formação profissional	
	Política salarial	
	Afastamento e despedimento de trabalhadores	
	Práticas de informação e comunicação	
	Avaliação de Desempenho	
	Motivação e Reconhecimento	
	Levantamento de necessidades de formação	
	Melhoria no Desempenho individual	
	Melhoria no Desempenho organizacional	
	Gestão da mudança	

Relativamente à Categoria **Políticas de Gestão de RH “amigas da Família”**, é confirmado pelos elementos com responsabilidade de gestão e colaboradores de categoria diversa que se respeita a legislação e mais do que isto não está a ser feito. Admitem a importância de uma estrutura que apoiasse as mães nos períodos não lectivos ou fim do dia. É equacionado o envolvimento dos clientes da instituição como factor potenciador de inclusão social:

*(...) eu vejo às vezes a preocupação ... porque maioritariamente são senhoras que trabalham cá ... a preocupação delas em períodos de férias dos filhos ou então quando, por qualquer motivo, estão adoentados, porque têm de faltar, porque têm de levar ao médico ... acho que uma das coisas essenciais era realmente, haver um espaço onde pudessem deixar os filhos, nos períodos não lectivos, ou então ao fim do dia, quando os têm que ir buscar às escolas; penso que sim, que isso era muito importante, para os colaboradores (...)* (E1L106-L111)

*A possibilidade de creche e ATL .... Dava descanso às mães e acho que esse era um trabalho interessante, poder juntar os nossos jovens, da instituição, com as crianças, filhos dos colaboradores* (E5L76-L78)

Alguns entrevistados, dirigentes e directores técnicos das respostas sociais consideram que estas são “políticas muito há frente” e previamente à implementação desta dinâmica, existe muito trabalho de base só possível com lucro financeiro e estabilidade institucional. Um dos dirigentes refere mesmo que a implementação destas práticas só será possível num estágio mais adulto da organização:

*(...) estas práticas são muito importantes e podem ser trabalhadas, mas antes disso, existem coisas básicas que podem dar essa estabilidade (...)* (E4L128-129)

*(...) dar apoio às famílias, isso é interessante, mas primeiro temos de ter a nossa casa muito, muito bem organizada; sem haver nenhuma ponta solta; há ainda muito trabalho ainda de base, para depois alcançar esse patamares de excelência* (E4L133-L136)

*(...) são patamares de excelência, que só se conseguem, estando a instituição a dar lucro financeiro (...)* (E4L136-L137)

*(...) só é possível com uma estabilidade muito maior, por parte da instituição. Agora, são boas ideias, são* (E4L138-L139)

*(...) acho que a gente já o faz, com as mães, quer dizer, obedecemos à lei, mais do que isto acho que não está a ser feito; mas isso é possível, num estádio mais adulto da organização (...)* (E9L213-L215)

É igualmente observado pelos directores técnicos, TOC e dirigentes, que estas políticas se revelam estratégicas e potenciadoras de um bom ambiente de trabalho e promotoras de uma relação mais de família e não de patrão/empregado. Reconhecido ainda pelos três grupos de entrevistados que ao facilitar a vida às pessoas, a instituição asseguraria a sua colaboração quando necessário e funcionando como estímulo de motivação e contribuição na redução do absentismo:

*Acho que se quisermos criar um bom ambiente para os colaboradores, se quisermos dedicação a 100% quase, termos estas estratégias, estas políticas são muito importantes ... porque vão criar uma relação, não de patrão empregado, mas uma relação mais íntima, uma relação mais de família (...)* (E6L81-L84)

*E ... apoio para as crianças, que muitos colaboradores da intuição não têm qualquer retaguarda. No período de férias, sobretudo para as mães que é com quem mais lidamos, vêm trabalhar muito preocupadas e angustiadas e pedem constantemente se podem ligar aos filhos, mas seria importante, fundamentalmente, no período de férias, criarmos alguma dinâmica* (E6L85-L89)

*(...) ter uma estrutura que apoie, sobretudo as mães, é muito importante; e poderia motivar muito as pessoas, até mesmo na redução do absentismo. A partir do momento em que começa a haver alguma compreensão e colaboração a esse nível, as pessoas vão sentir a responsabilidade em também colaborar com a instituição; sentirem-se mais responsáveis pela APPACDM* (E7L70-L74)

*Pois ... isso já é muito à frente, mas sim, os pais até estarão mais tranquilos a trabalhar e darão mais rendimento, se tiverem estruturas que os ajudem com os filhos (...) é bom na prática, porque a instituição acaba por lucrar com essas situações, as pessoas ficam mais disponíveis (E8L89-L92)*

No que respeita à Categoria **Sindicatos**, um dos dirigentes e um dos directores técnicos entrevistados consideram que os colaboradores sindicalizados, por vezes, não são modelos para os outros trabalhadores, alegando haver um aproveitamento desse mecanismo legal para tirar proveitos pessoais e simultaneamente influenciando negativamente para a organização:

*(...) os sindicatos são sempre uma situação complicada, porque muitas das vezes, os interesses ... como é que eu hei-de explicar isto? ... nem sempre as pessoas que eu sei que são sindicalizadas, são os modelos dos outros colaboradores (...) (E1L115-L117)*

*(...) as pessoas se aproveitam desse mecanismo, para tirar proveitos pessoais e simultaneamente influência nefasta para a organização, quando se influenciam outros colegas. Agora, as pessoas têm de defender os seus direitos. Não podem é extrapolar (...) (E9L229-L232)*

Para os dirigentes e um dos directores técnicos, há uma legislação de trabalho para ser cumprida, sendo que, a instituição não pode fugir ao que está estabelecido e as pessoas têm o direito a associar-se. Considerada também que a sindicalização, como forma de salvaguardar e garantir os direitos não deve ser entendida como uma relação de conflitualidade. Um dos dirigentes considera mesmo que obrigatoriamente os colaboradores deviam ser sindicalizados:

*(...) acho óptimo haver pessoas sindicalizadas, haver pessoas que têm mais presente as questões das leis, da legislação (...) (E4L 141,142)*

*(...) podem ajudar a passar essa informação aos outros colegas, aos outros colaboradores. Desde que não seja deturpada e sendo feita de uma forma educada e no local conveniente (...) (E4L142-L144)*

*Nem nunca se deve entender isto como uma relação de conflitualidade. Deve haver também uma preocupação de quem é sindicalizado de informar desta condição (E9L 234-L235)*

*(...) obrigatoriamente deviam ser sindicalizadas. Não tem problema nenhum; acho que as pessoas devem agir com bom senso; nós não podemos fugir ao que está estabelecido; há uma legislação de trabalho para ser cumprida e as pessoas têm o direito a associar-se (E8L94-L97)*

É ainda destacado por um dos elementos com responsabilidade de gestão que a interpretação da condição de “sindicalizado” é lamentável, devendo ser evitadas posturas extremas de ambas as partes. Sublinha este entrevistado a postura do colaborador dentro da instituição, sendo os sindicatos meios acessórios para estar informado e exercer os seus direitos:

*(...) a única coisa que lamento é a interpretação, que se faz, de parte a parte, do facto das pessoas serem sindicalizadas. Acho que não deve haver posturas extremas, quer de uma parte, quer de outra. E da parte do trabalhador é muito importante não achar, que a sua salvação está num sindicato. (E7L80-L83)*

*(...) a sua salvação está na forma como trabalha na instituição e na postura que tem dentro da instituição. Um sindicato é um meio acessório para estar informado, para exercer os seus direitos, uma fonte de informação (...) (E7L83-L86)*

Em relação à Categoria **Circulação da informação internamente** os directores técnicos e colaboradores de categorias diversas são unânimes em considerar excelentes os meios de comunicação. É também destacada a importância das reuniões de equipa técnica dentro da RS, bem como a informação verbal e individual:

*(...) telefonicamente, por telemóvel, por email (...) (E1L123)*

*(...) existem algumas reuniões; por exemplo, dentro da resposta social a informação é passada oralmente, muito, individualmente, com as pessoas a quem se destina determinada informação; ou então através das reuniões da equipa técnica (...) (E1L 123-L126)*

*(...) reuniões esporádicas com a direcção com directores e onde é passada alguma informação (...) (E1L126-127)*

Relativamente à comunicação com a direcção é assinalada pelos directores técnicos os diferentes meios utilizados, designadamente: circulares internas; despachos; informações; emails e reuniões esporádicas entre dirigentes e directores com responsabilidade de gestão:

*Há também despachos da direcção, circulares ... e basicamente é por aí (...) (E1L 127,L128)*

*Da direcção é muito por circulares internas ou então os DT ficam encarregados de fazer a transmissão, quer oralmente com cada colaborador ou em reuniões. Também se utiliza muito o sistema informático (E6L95-L97)*

No entanto e apesar dos meios de comunicação considerados excelentes permanece instalado, aparentemente, um controle informal da informação. É referido pelos directores técnicos, TOC e colaboradores de categorias diversas, que apesar de ter melhorado e diminuído o «diz que disse», a comunicação paralela é muito grande e a que mais gera conflitos dentro da instituição, sendo ainda muito poderosa, retirando a importância e banalizando a qualidade dos meios utilizados.

*(...) a instituição tem excelentes meios de comunicação ... desde a internet, o correio interno, telefones, telemóveis, acho que são ótimos ... os despachos ... isso melhorou bastante e diminui bastante o “diz que disse” (...) (E4L150-L152)*

*As reuniões, os despachos, os emails, a comunicação escrita .... a comunicação paralela, também é muito grande e que se calhar é que mais gera conflitos aqui dentro; ainda é muito poderosa. A outra, as pessoas ainda não lhe dão muito valor, eu acho (E7L89-L91)*

Ou seja, a comunicação não é percebida como uma ferramenta de gestão, cujo objectivo é criar valor para as partes interessadas, ajudando a construir uma opinião informada e fidedigna e a estabelecer um clima de confiança propício ao diálogo e participação, criando múltiplos benefícios para todos os envolvidos, como fica expresso no discurso dos colaboradores de categoria diversa:

*(...) não é que elas sejam transmitidas aos funcionários, elas estão colocadas nos placards da entrada da recepção; e as pessoas têm a oportunidade de ver (...) o que é que a instituição pretende (...) estão ali gravadas e que nós temos oportunidade de ver e memorizar. (...) elas não nos foram transmitidas pessoalmente, mas foram colocadas ali, e acho que os funcionários também devem procurar ver o que está exposto (E3L5-L13)*

*(...) não temos muita informação, as pessoas deviam estar mais elucidadas sobre isso (...) (E2L167)*

*(...) da última vez que nós fomos .... Que alteraram as nossas categorias, só fomos informados pelo nosso recibo, que fomos alterados (...) (E5L89,L90)*

Do discurso dos entrevistados depreende-se que o entendimento da importância da comunicação interna em todos os níveis hierárquicos, como um instrumento de gestão estratégica é uma exigência para que a instituição atinja a eficácia organizacional. O desafio institucional é compreender a importância deste processo para

que a comunicação interna flua de forma eficiente, no momento oportuno, para que seja atingido o objectivo pretendido.

No que se refere à Categoria **Mecanismos de Participação**, os entrevistados dos três grupos considerados referem o Conselho Geral do Centro de Actividades Ocupacionais, constituído por representantes de pais/significativos e colaboradores, como um instrumento de participação alargado. Verifica-se unanimidade entre os entrevistados ao considerarem as Reuniões de equipa das Respostas Sociais como o mecanismo de participação mais produtivo. Referem que as sugestões em sede de reunião de equipa são levadas em consideração e implementadas, sendo a tomada de decisões participadas:

*(...) participam nas reuniões de equipa; tem também o conselho geral de CAO, que é consultivo e fazem parte trabalhadores (...)* (E3L171,172)

*Relativamente ao CAO, nós temos tentado que sejam tomadas decisões democráticas; geralmente levamos às reuniões de equipa e depois as pessoas dão sugestões, opinam (...)* (E1L139,L140)

*(...) nas reuniões de equipa, julgo que sim, que aí as sugestões são aproveitadas* (E3L178)

*O Conselho Geral de CAO, onde os nossos colaboradores participam. E também nas reuniões de CAO, sempre que os colaboradores dão sugestões para melhorar algum aspecto, são logo implementados. Até porque eles estão no dia-a-dia, no terreno ... participam activamente* (E4L168-L171)

*Os colaboradores estão representados na equipa técnica e estes colaboradores transmitem aos restantes a informação para que tomem conhecimento. Sim aplicam-se as sugestões (...)* (E6L105-L107)

Um dos elementos da Direcção considera uma participação objectiva os vários tipos de reuniões previstas pelo Sistema de Gestão da Qualidade:

*Estou a pensar no Conselho Geral de CAO, onde estão representados os trabalhadores. Também na Qualidade, em que estão previstas vários tipos de reuniões. Também na medida em que o Director Técnico faz reuniões por sectores ou por categorias profissionais, dentro de cada valência, é uma participação objectiva. Sim, há uma boa participação, nas formas de reuniões e nos diferentes domínios, de técnicos, de DT* (E9L238-L242)

Por outro lado, para alguns dos entrevistados dos três grupos, existem boas oportunidades de participar, agora têm de ser aproveitadas, uma vez que ainda não há

percepção do impacto, a participação e aplicação das sugestões dos trabalhadores não é visível, considerando que esta é uma área difícil e que está só no papel.

*(...) esta é uma área difícil ....acho que ainda está muito só no papel (E2L177)*

*(...) as pessoas já têm uma boa oportunidade de participar, e agora só têm de aproveitar. Agora se aplicam as sugestões dos colaboradores ... não tenho ideia ... acho que ainda não (E7L103,L104)*

*Sim, o Conselho Geral de CAO, que tem elementos dos trabalhadores ... apesar de ainda não ter tido percepção nenhuma sobre esse órgão, em termos de funcionamento; ainda não participei numa reunião dessas que objectivamente trouxesse resultados (E8L 100-102)*

A Categoria **Política de redução de efectivos** não é consensual entre os dirigentes. Um dos elementos refere como excedentária, a categoria de Ajudantes de Acção Educativa da creche e pré-escolar e identifica o encerramento da creche e pré-escolar de Lemenhe e pré-escolar de Famalicão como o motivo essencial da redução de efectivos. No entanto, no discurso do outro elemento da Direcção, neste momento a instituição não tem necessidade de reduzir efectivos, considerando mesmo que, com a construção dos lares de Lomar e Lemenhe (sem data prevista de início), será necessário reforçar o quadro de pessoal técnico e auxiliar.

*(...) quando em 2008 tínhamos 120 crianças na creche e pré-escolar e agora andaremos pelos 25 ... naturalmente se estão lá as mesmas pessoas ... deve haver gente a mais Não sei se não haverá uma lei ... uma suspensão ou redução de salário durante algum tempo, para minorar a situação ... eventualmente, poderá haver pessoas que queiram ir embora, já que não estão lá a não fazer nada ... (E8L109,L114)*

*Pois, as da creche ... julgo que Ajudantes de Acção Educativa ... (E8L116)*

*O encerramento da creche e pré-escolar de Lemenhe e pré-escolar de Famalicão, evidentemente (E8L118)*

*(...) a ideia que eu tenho é que neste momento a instituição não tem necessidade de reduzir efectivos, até porque com a construção dos lares de Lomar e Lemenhe, vai ser necessário reforçar o quadro de pessoal técnico e auxiliar (E9L253,L254)*

Mais uma vez se torna evidente a controvérsia no discurso dos dois dirigentes. No entanto, a análise documental revela que apenas se mantêm em funcionamento a creche de Famalicão com um número médio de ocupação de 20 crianças, por ano



lectivo. A análise documental revela ainda que permanece afecto a esta resposta educativa, praticamente a mesma equipa de pessoal considerada suficiente para um rácio de 120 crianças, por ano lectivo. A análise documental indica ainda que o encerramento da creche e pré-escolar de Lemenhe e pré-escolar de Famalicão se verificou em 2009, não tendo sido realizada a conversão prevista do equipamento em Lar Residencial e que supostamente iria absorver os colaboradores excedentários.

Apenas um dos colaboradores refere que redução de efectivos acontece por processos disciplinares, sendo que, um dos elementos da Direcção indica que se actua de acordo com o previsto na lei.

*(...) acontece por processos disciplinares (E3L150)*

*De acordo com o previsto na lei. Mesmo nas situações resolvidas de forma mais conflituosa, foi aplicada a lei (E9L261,L262)*

Na Categoria **Acolhimento** e relativamente ao recrutamento e selecção os colaboradores de categorias diversas referem que os processos de decisão e contratação não estão clarificados:

*(...) deve haver uma pré-selecção, em função agora da área de residência, que estão a privilegiar muito isso ... acho que há aí uma primeira triagem ... e depois deve também haver entrevistas em que estão envolvidos os responsáveis das respostas sociais (...)* (E2L68-L71)

*(...) deve ser mostrada à direcção às necessidades e eles viabilizam ou não a entrada de pessoas ...* (E3L66,L67)

*(...) através de currículos, através de entrevistas individuais ... agora quem as faz, ou quem não as faz ... não faço ideia, mas supostamente psicólogos ou mesmo quem está á frente dos recursos humanos (E5L35-L37)*

Apesar do procedimento não ser claramente informado e conhecido e os colaboradores admitirem o seu desconhecimento, revelando todavia um mínimo de percepção do *como* é efectivado.

Para os colaboradores de categorias diversas e em relação à definição de procedimentos de mobilidade e apesar da ausência de informação sobre os critérios, as necessidades comandam as questões de mobilidade. Identificada ainda a importância da definição de Critérios no sentido de não prejudicar o trabalhador. É também equacionada em dois níveis diferenciados: (1) a mobilidade como factor de novas

aprendizagens e (2) a distância como obstáculo à mobilidade e diminuição do Bem-estar pessoal / Qualidade de Vida:

*Não conheço os critérios da mobilidade e eu estou a viver essa situação (...)* (E2L74)

*(...) faz falta critérios mais clarificados; porque não podem exigir e se calhar eu estou disposta mas também tenho de ter alguma contrapartida; e por isso deve haver um critério justo; justo no sentido de não prejudicar o trabalhador* (E2 L78-L81)

*(...) A gente vê sempre num bem maior; o bem maior é a instituição, e se ela precisa, então nós ...deslocamo-nos de um lado para o outro...* (E3L73,74)

*(...) não devemos estar agarrados a um sítio só; devemos estar sempre a aprender novas coisas (...)* (E5L 41,L42)

*(...) fazer grandes Kms todos os dias para vir para o local de trabalho ... quando se chega ao trabalho já se está cansado do trânsito; acho que isso também conta tudo, para o bem-estar pessoal* (E5L45-L47)

Relativamente aos procedimentos, objectivos e acções de formação dos trabalhadores recrutados de novo, os directores técnicos entrevistados referem não existir nenhum procedimento instituído ou definição formal do processo, sendo normalmente, informados que vai entrar um novo colaborador e a estratégia seguida preenche a ausência de procedimentos:

*(...) não existe nenhum procedimento institucionalizado; portanto, a pessoa é informada (DT) que vai entrar um novo colaborador; e a esse colaborador faz-se o acompanhamento ... a visita às instalações, a apresentação aos colegas ... e por norma é indicado um colaborador com mais ou menos a mesma função como colaborador de referência (...)* (E1L153-L157)

A generalidade dos DT's entrevistados declaram basicamente o mesmo procedimento:

*(...) tenta-se fazer um acompanhamento mais próximo: quer o DT quer a restante equipa técnica ... perguntar como é que as coisas estão a correr ... se está-se a adaptar bem, senão está-se a adaptar bem ... mas também que tenha alguma proximidade com um colaborador de referência. Neste momento tem sido essa a estratégia, porque não existe um procedimento definido* (E1L158-L162)

*Neste momento não se fazem acções de formação. O que se faz é o acolhimento, dirigido pela psicóloga, para saber se a pessoa tem*

*conhecimento da deficiência mental, se já trabalhou com DM; é dada uma explicação de como funcionamos; mostramos as instalações (E6L113-L115)*

Existe consenso entre os DT's ao considerarem que não se fazem acções de formação com os novos colaboradores, sendo a informação dada por quem está no terreno, única e exclusivamente, numa quase formação no posto de trabalho e sustentada no espírito de entreajuda do grupo.

*(...) tento encontrar logo uma pessoa de referência, ao mesmo nível de qualificação, para andar mais com essa pessoa, tento inseri-la numa sala mais calma e depois gradualmente indo aumentando o nível de responsabilidade (E4L180-L182)*

*Quando um colaborador novo chega ao meu departamento, tem formação da minha parte, única e exclusivamente (...) (E7L108,L109)*

*(...) se calhar não aos níveis ideais, mas é feito qualquer coisa ... o objectivo é sempre integrar na nova função. E depois as pessoas daquele grupo têm muito o espírito de se ajudarem, e o facto de estar alguém ao lado que ajude, é quase formação no posto de trabalho (E7L110-L113)*

No que respeita ao acompanhamento e avaliação do processo de integração é indicada pelos directores técnicos entrevistados a importância de ser instituído um Acolhimento transversal às Respostas Spciais da instituição, uma orientação geral para a Integração, comum aos diferentes complexos; atendendo à particularidade de cada RS, deve ainda haver algo mais específico:

*Portanto, devia de haver uma orientação geral para a integração na instituição, comum aos diferentes complexos, e depois atendendo à particularidade, de cada RS, haver algo mais específico, aquela RS (...) (E1L173-L175)*

Reúne a concordância quer dos elementos com responsabilidade de gestão quer dos colaboradores de categorias diversa como Boa Prática a implementar pela instituição:

*Penso que um «mentor», uma pessoa a acompanhar e a ajudar nos primeiros tempos, é interessante, porque quando a pessoa quando chega não conhece ninguém, não conhece a realidade da instituição e a APPACDM tem muitas particularidades (...) (E1L167-169)*

*(...) o superior deve estar presente e dizer esta pessoa vai pertencer à equipa, chama-se tal, as funções dela são estas ... acho que devia ter esse acompanhamento (E5L 116-L118)*

*(...) poderia ser dada alguma formação ... dar conhecimento de como é a instituição, como funcionamos, o que fazemos, onde estamos implantados; acho que isso era importante para a pessoa formar uma ideia sobre a instituição; depois, dependendo da valência para que iria trabalhar, deveria ser feito um acolhimento no local, adequado; seriam transmitidos alguns conhecimentos, seriam transmitidas algumas necessidades de alguns jovens, para que não seja apanhado de surpresa; algumas características de cada jovem, para se integrarem, terem algum conhecimento, das características de cada jovem. Seria importante indicar um colaborador mais antigo para acompanhar a integração (...) apadrinhando um novo colaborador que entrasse na instituição (E6L 118-L128,*

*(...) antes de mais, todas as pessoas deviam ter, nem que fosse uma folhinha A4, onde se fizesse uma pequena resenha da instituição; dos 35 anos da instituição; como nasceu, como evolui; um histórico, para elas ficarem antes de mais, enquadradas em termos de história da instituição. Depois ... eu acho que todos nós devemos, conhecer todos os cantos da instituição. Acho que toda a gente, na primeira semana de trabalho deveria ir a cada uma das valências, conhecer os colegas, conhecer as outras realidades, para ter uma noção e até para ver, comparar com o local onde vai ficar e onde vai estar a trabalhar. Acho que deveria haver um acolhimento das pessoas com quem trabalha directamente; quer sejam os clientes, quer sejam os colegas (...)* (E7L116-L124)

Ou seja, o acolhimento é feito de forma informal, revelando os entrevistados vontade em melhorar o procedimento e apresentado ideias concretas fundamentadas na experiência directa das situações e Boas Práticas que gostariam de ver implementadas.

Um dos elementos da Direcção explica a situação corrente pelo facto da substituição do colaborador ser imediata e sem muito tempo para um acolhimento adequado, mas também concorda que a prática deveria consistir:

*O que tem acontecido ... vai-se buscar as pessoas ... é de imediato para substituir outra e não dará muito tempo ... mas o acolhimento mais correcto seria passar por todos os complexos; estar uma semana ou pelo menos 3 dias, para ter conhecimento, conhecer todos os elementos da instituição; isso facilitaria a integração. Ver a dimensão da própria organização (E8L132-L135)*

No que concerne à satisfação com o acolhimento, os entrevistados que responderam a esta questão manifestaram a importância de terem sido bem acolhidos e do envolvimento com equipa de trabalho, considerando o acolhimento uma experiência muito boa, a sorte em trabalhar com pessoas excelentes a nível humano e sentirem-se integrados de imediato e com um sentimento de motivação muito bom.

Em relação ao acompanhamento e avaliação do processo de integração os directores técnicos entrevistados, bem como os dirigentes, reconhecem a inexistência de feedback acerca do período experimental:

*Não existe, nada definido, que permita avaliar; não há nenhuma ficha, não há nada definido; portanto, vai muito pela percepção pessoal, do próprio DT. E depois essa é uma tarefa que cabe muito ao DT; neste momento é o DT que tem essa função de avaliar; agora de uma forma informal. Não existe nenhum documento que permita feito que permita fazer essa avaliação de uma forma objectiva (E1L 181-L185)*

*É, de uma forma informal, mas é. Estamos sempre atentos a essas situações e depois conversa-se com os outros colaboradores ... se a pessoa tem uma boa relação com eles (...) (E4L190-L192)*

*Sinceramente, não. Acho que as pessoas entram e pronto, desenrascam-se ... acho que raramente rejeitamos pessoas ... (E8L138,L139)*

*Neste momento é muito informal e são os DT que se pronunciam (E9L284)*

Corroborando esta informação, os colaboradores de categoria diversa confirmam que não foi realizado qualquer acompanhamento e avaliação do seu período experimental de maneira formal, embora admitam que possa ter ocorrido uma avaliação informal, sendo que, apenas um dos entrevistados refere ter sido objecto de um acompanhamento antes de oficializado o contrato de trabalho:

*Tenho quase a certeza de que não houve (...) (E2L200)*

*(...) então foi feito um trabalho de acompanhamento durante 1 mês e só depois é que oficializamos o contracto de trabalho (...) (E3L 202,L203)*

Um dos entrevistados do grupo “Elementos com responsabilidade de Gestão” sinaliza a realização da avaliação apenas quando as coisas correm mal:

*(...) só é avaliado quando as coisas correm mal, neste momento; não há uma prática implementada. Se houver um conflito, se houver uma situação que corra menos bem, durante esse tempo ... se calhar as pessoas nem têm noção de que há período experimental (...) (E7L127-L129)*

*(...) neste momento nem se põe a hipótese de dizer: esta pessoa, se calhar não tem aquele perfil, que se esperava e até poderíamos aproveitar este momento para redefinir, apostar em outra pessoa (E7L132-L134)*

Relevante é o entendimento generalizado dos entrevistados dos três grupos de entrevistados de que o período de integração não se resume a um simples acolhimento

num primeiro dia, devendo respeitar um plano mais ou menos extenso e adequado ao colaborador a integrar e a função a desempenhar. Evidente também a importância de findo o período estabelecido para a integração, ocorrer um novo conjunto de entrevistas com o colaborador com o objectivo de avaliar o resultado da integração e com efeito consequente: fim do processo ou no caso de manifesto erro de admissão, o despedimento no fim do período experimental numa lógica de validação do processo.

No que respeita à Categoria **Práticas de RH Estratégicas** e nomeadamente ao perfil de competências, os colaboradores de categoria diversa referem uma ausência de informação sobre descrição interna de competências/funções, indicando mesmo um dos entrevistados que quando solicitada a definição de funções, apenas lhe foi facilitada informação verbal sobre a mesma. Outro dos entrevistados indica que são informados da alteração de categoria através do recibo vencimento:

*(...) não temos muita informação, as pessoas deviam estar mais elucidadas sobre isso (...)* (E2L167)

*(...) quando eu pedi, de uma certa maneira, a definição de funções, a mim foi-me dito (...) verbalmente; não há nada escrito (...)* (E3L154-L158)

*(...) da última vez que nós fomos .... Que alteraram as nossas categorias, só fomos informados pelo nosso recibo, que fomos alterados (...)* (E5L89,L90)

A verificação documental conferiu a existência de um Manual de Organização Funcional no qual estão descritas a maioria das categorias profissionais ao serviço, sobretudo no CAO. Verificou-se ainda uma deficiente divulgação do mesmo e fraca procura da sua consulta, por parte dos colaboradores

Em relação à gestão de carreiras e promoções as respostas dos colaboradores de categoria diversa são unânimes ao referirem o desconhecimento de procedimentos e a falta de clareza e informação das políticas de promoção e gestão de carreiras, concordando que apenas é aplicado o que está descrito no Contrato Colectivo das IPSS's. Indicam ainda que não se trabalha por objectivos e não se faz a avaliação de desempenho, estando todos no mesmo "bolo":

*(...) está definido no contrato colectivo de trabalho das IPSS; a nível de promoções, eu sinceramente não vejo se acontecem (...)* (E2L84,L85)

*(...) aqui na APPACDM, as promoções são confusas (...)* (E2L86)

*(...) acho que não há promoções; não há carreiras definidas. Se calhar porque não estamos a trabalhar por objectivos; não fazemos avaliação de desempenho; estamos todos no mesmo bolo ... (E2L87-L89)*

*(...) Estou completamente por fora disso porque ... eu não vejo, no quadro em que eu estou inserido, nunca vi ninguém ser promovido ou despromovido. Não é claro ... (E3L 78,L79)*

*Aqui dentro ... nós subimos de 2ª para 1ª, só, mais nada. Como é que isso se processa? Sei, aqui na instituição é pelos anos de casa. Trabalha 5 anos, sobe para 1ª e também porque isso está determinado no Contrato de Trabalho (E5L49-L51)*

Os colaboradores de categoria diversa evidenciam em relação às práticas de formação profissional, a falta de divulgação e esclarecimento do diagnóstico e levantamento de necessidades, ainda que sinalizem a realização de um Inquérito com opções formativas:

*Falamos da necessidade de formação específica .... Toda a gente ouviu mas ainda ninguém fez nada; acho que não é dirigida esta necessidade (E2L208,L209)*

*(...) lembro-me que houve um género de inquérito, com vários tipos de formações possíveis, que nós queríamos tirar, e nós assinalamos as opções que queríamos (E5L 55,L56)*

Supõem que a formação modelar no âmbito da Medida 2.3 do POPH foi estabelecida a partir das necessidades da instituição, desconhecendo porque se privilegiou determinadas formações; apesar disso, é reconhecido que as acções de formação corresponderam às necessidades sentidas:

*Não tenho ideia porque é que se escolheu, por ex. em relação ao POPH, porque se privilegiou determinadas formações ... ou tenho ideia de um inquérito (...) (E2L154,L155)*

*(...) acho que tudo isso deve ter sido estudado que era necessário e depois nós ao fazer a formação vimos que realmente era necessário (E3L90,L91)*

Indicam ainda os colaboradores de categoria diversa que deve ser aproveitado todo o conhecimento dos colaboradores mais experientes, uma vez que esta é uma mais-valia importantíssima e canalizar esse conhecimento para as novas realidades através de formações e actualização de qualificações:

*(...) aproveitar todo o conhecimento que determinados colaboradores, trazem consigo, mas sendo canalizado para as novas realidades; através de formações (...)* (E3L243,244)

Em relação à forma como deve ser estruturado o Levantamento de necessidades de formação, os directores técnicos consideram que devem indicar as áreas nas quais é necessária formação adequada à gestão da valência e envolver as pessoas no tipo de formações a desenvolver, sendo esta uma Boa Prática a implementar:

*(...) envolver as pessoas no tipo de formações que devem ser dadas e elas próprias devem dizer quais são as suas dificuldades (...) quem está a organizar e a gerir as diferentes valências, também dar uma opinião que também acha que é necessário para a própria gestão da valência; em que áreas acha que deverá haver maior formação (...)* (E1L195-L199)

Um dos elementos com responsabilidade de gestão refere também a necessidade uma estrutura eficiente de formação e acompanhamento/avaliação do processo formativo:

*(...) Acho que ainda não há uma estrutura eficiente de recolha de informação, estruturada e contínua. O que acho é que necessário haver de forma continuada e reavaliada* (E7L148-L149)

No entanto, um dos elementos dos órgãos sociais considera que neste momento o Departamento de QF&D tem os seus mecanismos instituídos, intervindo a Direcção apenas no sentido de dar apoio económico. É ainda convicção deste dirigente que futuramente, será a avaliação de desempenho a identificar os deficits do perfil de competências e a produzir um plano adequado às necessidades, utilizando as várias modalidades de formação. A formação dada pelos próprios técnicos da instituição deve ser privilegiada, uma vez que estes conhecem a equipa de trabalho:

*(...) a Direcção intervém, no sentido de dar apoio económico, de haver ou não dinheiro disponível para formação e formadores, isto são não houver apoio externo (...) em termos futuros, será a avaliação de desempenho a identificar as necessidades de formação das pessoas. (...) teria de ser um plano adequado às necessidades e utilizando as várias modalidades de formação, desde a formação em posto de trabalho; experiência dos colegas com melhores desempenhos; e dada pelos próprios técnicos da instituição (...)* (E9L291-L298)

*(...) quem conhece a equipa de trabalho é que sabe quais os pontos a tocar, de forma a obter o máximo rendimento das pessoas* (E9L300,L301)



Relativamente à prática da formação e de acordo com as respostas obtidas pelos três grupos de entrevistados, esta tem sido limitada às candidaturas de projectos financiados, revelando-se uma ausência de processos de identificação e investimento de novos talentos. Não obstante são indicadas algumas propostas de melhoria, podendo ser equacionado a definição de um projecto individual de qualificação das competências ou definição operacional de um portfólio individual de competências-chave, requeridas pela instituição na implementação da sua estratégia e políticas.

No que toca à política salarial os colaboradores de categoria diversa reconhecem a importância de uma política transparente e modelar. É ainda considerado que os salários base dependentes do enquadramento económico existente no momento da contratação é um procedimento penalizador e cujas diferenças promovem sentimentos de iniquidade:

*(...) por experiência própria sei que as coisas não são muito claras ... dependendo da fase em que se entra, os salários de início são diferentes (...)* (E2L97-L99)

*(...) só porque as pessoas entraram em 2002, 2004 ou 2010 devam ser penalizadas; temos de partir da mesma base. Não devemos ter estas diferenças porque isto cria revoltas, inimizades (...)* (E2L100-L102)

*(...) acho que a política está a ser mais transparente, tem havido esse esforço, noto isso, mas acho que ainda não é modelar, não é suficiente* (E2L103-L106)

*(...) a partir que eu recebo a tabela mínima da minha categoria, eu não tenho muita coisa com que me preocupar; nem questionar* (E3L95,L96)

Em relação ao afastamento e despedimento de trabalhadores, os colaboradores de categoria diversa afirmam que não são claros os processos de afastamento e despedimento:

*(...) o afastamento ... será sempre por processo disciplinar, não é muito claro (...)* (E2L108,L109)

*(...) é muito fácil hoje em dia e cada vez mais e com as mudanças no código de trabalho, despedir-se um trabalhador ... os trabalhadores têm de ter cada vez mais cuidado, nesse sentido, porque são sempre o elo mais fraco* (E2L110-L112)

*(...) quando os trabalhadores, de uma certa maneira, são despedidos, é sempre por algum tipo de incumprimento, por parte dos trabalhadores, ou que a associação julgou ser incumprimento dele e depois tem sempre aqueles processos disciplinares, e recorrer à justiça...*(E3L100-L103)

*Não sei ... não é claro como essas coisas acontecem (E5L60)*

Relativamente ao afastamento e despedimento de trabalhadores, a análise documental revelou que todos os processos de despedimento instaurados pela organização se fundamentaram na “justa causa”, com recurso a instâncias judiciais na resolução dos mesmos.

No que se refere às práticas de informação e comunicação é referido pelos colaboradores de categoria diversa que a informação não chega directa do receptor ao emissor, existindo muito ruído de informação cruzada e deturpada. Apontam a importância de instituir canais claros, formais e directos que contemplem a divulgação transversal da informação (chefias, técnicos e restantes colaboradores), evidenciando a vantagem da Informação privilegiada e acessível a todos ao mesmo tempo:

*(...) é informação cruzada, ou seja, muitas vezes deturpa-se a informação na instituição; a informação não chega directa do receptor ao emissor; há muita confusão pelo meio, muito ruído (...) (E2L115-L117)*

*(...) tem de haver canais mais claros instituídos ... mas às vezes a culpa também é de quem transmite... mas deve haver canais mais formais (E2L117,L118)*

*(...) devia ser mais transversal ...deve chegar mais directa, mais formal, muito clara (...) (E2L161,L162)*

*(...) informação privilegiada é muito importante e que chegue a todos ao mesmo tempo (...) (E2L164,L165)*

É também referenciado pelos colaboradores de categoria diversa que existem canais de comunicação estabelecidos, designadamente, através de Reuniões, Despachos afixados e Boletins informativos, tendo as pessoas obrigação de ler o que está afixado

*(...) Oralmente e a verdade tem de ser dita; nós temos 2 quadros, em que é afixada a informação; acho que as pessoas têm a obrigação de ler o que lá está (E3L164, L165)*

*Somos informados através de reuniões, através de Despachos que são afixados, boletins informativos ... alguns (E5L62,L63)*

As respostas dos colaboradores de categoria diversa revelam a existência de dois sistemas de informação e comunicação na instituição: (1) o sistema formal e (2) o sistema informal. O sistema formal é visível e constituído pelos mecanismos de suporte identificados (escritos, informáticos, telemóveis, telefones) e funciona de acordo com o organigrama estabelecido em cada Resposta Social e na organização. O sistema

informal é mais difícil de reconhecer porque se fundamenta nas relações interpessoais desenvolvidas. De forma a não se tornar disfuncional, o sistema informal deve ser reconhecido e controlado pelos DT's das Respostas Sociais, identificando os seus mentores.

Quanto à avaliação de desempenho é indicada pelos colaboradores de categoria diversa a dificuldade em ser implementada, fundamentada no cumprimento de objectivos e isenção para além critérios dos qualitativos e quantitativos:

*(...) é muito difícil de ser implementada (...) acho que é importante, que se devia instituir na instituição, porque só assim é que podemos aferir melhor algumas situações: cumprimento de objectivos; critérios de justiça (E2 L121-L123)*

*(...) quem avaliar esses critérios que o faça de uma maneira neutra, isenta ... e depois haverá critérios qualitativos e quantitativos (...)*  
*(E2L124,L125)*

*(...) só admitiria ser avaliado pelo desempenho das minhas funções e categoria profissional (E3L127,128)*

É ainda referido pelos colaboradores de categoria diversa que avaliação de desempenho deverá estar ligada a promoções e a uma política de carreiras e incentivos, sendo manifesta a inquietação relativa ao propósito e consequências da avaliação de desempenho e eventuais enviesamentos e distorções. Para alguns, existe mas é uma avaliação camuflada, contínua e subjectiva, sem carácter formal e resultados perceptíveis para o trabalhador:

*(...) A avaliação de desempenho devia estar ligada a promoções, política de carreiras... (E3L120,L121)*

*Acho que existe, mas ainda está muito camuflado ... estamos a ser avaliados a partir do momento que entramos.... Agora, se estamos a ser avaliados, acho que não é uma avaliação formal e com resultados para o trabalhador (E5L65-L68)*

Apesar do sistema formalmente instituído, das respostas da generalidade dos colaboradores de categoria diversa pode-se inferir que a avaliação de desempenho não é efectivamente realizada de uma forma regular e sistemática e de maneira a dirigir as necessidades de qualificação e de eficácia no desempenho organizacional.

No que se refere à motivação e reconhecimento os colaboradores de categoria diversa consideram primordial gostar do que se faz e sobretudo do reconhecimento do trabalho realizado. É ainda identificado o sentimento de que se passa despercebido, de

indiferença por parte dos órgãos sociais da instituição, de ausência de uma relação de proximidade:

*(...) a valorização profissional (...) (E3L132)*

*(...) motivado através da conscientização do trabalho que está a fazer. E ele está a fazer um trabalho que está a ser visto, está a ser reconhecido (...)* (E3L234,L235)

*(...) para desempenhar o nosso trabalho, temos de gostar e para além de gostar, também temos de sentir que onde trabalhamos há regras, há procedimentos .... E que também reparam em nós ... porque .... Às vezes sentimos que passamos despercebidos, que só dão pela nossa existência quando vão ver o «pica»; se faltamos ou não faltamos. Não sentimos uma relação próxima ... motivação; não quero que me agradeçam; não estou para levar agradecimentos, mas ... olha, fizeste bem, para a próxima não queres fazer mais ou ...notar; nós estamos aqui e alguém repara. (E5L127-L134)*

Em termos da melhoria no desempenho individual a generalidade dos directores técnicos e colaboradores de categoria diversa concorda que a formação profissional, a nível pessoal permitiu a melhoria das qualificações, dado que muitos colaboradores completaram níveis de ensino, como 9º e 12º ano:

*(...) a formação que foi feita, a nível pessoal permitiu que alguns colaboradores até pudessem atingir outros níveis de ensino, como o 12º ano ou 9ºano; houve créditos que lhes permitiu uma melhoria a esse nível (...)* (E1L 203,204,205)

Verifica-se consenso entre os directores técnicos e colaboradores de categoria diversa, no que respeita à melhoria no desempenho organizacional ao considerarem que a qualificação se traduz, a nível organizacional na melhoria das competências individuais e de grupo e numa partilha e ajuste das formações às diferentes realidades:

*(...) e depois a nível organizacional, sem dúvida; além das pessoas individualmente adquirirem um conjunto de competências, também permitiu que em grupo, uma vez que eram grupos, eram formações em grupo, permitiu que as pessoas também partilhassem e ajustassem essas formações às suas realidades (E1L205-L208)*

*É mais a pensar na organização e não no desempenho individual; porque se fosse individual teríamos que sinalizar aquela situação, transmitir a alguém do departamento de RH, e teria de ser dada formação ou alguma acção, para a pessoa saber como lidar com as famílias. Ou seja, a situação pode não ter um enquadramento de encaminhamento (E2L146-150)*

Relativamente aos elementos da Direcção, um refere que a instituição deve lucrar com a qualificação porque esta se adequa às necessidades da instituição, sendo portanto, factor de vantagem competitiva; enquanto o outro elemento indica que no futuro todos os colaboradores terão que fazer formação, que será ainda mais direccionada, bem como serão promovidas acções com convidados que tragam motivação e experiências de vida diferente:

*(...) e depois claro, a instituição deve lucrar com isso, porque se adequam às necessidades da instituição (E8L148,149)*

*(...) toda a gente vai ter de fazer formação e no futuro, a ideia é no espaço de formação, sejam mesmo promovidas acções, com pessoas que venham de fora, mas que tragam uma motivação, que sejam fortemente motivadas para a missão e que venham apresentar experiências de vida diferente; como algumas empresas neste momento já fazem e nós próprios temos também de entrar nessa linha (...) (E9L193-L197)*

*(...) deve ser ainda mais direccionado (E9L303)*

Para os directores técnicos, a gestão da mudança compromete todos com o mesmo objectivo de trabalho - o bem-estar dos clientes atendidos:

*A mudança é se nós todos tivermos os mesmos objectivos e o mesmo objectivo de trabalho que é o bem-estar dos jovens que atendemos cá (E1L37,L38)*

*Ajudar a instituição nessa mudança; fazer entender aos colaboradores qual é a nossa missão; fazer entender o que é o melhor para os nossos jovens. Facilitar todo o processo de mudança (...) (E6L51,L52)*

As respostas dos directores técnicos e colaboradores de categoria diversa sinalizam também a importância de facilitar o processo da mudança, esclarecendo a missão institucional e realçando o que é melhor para os clientes. Das entrevistas emerge ainda a ideia de transmitir, mostrar a importância ser flexível e aceitar a mudança:

*(...) cada pessoa tem um potencial; têm um lado positivo e um lado negativo e eu pura e simplesmente tenho de estimular o lado positivo (...)a esse nível das mudanças eu sou um facilitador (...) (E4L76-L79)*

*Eu penso que facilito os processos de mudança; pelo menos é essa a minha intenção; é transmitir, esclarecer e mostrar que é importante sermos flexíveis e aceitarmos a mudança; mesmo que não seja á vezes a melhor ou a melhor forma; mas sermos mais flexíveis, porque só assim é que a instituição consegue avançar (E7 L44-L47)*

Na resposta de um dos dirigentes, a mudança envolve dicotomia, traduzida no facto de a direcção ser responsável pela mudança mas ter dúvidas quanto a ser ela a fazê-la ou através de técnicos ou gestores, uma vez que os corpos gerentes, nem todos estão habilitados, nem todos terão capacidade para estar à altura das mudanças. Ainda para este entrevistado ser dirigente é uma grande responsabilidade, que exige conhecimentos que os órgãos sociais provavelmente não têm, sendo que, dirigir uma instituição, fazer mudanças, exige conhecimentos mais profundos:

*Olhe ... há uma certa dicotomia ... nós somos responsáveis pela mudança, mas se somos nós a afazê-la ou se através de técnicos ou de gestores ... Porque a tal gestão profissional desta instituição, talvez mais tarde ou mais cedo, tem de se impor ... porque os corpos gerentes nem todos são habilitados, nem todos terão capacidade para estar à altura destas mudanças (...) há dificuldades em os pais poderem acompanhar ... terem conhecimentos para acompanhar; não sei se a gestão profissional será melhor; porque ser dirigente é uma grande responsabilidade; exige de nós conhecimentos que provavelmente não temos; eu não tenho, pessoalmente; tenho alguma experiência de vida; mas dirigir uma instituição exige conhecimentos mais ... e para fazer mudanças exige conhecimentos mais profundos ... (E8L54-L63)*

Para o outro dirigente é necessário primeiro ter uma ideia daquilo que se quer, admitindo que pessoalmente demorou muito tempo até chegar a essa ideia. Acrescenta que é partilhada pelos restantes corpos sociais e embora não estando todos de acordo, há uma linha de orientação. Esta suposta linha de orientação não é compreendida e conhecida institucionalmente, como pode ser observado no discurso dos restantes entrevistados. Sublinha ainda este dirigente que depois de ter essa ideia é preciso ter coragem e ser bastante paciente, compreender que a mudança demora muito tempo:

*(...) primeiro nós temos de ter uma ideia daquilo que queremos; e eu, pessoalmente, acho que demorei muito tempo até chegar a essa ideia; que não é minha, é partilhada pelos colegas da Direcção, os Corpos Sociais, embora haja alguns pontos em que, enfim, se calhar, não estamos todos de acordo, mas há uma linha de orientação que neste momento (...) depois é preciso ter alguma coragem, depois de ter essa ideia; coragem, e se calhar, ser bastante paciente, muito, muito, muito, muito, paciente (E9L 89-L94)*

É evidente nas respostas dos elementos com responsabilidade de gestão e dirigentes de que o planeamento acontece de forma pouco rigorosa e explícita, não sendo suportada por dados sistematicamente recolhidos e analisados. Igualmente a

tomada de decisões apresenta-se altamente informal, sem uma base normalizada definida e com um responsável reconhecido.

### 10.3. Tema – Planeamento de RH

Esta Temática tencionava averiguar o nível de implementação e informação dos entrevistados relativamente à definição de prioridades e orientação na actuação de gestão das pessoas, tendo sido encontradas através da análise de conteúdo e conforme pode ser observado no Quadro 10.3.3 Planeamento de RH, oito Categorias e respectivas Subcategorias.

Quadro 10.3.3  
Temática Planeamento de RH

Temática	Categorias	Subcategorias
Planeamento de RH	Função de gestão de RH	Definir actuação da gestão de RH
	Alinhamento das Respostas Sociais com a estratégia corporativa ( <i>alinhamento com a proposta de valor da organização</i> )	Consistência estratégica ( <i>enquadramento das actividades das Respostas Sociais, no âmbito das actividades, estratégia e objectivos Institucionais</i> )
	Estratégia de gestão de RH	Prioridades gestão de RH
	Desenvolver uma cultura de performance	Inovar e criar valor
	Práticas de RH estratégicas para o desempenho organizacional	Arquitectura de RH
	Processos	Flexibilidade e eficácia organizacional
	Operacional	Melhorar sistemas e processos de RH
	Comportamento estratégico de RH - Pessoas	Flexibilidade Liderança Trabalho em equipa

A maioria dos directores técnicos, TOC e colaboradores de categoria diversa referem em relação à **Função de gestão de RH**, que a função não existe, é muito confusa, sendo a gestão de RH desempenhada pela direcção e TOC que acumula outras funções e basicamente os Serviços administrativos. No entanto, os entrevistados com responsabilidade de direcção das RS indicam que gerem os RH afectos às mesmas, sendo a estes que os colaboradores reportam:

*(...) a função de gestão eu penso que não existe; eu penso que neste momento a gestão de recursos humanos é feita pela direcção, e pela TOC, mas não há ... não fazem unicamente a gestão de RH; têm um conjunto de outras funções e fazem um bocadinho de RH. Acho que faço um bocadinho*

*de RH; acho que toda a gente acaba por fazer um bocadinho de RH, principalmente quem está na gestão das valências, das respostas sociais (E1L 53,54,55,56,57)*

*(...) Basicamente julgo que são os serviços administrativos (...) (E2L 56, L57)*

*(...) em termos de RH, tenho um apoio, normalmente, na sede, em que há varias pessoas que têm definidas várias tarefas e aí muito bem, porque desde há um ano para cá melhorou imenso; o apoio que existe na sede, neste momento é muito mais profissional do que existia anteriormente (...) Sei que existe um conjunto de pessoas que me apoia, enquanto DT (E4L 116,117,118, 119, 120)*

*É muito confusa neste momento (E6L64)*

*Neste momento está a desenhar-se; não existe (E5L55)*

É também citado pelo TOC e Colaboradores de Categoria Diversa que se sabe quem resolve, mas não existe a noção da organização e de estrutura orgânica da função de RH, estando tudo no amadorismo. Não obstante, é indicado pela generalidade dos entrevistados que apesar de o apoio da sede neste momento ser muito mais profissional, é fundamental a definição de directrizes mais claras, procedimentos mais concretos:

*(...) ainda está tudo, desculpe o termo, no amadorismo .... Acho que nesta área há muito mais a fazer .... Sabemos mais ou menos por onde é, mas ainda faltam aquelas directrizes mais claras, procedimentos mais concretos, sem dúvida .... (E2L62-L64)*

Alguns entrevistados dos directores técnicos, TOC e colaboradores de categoria diversa conjecturam uma pessoa ou departamento muito objectivo, com percepção global da instituição e sugestões de melhoria e rentabilização de recursos e isento às influências. Em termos de competências pessoais referem a assertividade, capacidade de escuta e facilidade na apropriação da informação:

*(...) tudo o que tenha a ver com a área da gestão dos RH, da legislação laboral (...) (E2 L162,L163)*

*(...) tem de ter muitas competências pessoais. Tem de ser uma pessoa assertiva, que saiba ouvir, que saiba assimilar informação (...) (E7L163-L165)*

*(...) a função em si ... deve ser responsável pelo recrutamento, a avaliação, a motivação e relativo à motivação passa por criar algumas soluções que passem até por algum convívio, pela melhoria da comunicação entre as pessoas ... por criar mesmo algumas regras de*



*comunicação e de funcionamento; e quando qualquer colaborador da instituição tenha uma questão para resolver, enquanto colaborador, saiba, imediatamente, e esta é uma das grandes dúvidas, como resolver, como comunicar isso e tenha sempre um feedback e saiba que a sua situação foi vista e está ser analisada; este feedback eu acho que é importante para motivar as pessoas (E7L16-L172)*

No discurso de um dos elementos da direcção, fazia sentido um Gestor de RH que reportasse directamente à direcção, sendo estas responsabilidades desempenhadas em articulação com a chefia das Respostas Sociais, opinião coincidente com a dos Directores Técnicos:

*Acho que devia ser mais autónoma; acho que deveria haver um gestor de RH que reportava directamente à Direcção; claro que deveria ter uma ligação à área administrativa, por causa dos processamentos de salários ... mas fazer avaliação do desempenho profissional; os objectivos de cada funcionário ... isso deveria ser o Director de RH, com a chefia das RS, a articulação; acho que devia ser mais autónoma e não ligada à área administrativa. Trataria ainda dos processos de admissão, recrutamento ... (E8L75-L80)*

*(...) acima de tudo é um trabalho de parceria e de equipa; só assim é que funciona (...) ou partilha com as pessoas que estão a gerir no dia-a-dia, no directo, no centro ... ou então vai ser o caos (E1L230-L232)*

Outro dos elementos da Direcção atribui ao recém-constituído departamento da Qualidade uma presença continuada de alguém que se ocupa com os RH, referindo ainda como fundamental o departamento de RH neste contexto. Para este dirigente a função tem de ser uma gestão partilhada e informalmente essa equipa já existe - o Departamento Administrativo e Financeiro e a Qualidade Formação & Desenvolvimento. Esta gestão de RH que existe neste momento, informalmente, na instituição é o ideal na perspectiva do dirigente:

*Acho que ela já existe. Já temos o Departamento ... mas aí acho que tem de ser uma gestão partilhada (...) o trabalho deve ser em equipa e informalmente essa equipa já existe. Quando falamos no Departamento da QF&D e no Departamento Administrativo e Financeiro ... um já está a tratar dos vencimentos; o outro já está a tratar das formações, e se calhar da actualização dos dados, e também há uma pessoa de apoio e estas 3 pessoas, sim farão uma equipa de trabalho (E9L151-L158)*

*(...) esta gestão de RH, que neste momento existe, informalmente, na instituição, é o ideal (E9L162, L163)*

No discurso deste dirigente verifica-se a confusão de papéis e atribuições de responsabilidades entre áreas diversas.

Não obstante, seja qual for a forma que assuma a função, tem por missão criar as condições de funcionamento necessárias a um elevado desempenho das pessoas na instituição. Deverá ainda promover condições de trabalho em que as pessoas se sintam bem e gostem de trabalhar, sendo esta a condição prévia para o aumento da sua eficácia e eficiência. Deverá colaborar com a instituição na aquisição da capacidade estratégica.

Relativamente ao **Alinhamento das Respostas Sociais com a estratégia corporativa** os Directores Técnicos das Respostas Sociais entrevistados referem que os objectivos estratégicos são traçados pela direcção e reflectem-se nas RS, sinalizando ainda a necessidade de estratégias a nível do capital humano e reconhecendo que as pessoas são importantes e fundamentais. Indicam que a prestação de serviços desenvolvida, as necessidades que são satisfeitas, está em linha com os objectivos da instituição, sendo estratégico e cooperando com a dimensão financeira, enquanto fundamento da governação:

*Os objectivos estratégicos são traçados pela direcção e sinto que se reflectem na minha resposta social; por exemplo a direcção decidiu fazer obras, investir em Lomar e têm um grande projecto para Lomar em carteira, que vão ter reflexo directo na qualidade de vida do cliente (...) Agora também penso que é tudo muito à base da parte financeira. Penso que a nível de estratégia devia haver também uma estratégia também a nível de .... Aproveitar o capital humano, os funcionários ... eu acho que também devia haver estratégia a este nível. Para as pessoas perceberem que são importantes e fundamentais. (E4L259-L265)*

*Acho que o tipo de trabalho que fazemos, as necessidades que satisfazemos, neste momento é fundamental; acho mesmo que deveríamos ter mais lares porque existem ainda muitas pessoas que necessitam desta valência; e todo o trabalho que nós prestamos, vai de encontro aos objectivos da instituição. É estratégico (E6L183-L186)*

Os directores técnicos e TOC expressam também que uma boa organização administrativa é fundamental para uma organização mais ágil e mais eficiente. Sublinham a importância de criar um conjunto de dinâmicas e actividades e envolver todos os colaboradores de forma a cultivar a boa vontade das pessoas, a disponibilidade e o empenho pessoal. Consideram essa envolvimento fundamental para a satisfação dos clientes e conseqüentemente das famílias/significativos. Referem o empenhamento em servir melhor e o investimento em equipamentos com reflexo directo na qualidade de

vida dos clientes, bem como a posse de informação e a obtenção de respostas imediatas perante determinadas questões, essenciais à melhoria organizacional:

*(...) acima de tudo uma boa organização administrativa, uma boa base administrativa é meio caminho andado para uma organização mais ágil, e mais eficiente. E só havendo informação, sabendo onde se procurar a informação, só as pessoas tendo respostas imediatas perante determinadas questões que são cruciais.... Só assim a instituição pode evoluir; porque de outra forma ... a parte administrativa se for um peso morto numa instituição, afoga tudo. Enterra tudo, completamente. Tem de ser muito ágil (E7L 193-L199)*

*(...) tem-se tentado criar um conjunto de dinâmicas e actividades, nas quais, estão completamente envolvidos os colaboradores, do CAO; e devido a essa envolvência, a essa disponibilidade, a esse gosto por fazer coisas, e por inovar, temos os jovens também satisfeitos e consequentemente temos as famílias (...) toda a gente está empenhada em servir melhor e fazer com mais qualidade, e no fundo acabam por fazer também com mais quantidade (...) é com a boa vontade, a disponibilidade das pessoas; com o empenho pessoal nas actividades, porque sem isso, não fazemos nada (...) (E1L 261-L269)*

A análise das respostas dos directores técnicos e TOC revelam alguma dificuldade na dupla orientação: impacto social e eficiência financeira óptima. Revela ainda a dificuldade em alinhar toda a instituição para suportar o esforço do desempenho organizacional

A maioria dos directores técnicos e dirigentes concorda no que respeita às Prioridades de gestão de RH, no desconhecimento de procedimentos e ausência de uma política que defina regras, requisitos, procedimentos e objectivos, bem como a inexistência de alguém a organizar e a pensar o sector de RH:

*Em termos de RH, eu penso que não existe uma politica muito definida, quantos aos Rh. Deve ser avaliado os procedimentos que se devem ter; dever ser uma politica que tenha regras e tenha requisitos e tenha objectivos ...recrutamento de pessoas (...) (E6L19-21)*

*A instituição não tem uma política determinada para os RH. As pessoas não sentiam que houvesse alguém a organizar e a pensar neste sector; desde logo pelas politicas de contratação; não havia se quer o hábito de fazer uma selecção, ainda que seja mínima; uma preocupação de escolher, de facto, os mais adequados às funções, com formação académica adequada; e isso agora nota-se, as pessoas começam a perceber uma presença continuada de alguém que se ocupa com os RH As pessoas sentem que há uma mudança; que está a ser pequena, mas que vai*

*crescer; mas isso é fundamental e por isso é que o Departamento de RH é fundamental neste contexto (E9L43-L52)*

Uma dos elementos com responsabilidade de gestão esclarece que o seu trabalho nunca consistiu numa implementação de política de RH como deve ser estabelecida:

*Neste momento... ainda está a nascer uma estratégia. Praticamente não existia estratégia nenhuma. Pelo menos até ao momento actual e falo por mim; falo pelo meu trabalho; nunca consistiu numa implementação de política de Rh. Meramente uma questão de processamento de salários, de lidar com algumas situações de algum conflito; pontuais, mas não de acompanhamento de Rh como deve ser instituído (E7L20-L24)*

Ao nível dos dirigentes o discurso salienta a importância de manter o pessoal dinamizado e satisfeito considerando que os RH são, depois dos clientes, o factor mais importante da instituição, sendo certo que sem RH capazes e habilitados ou competentes, não será possível concretizar a missão.

*Os RH são, depois dos nossos clientes, a parte mais importante da instituição. E de facto, sem RH capazes e habilitados ou competentes, não seremos capazes de levar o nosso objectivo ou a nossa missão até ao fim. Portanto, temos de manter o pessoal, primeiro dinamizado, satisfeito com a instituição; e para ter pessoal satisfeito, é preciso que a organização, no seu conjunto, se sensibilize toda para o mesmo objectivo. Naturalmente, a parte remuneratória é sempre uma coisa importante ... lá está... a tal autonomia financeira que falei, no mínimo para poder cumprir, a legislação em vigor (E8L 26-L32)*

Outras respostas dos directores técnicos e colaboradores de categorias diversas reconhecem a importância de Alinhar a estratégia de RH com a estratégia global da organização, bem como a necessidade de realizar um rastreio à adequação das pessoas à função. É também destacado que a força da APPACDM de Braga é o princípio da solidariedade que existe entre os colaboradores, devendo ser aproveitado esse potencial para se resolverem muitas dificuldades:

*(...) ter pessoas ajustadas a determinadas categorias e à pessoas que têm capacidade e que conseguem, e outras que não têm minimamente o perfil para determinadas funções que estão a desempenhar neste momento. Fazer uma triagem era importante, mesmo com os recursos que temos neste momento; era muito importante fazer um rastreio (E6L-L25)*

*(...) e ver se têm perfil; definir o nr de colaboradores necessários para os clientes que atendemos (E6L36-37)*

*(...) Necessidades em termos de RH, se calhar, pôr as pessoas certas no lugar certo (...) (E2L20)*

*(...) a grande força da APPACDM ainda é, o princípio da solidariedade que existe entre nós e que na minha opinião existe mesmo na APP ... acho que nós devíamos ser um exemplo para o exterior (...) (E4L36-L38)*

*(...) existe mesmo e é uma coisa fantástica. Ou seja, tem de se aproveitar esse potencial que já existe, para se resolverem muitas das dificuldades (E4L 39,40)*

Nas respostas dos entrevistados dos três grupos considerados é evidente a falta de planeamento e actividades específicas de RH, nomeadamente, um conjunto de processos e actividades desenvolvidas com objectivo de proporcionar à organização as pessoas certas, nos lugares certos, em tempo oportuno, optimizando as soluções a fim de realizar com sucesso os objectivos que pretende atingir num determinado período futuro. Verifica-se nas respostas que as actividades de RH existentes não estão ligadas às actividades de planeamento estratégico.

Indubitável é o facto de os colaboradores da instituição sentirem-se, justamente, orgulhosos da sua herança altruísta, no entanto, os clientes e partes interessadas devem ser envolvidos de uma maneira que produza resultados para si próprios, permitindo simultaneamente a sustentabilidade da instituição. Ao concentrar-se (no presente) sobre a gestão adequada dos recursos humanos (e financeiros) a instituição estará assegurar a satisfação das necessidades das futuras gerações das partes interessadas.

Em termos da Categoria **Desenvolver uma cultura de performance** e especificamente inovar e criar valor, os elementos com responsabilidades e gestão e colaboradores de categorias diversas, referem a importância da formação profissional, das pessoas qualificadas e habilitadas no âmbito das competências operacionais e transversais e destacando como essencial a Formação pessoal:

*(...) precisamos realmente, de pessoas com uma formação de base com valores muito fortes e vincados, de respeito (...) (E1L28-L29)*

*(...) a formação pessoal é essencial, ao mesmo nível da formação profissional. É essencial (E1L30-L31)*

*O saber ser e o saber fazer (...) uma encaixa na outra, a nível profissional; não podemos separá-las (E5L21-L24)*

Sinalizada também pelos elementos com responsabilidades de gestão a importância dos colaboradores recrutados apresentarem um conjunto de competências a nível do saber estar, uma vez que irão trabalhar com pessoas especiais e sendo imprescindível uma formação de base fundamentada em valores sólidos e no respeito pelo outro, enfatizando que o saber estar é o que cada vez mais distingue as pessoas:

*A formação pessoal e a formação profissional. A formação pessoal, acho que é essencial; quando se recrutam colaboradores para a APPACDM temos especialmente, que ver um conjunto de competências, quer a nível do saber estar ...porque estamos a trabalhar com pessoas e com pessoas especiais (...) (E1L25-L28)*

*As competências acima de tudo. O saber fazer é muito importante, mas o saber estar, eu acho que cada vez mais é isso que distingue as pessoas (E7L41-42)*

Para os elementos com responsabilidades de gestão e colaboradores de categorias diversas, a qualificação permite realizar objectivos, equacionar melhor os problemas, elevando o patamar do diálogo e do espírito crítico das pessoas, promovendo a exigência das questões colocadas e das respostas às mesmas.

É ainda reconhecida a importância da experiência acumulada, um amor fantástico pelos jovens atendidos, o sentido solidário, fundamentais nesta área de prestação de serviços dirigida para a afectividade, o coração e o cuidar, mas advertindo para a importância do pragmatismo e da objectividade que também são indispensáveis:

*(...) Não é por sermos mais qualificado, que somos melhores ou piores, mas se calhar sabemos pensar melhor, sabemos equacionar melhor os problemas (...) (E2L33-L34)*

*(...) primeiro o individual e depois formar equipa: aquele colega sabe fazer bem isto, outro sabe fazer outra e assim formamos o todo (...) (E2L37-L39)*

*(...) Cada vez mais temos de ter pessoas mais qualificadas, mais capazes (...) (E2L237)*

*(...) tenho uma equipa muito boa, com qualificações em quase todas as áreas, inclusive os colaboradores que não têm aquela qualificação de ter um curso superior, mas têm pelo menos o 9º ano ou 12º ano; isto é extremamente importante, porque eleva o patamar do diálogo, da conversa, inclusive do espírito crítico das pessoas; fazem perguntas mais difíceis e que nos obrigam a pensar mais um bocadinho e acho que isso é importante (E4L58-L62)*

*(...) a APPACDM tem um conjunto de colaboradores com imensa experiência acumulada, têm a parte fundamental para mim, que é a parte humana, conseguem ter isso; têm um amor fantástico pelos jovens; têm o tal sentido solidário, mas ... em termos das suas próprias competências ... o pragmatismo necessário a ter-se numa instituição; em que tem de se preencher determinados formulários, em que se tem de ter uma certa frieza, ou seja, também, no meio da humanidade ... e eu sinto que as pessoas não têm muito isso; ainda têm hábitos paternalistas; (...) (E4L63-L69)*

*(...) mas na instituição, as pessoas são todas muito poetas, não se é por a nossa área ser voltada para o lado do coração, do amor, do cuidar e ainda bem que é assim e as pessoas têm todas isso ... mas volto a repetir, falta-lhes a objectividade que também é importante (E4L94-97)*

No entendimento de um dos dirigentes, a Certificação da Qualidade é uma qualificação muito importante, permitindo a noção da cultura organizacional:

*(...) dentro da instituição, mas também acho que é transversal a todas as instituições, a Qualidade foi muito importante; porque pela primeira vez, dentro da instituição, as pessoas começaram a ter noção do que é a APPACDM de Braga (E9L70-L72)*

As competências relacionais dos trabalhadores são consideradas relevantes pelos três grupos de entrevistados e a par das competências técnicas e estratégicas, suplantando frequentemente a importância da disponibilidade dos outros recursos materiais e tecnológicos.

De forma a inovar e criar valor a instituição deve qualificar os seus colaboradores em duas vertentes: (1) cultura organizacional e (2) formação técnica e profissional. O objectivo da primeira é formação ao nível dos valores e dos procedimentos que a instituição considera expectáveis. Esta qualificação fundamenta-se na criação de uma identidade específica que permita que a APPACDM de Braga seja única e que os seus colaboradores procedam de maneira diferente das outras organizações. Deve ser dada logo que o colaborador integra a organização, devendo ser ser-lhe transmitidos pela sua chefia e colegas mais antigos por meio de acções de formação específicas, os valores, os hábitos, formas de actuação pretendidas. No que toca à formação técnico-profissional a instituição deve incentivar a renovação das competências através da formação contínua.

Na primeira vertente a qualificação propõe-se capacitar a instituição na obtenção de melhores resultados, satisfazendo melhor os seus clientes e tornando-a mais

competitiva. Na segunda, a qualificação refere-se ao desenvolvimento humano e profissional dos colaboradores e de acordo com as suas necessidades de realização.

Quanto à Categoria **Práticas de RH Estratégicas para o Desempenho Organizacional** quer os elementos com responsabilidades de gestão quer os colaboradores de categorias diversas sublinham a importância de todas as práticas, sem diferenciação. Concordam na importância de critérios de recrutamento e selecção de pessoal, bem como práticas de recrutamento - a pessoas certa para o lugar certo - feitas de forma coerente, são um caminho para eliminar algumas desigualdades:

*Mas aí acho que é essencial ... ver quem se recruta para a intuição (E1L64)*

*(...) recrutamento e selecção de pessoas, acho importantíssimo porque devemos cada vez mais trabalhar com os melhores, os mais capazes, mas habilitadas (...) (E2L129,L130)*

*(...) as praticas de Recrutamento ... a pessoa certa para o lugar certo e acho que faz falta na instituição para que as pessoas sintam que as coisas são feitas de uma forma coerente e é logo um caminho para eliminar algumas desigualdades (E7L58-L61)*

Os directores técnicos e TOC referem como essencial a avaliação de desempenho e a gestão de competências e crucial ter orientações claras e definidas, bem como um procedimento de avaliação isento e objectivo. Consideram que avaliação de desempenho poderá estimular o colaborador a fazer melhor e a não negligenciar o desempenho das suas funções:

*Depois outra área que eu acho essencial, que é a avaliação de desempenho e a gestão de competências; é crucial ter orientações mais claras e definidas relativamente a isto, porque realmente, há pessoas que têm mesmo que ser avaliadas a nível de desempenho. E é essencial que as pessoas também sintam que estão a ser avaliadas, mas avaliadas de uma forma justa e objectiva (E1L64-L68)*

*Avaliação de Desempenho também é muito importante, porque o colaborador sabe que está a ser avaliado e por isso vai tentar fazer o seu melhor; não se desleixa no desempenho das suas funções (E6L70-L72)*

*(...) avaliação de desempenho, que se calhar vou valorizar mais, porque acho que é o que faz mais falta neste momento, à instituição (E7L61,62)*

Para um dos dirigentes a avaliação só tem sentido na medida em que a pessoa que é avaliada, conhece aquilo que a instituição lhe pede e só neste momento as coisas



estão a ficar claras para cada uma das pessoas que trabalha na organização. Reconhece ainda o mesmo dirigente que a avaliação irá premiar e discriminar:

*(...) a ideia é que se faça uma coisa que premeie, mais do que venha projectar sobre a pessoa um factor negativo. Agora, se houver gente que, reiteradamente, não quer corrigir a sua conduta, naturalmente aí, tem de haver uma punição; tem de haver um justo castigo, não é? melhor, tem de haver um justo prémio, que é negativo, mas temos de premiar, discriminar (E9L205-L209)*

*(...) a avaliação só tem sentido, na medida em que a pessoa que é avaliada, sabe aquilo que a instituição lhe pede, e só neste momento as coisas estão a ficar claras, para cada uma das pessoas que trabalha cá dentro. Sabe qual é a sua missão, sabe que é pedido isto, e o que depois a gente vai avaliar, a sua missão, as suas competências e que estão perfeitamente identificadas. (E9L326-L330)*

Os elementos com responsabilidades de gestão e colaboradores de categorias diversas sinalizam a importância de que a gestão e promoção de carreiras possibilitem que determinadas funções tenham uma evolução diferente. Mencionam que a actual ambiguidade de procedimentos possibilita que as pessoas reconheçam as promoções em função de determinadas influências, à margem da competência e desempenho demonstrado. Defendem uma progressão ou promoção na carreira por estímulo ou por mérito:

*Depois, claro, vem a outra parte, que é a gestão e promoção de carreiras; porque realmente há pessoas que entram para determinadas funções e poderiam ter uma evolução diferente dentro da própria instituição; as pessoas geralmente entram para uma função e ficam nessa função eternamente; geralmente não há uma política de progressão na carreira, aqui dentro, e poderia ser valorizado. Tem acontecido em algumas situações, uma ou outra, mas não sinto que seja de uma forma consistente e objectiva (E1L71-L76)*

*(...) isto devia estar muito bem definido, até para que toda a gente soubesse como é que as coisas funcionam; porque acho que não é claro e depois pode tornar-se ambíguo e até pensarem que em função de determinados conhecimentos ou ... que são outras questões que fazem com que as pessoas sejam promovidas e não o seu desempenho (...) (E1L76-L80)*

*(...) deve haver também um estímulo, uma progressão, ou promoção ... se a carreira for uma carreira limitada ... se calhar passará por outro tipo de estímulo, de mérito (E6L74-L76)*

*(...) depois temos as promoções nas carreiras ... ninguém sabe qual é a linha que está traçada para si, neste momento (E7L63,64)*

A importância da Formação e Desenvolvimento na aquisição e actualização de competências é destacado pela maioria dos directores técnicos:

*Formação e Desenvolvimento também acho importante (...) (E1L81)*

*(...) formação, a valorização profissional, a motivação para o trabalho é importante; saber gerir a motivação (...) (E4L132,L133)*

*Formação e Desenvolvimento é muito importante para que os nossos colaboradores adquiram competências e estejam sempre actualizados em como actuar em determinada situação (E6L68-L70)*

Uma Política salarial que justifique as diferenças significativas entre pessoas com a mesma categoria profissional e a definição de uma política salarial de recompensas interligada com a avaliação e desempenho é considerada pelos directores técnicos e colaboradores de categorias diversas:

*Política Salarial, também ... há muitas diferenças ... as pessoas falam muito dessa parte ... e realmente diferenças significativas entre pessoas com a mesma categoria profissional e que auferem salários diferentes (...) (E1L82-L84)*

*(...) Política salarial... sim trabalho igual e salário igual (...) (E2L132,L133)*

*(...) que a avaliação de desempenho pode estar interligada com uma política salarial, em que aqueles que melhor desempenham a sua função, devem ser recompensados de alguma forma (E6L72-74)*

Um dirigente reconhece mesmo:

*(...) Política salarial, neste momento, ainda não existe (...) (E9L166)*

Pelo menos um dos directores técnicos entrevistados chama a atenção para o facto de nas empresas as pessoas ambicionam subir na carreira e ganhar mais, dispendo estas de estratégias de aliciamento e incentivo à produção e progressão na carreira. O entrevistado refere que na instituição não se verificam esses procedimentos, pelo que, estimular a mudança sem nenhuma contrapartida evidente a nível da qualidade de vida da pessoa não faz sentido:

*(...) nas empresas normalmente, nós queremos subir em termos de categoria profissional, queremos ganhar mais ... existe um conjunto de estratégias para aliciar o funcionário a trabalhar mais e a querer mudar,*

*e a querer andar para um lado e para o outro; nesta instituição não existe tanto isso, ou seja estimular a mudança, sem nenhuma contrapartida, evidente, a nível da qualidade de vida da pessoa, não é bom; porque as pessoas dizem o melhor é estar quieto; estou a ganhar o mesmo, está tudo bem; tenho aqui os meus laços de amizade; tenho uma vida tranquila; venho trabalhar feliz, contente (...) (E4L81-L87)*

Outro dos elementos com responsabilidades de gestão enfatiza nas medidas a implementar, a construção de um código de conduta individual que refira como agir com o outro (direitos e deveres) e qual a postura dentro da instituição. Considera o entrevistado que o código de conduta deverá ir ao encontro de tudo o que é estratégico na instituição:

*Gostava de referir nas medidas a implementar, os códigos de conduta, como nós devemos agir, qual é a nossa postura dentro da instituição, qual deve ser na forma de agir com o outro (...) Estou mesmo a referir-me a um código de conduta individual: eu enquanto colaborador; quais são os meus deveres ... não estou a falar de pontualidade ou de assiduidade ... estou a falar de lealdade perante a instituição, da lealdade perante os meus colegas ... se calhar do sigilo ... de não nos intrometermos tanto na vida das outras pessoas ... e também para as pessoas terem consciência do factor nocivo, que pode ter uma atitude ... um comentário ... ou uma fofoca ... que veio não se sabe de onde veio aquilo ... o impacto daquilo. E se calhar incentivar as pessoas a falar das coisas boas; todos os dias; criar exactamente o contrário nas pessoas. Acho que um código de conduta ... acho que deveria ser feito com uma participação muito forte dos colaboradores, das pessoas. Acho muito importante envolver as pessoas na criação do seu próprio código de conduta. O que é que eu devo ser, aqui. Acho que era interessante as pessoas criarem o próprio código de conduta interno onde elas se orientassem e que esse código fosse de encontro a tudo o que é estratégico na instituição; ou seja, a instituição só vai atingir se nós formos assim. Acho isto fundamental (E7L211-L224)*

No discurso dos vários directores técnicos entrevistados e colaboradores de categorias diversas verifica-se a necessidade não só da escolha das práticas de RH estratégicas (únicas para a organização), mas também da implementação de um sistema de gestão de RH que influencie a melhoria do desempenho da instituição. Identificam ainda uma potencial relação do sistema de RH e a criação de valor (social). Confirmam também os RH como activos intangíveis fundamentais na criação de valor, sendo as práticas organizacionais de RH e o sistema de gestão de RH as dimensões chave desses activos intangíveis:

*(...) Estou a ver isto na lógica da motivação ... estou motivada, gosto daquilo que faço, tenho tudo definido claramente, com justiça, com lealdade e portanto o resto vai-se conseguindo (E2L135-L137)*

*(...) temos de sentir que onde trabalhamos há regras, há procedimentos  
(...) (E5L128,L129)*

*Penso que todas as práticas de Rh são fundamentais. Todas elas são muito importantes. Porque umas levam às outras (E6L67,L68)*

*(...) todas estas práticas são muito importantes na questão ... na definição da política de Rh na instituição (E6L76,L77)*

*Essencialmente, em termos de, até para a motivação das pessoas, esses 3 parâmetros: recrutamento, avaliação e promoção nas carreiras, são muito importantes neste momento (E7L65,L66)*

*Os RH (...) são fundamentais. Eles é que cuidam daqueles jovens. É que estão a satisfazer as necessidades daqueles jovens. São fundamentais na prestação dos serviços aos clientes. É um pouco clientes satisfeitos, pais satisfeitos, missão cumprida (E6L194-L196)*

A instituição terá de construir a capacidade de proceder à arquitectura duma gestão de RH que não seja apenas reactiva e de suporte à mudança, mas que tenha por objectivo ajudar a desenvolver a capacidade estratégica, actuando na gestão de todos aqueles que interferem na cadeia de valor da organização (as partes interessadas).

No que diz respeito à Categoria **Processos** e de forma a conseguir a flexibilidade e eficácia organizacional, a generalidade dos elementos com responsabilidades e gestão entrevistados, refere a importância da área de RH devendo abranger:

*(...) é importante que essa pessoa que esteja a gerir tenha uma percepção global da instituição, para que também possa dar sugestões de melhoria, dessa própria gestão de RH. É importante que haja uma pessoa que tenha uma visão global, e que depois diga, neste sítio está-se a fazer assim, está a funcionar bem, será que aí não poderemos fazer da mesma maneira, para rentabilizar (...) (E1L226-L230)*

*(...) criar algumas soluções que passem até por algum convívio, pela melhoria da comunicação entre as pessoas ... por criar mesmo algumas regras de comunicação e de funcionamento; e quando qualquer colaborador da instituição tenha uma questão para resolver, enquanto colaborador, saiba, imediatamente, e esta é uma das grandes dúvidas, como resolver, como comunicar isso e tenha sempre um feedback e saiba que a sua situação foi vista e está ser analisada; este feedback eu acho que é importante para motivar as pessoas (E7L164-L172)*

*(...) é necessário, a nível dos RH, uma definição muito clara, das funções de cada pessoa; ponto 1; isso é fundamental para as pessoas saberem, exactamente, o que é que andam aqui a fazer e o que têm de fazer (E4L43-L45)*

*(...) necessidade de ter mais informação, sobre determinados aspectos, sobretudo a nível laboral, apoio a nível de advogado (...) (E4L47,L48)*

*Acho que deveria ter competências para fazer o recrutamento e selecção; a avaliação de desempenho; fazer avaliações passado um determinado prazo, quando as pessoas são admitidas, já ter um questionário feito, para avaliar se realmente interessa ou não esse funcionário. Era por aqui ... (E8L156-L159)*

É ainda considerada pelos directores técnicos a importância de uma ligação muito próxima com os DT das RS, uma vez que estes gerem os RH no dia-a-dia e são quem está com eles no directo, propondo o trabalho em equipa e parceria:

*(...) fazer no fundo o estudo dos RH e depois, na pratica, no dia-a-dia deve haver também uma ligação muito próxima da pessoa que está nessa função, com as pessoas que estão a gerir as próprias RS; e aí sim, não pode ser uma coisa independente, porque senão não funciona, porque no dia-a-dia, quem gere os RH é quem está com eles no directo (...) (E1L222-L225)*

Identificada pelo menos por um dos directores técnicos entrevistados e como dificuldade de gestão de RH, a deslocalização / mobilidade de RH vinculada à estratégia ou ideia principal da direcção, mas que resulta obscura e pouco convincente em termos de produtividade. Esta estratégia promove a perda de laços de amizade, de família que potenciam a resolução de problemas em rede, sendo certo que o desenvolvimento desta rede solidária depende dos vínculos afectivos estabelecidos. É indicado que neste nível algumas alterações efectuadas estão a criar dificuldades institucionais:

*(...) dificuldades que se têm colocado é a mais a nível de RH; eu sinto que já há vários anos tem havido deslocalização de RH ... que tem a ver também com a estratégia ou a ideia principal da direcção; houve várias mudanças e as pessoas estão a ajustar-se (...) (E4L27-L29)*

*(...) sinto que se cria aí uma certa dificuldade, porque as pessoas começam a não saber muito bem se vão estar muito tempo por Lomar, se vão estar muito tempo ... seja em que complexo for; perdem-se aqueles laços de amizade e família que tem de existir (...) alguns problemas que surgem, só conseguem ser resolvidos dessa forma, em rede; mas para haver uma boa rede, tem de ser uma rede muito solidária; para ser uma rede solidária é preciso as pessoas conhecerem-se muito bem (...) (E4L32-L35)*

*(...) Sinto que, a nível da nossa instituição, com algumas alterações, estamos a criar algumas dificuldades a nós próprios (E4L35,L36)*

Em termos da Categoria **Operacional** os colaboradores de categoria diversa identificam dificuldades essencialmente operacionais, nomeadamente os técnicos nas RS a trabalhar com os jovens e a passarem estratégias às Equipas Pessoal Auxiliar e Equipas pluridisciplinares a trabalhar no terreno:

*(...) técnicos presentes nos centros, nomeadamente os terapeutas ocupacionais a trabalhar com os jovens, a passarem estratégias às Equipas Pessoal Auxiliar (...) (E2L22-L24)*

*(...) equipas pluridisciplinares a trabalhar no terreno (...) (E2L24,L25)*

A generalidade dos colaboradores de categorias diversas concorda que a formação deve ser planeada de forma contínua e sem pressões e de forma a ser realizada com tranquilidade, sem desajustar as RS:

*(...) a formação que nós tivemos, foi em horário laboral e então foi muito difícil, nós mantermos o funcionamento dos centros, uma vez que os recursos são poucos, não existe excedentários, manter os recursos e ao mesmo tempo estarem a decorrer as formações. Penso que essa foi a grande dificuldade que aconteceu (E3L211-L214)*

*Acho difícil fazer formação em horário laboral ... com é que a instituição gere isto? Acho que tem sido muito flexível, gere no desenrasca, no colega que substitui outro ... mas alguma coisa fica mal feita, na minha maneira de ver, alguma coisa fica por fazer (E2L216-L218)*

Outras dificuldades referidas pelos DT's entrevistados, referem-se aos colaboradores com 20 anos de instituição e manifesta falta de motivação e uma grande resistência à participação na formação; por outro lado, verifica-se que os colaboradores mais recentes na instituição, mais disponíveis á formação, mas que devido à rotatividade dos horários não conseguem estabilidade para fazer formação, sendo esta imprescindível na animação dos lares:

*Eu tenho de ver o quadro dos RH de Lomar de duas formas: temos uma, que é as pessoas que estão num horário de CAO e essas pessoas se calhar não têm muita motivação, porque são pessoas que têm quase 20 anos de casa (...) (E4L210-L212)*

*(...) a questão do tempo de serviço, pode tira-lhes alguma motivação e aí eu tive que trabalhar de uma forma extra, a motivação dessas pessoas (...) (E4L212-L214)*

*(...) nos lares, deve ser por sermos poucas; os horários; a disponibilidade ... acredito que isso seja complicado (E5L144, L145)*

*Na minha valência de lar residencial, acho que era importante alguma formação na questão da animação dos lares; a dificuldade é mesmo as colaboradoras não quererem participar na formação (E6L156-L158)*

Para um dos elementos com responsabilidades e gestão a grande barreira pode ser a mobilidade e para agrupar um grande número de colaboradores num único local de formação:

*Pode haver alguma limitação em termo do número dos RH (...) se for feito de forma contínua e sem pressões, pode ser feito com tranquilidade, sem desajustar as RS. Penso que a grande barreira, a esse nível, porque se calhar tem de ser um menor número de colaboradores das várias estruturas, pode ser, quando muito, a mobilidade, para agrupar num único local (E7L155-L158)*

Um dos dirigentes refere a necessidade de uma base de voluntariado que assegurasse substituições dos colaboradores em formação:

*Dificuldade em substituir pessoas no directo ... nos lares ... seria preciso ter uma base de voluntariado que pudesse substituir (E8L152,L153)*

Outro dos dirigentes salienta a que a lei obriga a que a formação seja em horário laboral, sinalizando a dificuldade em conjugar trabalho, formação e compensação do período pós-laboral e considerando a necessidade de flexibilização dos colaboradores:

*Um dos problemas é conjugar trabalho e formação, e depois como compensar as horas dadas para além do horário laboral. A lei obriga a que a formação seja em horário laboral, mas se calhar, terá de haver aqui alguma flexibilidade da parte dos colaboradores, porque a formação também resulta em bem próprio. (E9L306-L309)*

Relativamente à Categoria **Comportamento estratégico de RH**, procurar ser o mais flexível possível devido à especificidade da população alvo da prestação de serviços é a preocupação de um dos colaboradores de categorias diversas, enquanto para um dos directores técnicos a flexibilidade é importante para saber ouvir e tentar gerir conflitos:

*(...) Porque somos confrontados com situações que não são situações tipo; não são situações bitolas, em virtude dos jovens com quem nós trabalhamos. E dentro dessa situação, eu procuro ser o mais flexível possível. Basicamente é flexibilidade (E3L54-L56)*

*(...) cumprir todos os compromissos; flexibilidade; saber ouvir para tentar gerir, às vezes, os conflitos (E6L55, L56)*

No discurso de um dos directores técnicos entrevistados o seu estilo de trabalho é marcado pela mistura de muitos estilos e estratégias de Liderança: (1) amigo de todos; (2) intervenção ao nível individual de forma a não criar constrangimentos á pessoa; (3) intervenção em equipa se o assunto afecta os pilares fundamentais da gestão da RS; (4) mostrar interesse e conhecer mais da vida pessoal das pessoas. Reconhece-se como exigente, perfeccionista mas tranquilo com as pessoas, sem stress:

*(...) sou uma mistura; mistura de muitos estilos de liderança (...) tento ter uma liderança de amigo (...) Tenho que utilizar várias estratégias, em termos de liderança; posso ter que marcar uma posição mais vincadamente ... normalmente tento fazê-lo individualmente, para não estar a criar constrangimentos a essa pessoa; se é um assunto que passa um dos meus pilares fundamentais de gestão do CAO; se vir que há necessidade, falo em equipa, em conjunto (...) tento perceber um bocadinho mais a vida pessoal das pessoas, se estão bem, se os filhos estão bem, porque acho que isto é extremamente importante (...) utilizo um leque de palavras diferenciado para as pessoas, inclusivamente um tom de voz diferente ... dependendo da pessoa (...) a única forma de se estar bem; é mesmo ser exigente, perfeccionista, mas tranquilo com as pessoas, sem stress (E4L99-L112)*

A quase ausência de respostas dos elementos com responsabilidades de gestão relativas aos comportamentos de liderança é reveladora do défice da capacidade de gestão e liderança da instituição. Esta omissão poderá constituir uma defesa deste grupo de entrevistados, associada a um pudor para com os considerados custos de estrutura ou custos indirectos, nomeadamente custos da gestão e liderança. O entendimento subjacente aos elementos órgãos sociais é o de que a organização deve servir de mero intermediário entre financiadores e beneficiários finais, subtraindo o mínimo possível aos fundos recebidos para financiamento das actividades das respostas sociais e investimento em equipamentos. Entretanto, sem lideranças competentes nas diferentes áreas de gestão, a instituição perde eficiência, eficácia, ficando limitada no seu desempenho e na capacidade de atracção de recursos e impacto social.

A generalidade dos elementos com responsabilidade de gestão e colaboradores de categoria diversa entrevistados revê-se no trabalho em equipa, partilhando a organização das RS, responsabilizando e envolvendo as pessoas nos projectos. Referem ainda a importância do envolvimento das pessoas na concretização de ideias e na prestação de serviços centrada no cliente e na realização dos objectivos propostos:



*(...) gosto de aprender, ter uma equipa forte (...) (E2L49)*

*(...) gosto de trabalhar em equipa (...) (E5L26)*

*(...) tento partilhar, com todos, a organização do CAO. Nós temos as nossas reuniões de equipa, que são muito ricas e, realmente aí, passamos ao máximo passar a informação (...) tento ao máximo que todas as pessoas sejam responsáveis e todas as pessoas estejam envolvidas nos projectos; e ao estarem envolvidas, acho que acabam apoiar ... apoiar não ...mas por concretizar as ideias e por em prática todas as indicações e trabalhos que nós temos que desenvolver com os jovens. Por isso, acima de tudo, trabalho em equipa (E1L41-L49)*

*(...) muitas vezes conseguimos trabalhar os objectivos com determinados jovens, mas só o conseguimos se estivermos a trabalhar em equipa; se isto não for transmitido aos colaboradores, se não estivermos todos a trabalhar da mesma forma, nós não conseguimos atingir os objectivos que pretendemos (...) (E6L57-L60)*

Um dos dirigentes refere que a Certificação da Qualidade instituiu uma metodologia de trabalho em equipa:

*(...) tenho aprendido muito aqui, na forma de trabalhar em equipa. Creio que, só agora, com a Qualidade, não posso mentir, só agora com a Qualidade, se está a chegar, a uma equipa de trabalho, a uma metodologia de trabalho, que não foi possível antes (...) (E9L113-L116)*

O trabalho em equipa é uma característica que distingue e caracteriza a APPACDM de Braga e que se fundamenta numa cultura de participação, por vezes, bastante informal.

#### **10.4. Tema – Alinhamento Interno**

Esta Temática propunha-se verificar o grau de elaboração e percepção dos entrevistados relativamente ao alinhamento consequente entre os objectivos globais, os objectivos de RH e os objectivos das pessoas responsáveis pela função de RH. Em termos de alinhamento externo procurou-se investigar a importância atribuída ao alinhamento entre cada um dos objectivos e ou resultados de RH e os objectivos estratégicos da instituição, (e entre si) de forma a contribuir para o desempenho global. Relativamente ao alinhamento interno pretendeu-se observar a necessidade de integração entre os resultados de RH estratégico e os processos que agregam à eficiência de RH.

Neste sentido foram distinguidas, através da análise de conteúdo e conforme pode ser observado no Quadro 10.4.4 Temática Alinhamento Interno e Externo, duas Categorias e respectivas Subcategorias.

Quadro 10.4.4  
Temática Alinhamento Interno e Externo

Temática	Categorias	Subcategorias
Alinhamento Interno e Externo	Valor acrescentado das competências de RH no desempenho organizacional	Produtividade e desempenho organizacional
	Acompanhamento e avaliação dos projectos, mudanças e inovações organizacionais e de RH	Factor crítico de sucesso

No que toca à Categoria **Valor acrescentado das competências de RH no desempenho organizacional**, a generalidade dos directores técnicos, TOC, colaboradores de categorias diversas e órgãos sociais concorda que as competências de RH (Sistema de Gestão de RH) seriam uma mais-valia, fundamental para melhorar as respostas às questões de RH e desempenho da instituição. É também considerado que a instituição começa a valorizar as pessoas, por via das novas regras, das novas exigências. Ambos os grupos de entrevistados referem que a instituição é muito grande, sendo necessário um elo de ligação centralizador entre as diferentes categorias profissionais, organizado através de uma pessoa ou um serviço que represente a importância da Gestão de Pessoas. Os entrevistados indicam a importância de colaboradores acompanhados, informados e plenamente conscientes do seu papel na organização e de que todos fazem parte uma engrenagem (Alinhamento):

*Sem dúvida é uma mais-valia e no momento faz muita falta; uma pessoa ou um serviço, não sei depois como é que isso se organizaria, mas faz muita falta. A instituição já é muito grande e era importante, realmente, que houvesse um elo de ligação entra as diferentes categorias profissionais ... deve haver um elo centralizador, que neste momento não há (E1L235-L238)*

*Eu acho importantíssimo. Porque a partir do momento em que os colaboradores sejam bem acompanhados; bem informados; estejam plenamente conscientes do papel deles (...) (E3L223,L224)*

*(...) Todos fazemos parte de uma engrenagem; todos temos o nosso papel dentro dessa engrenagem; para que funcione (...) é este tipo de consciência que os funcionários têm de ter (...) (E3L 225-L227)*

*É fundamental. Porque as pessoas precisam de respostas. E tem de pensar muito bem antes de tomar decisões (E4L236,L237)*

*Eu penso que seria uma mais-valia e iria melhorar o desempenho da instituição; eu penso que sim (E7L169,L170)*

*Acho que sim, que traria valor acrescentado à instituição. Têm acontecido alguns erros e algumas surpresas, que são precisamente falta desse acompanhamento (E8L162,L163)*

É quase exclusivamente no factor humano que reside o valor acrescentado da prestação de serviços aos utilizadores / clientes externos. A concretização da missão da instituição depende praticamente do trabalho humano e da dedicação dos seus trabalhadores, órgãos sociais e demais partes interessadas, ao projecto organizacional.

Quanto à Categoria **Acompanhamento e avaliação dos projectos, mudanças e inovações organizacionais e de RH**, os DT's entrevistados são unânimes ao referirem a inexistência de avaliações relativamente aos projectos, mudanças e inovações quer organizacionais quer de RH, considerando incompreensível e muito grave o facto de não ser realizado. Consideram ainda que a inexistência de avaliação das mudanças efectuadas é de uma gravidade tremenda contribuindo para a degradação do ambiente laboral, com reflexos directos no atendimento ao cliente.

Referem como fundamental, o estudo e planeamento para a tomada de decisão das alterações a implementar e posterior comparação com os dados anteriores, sendo que, os directores técnicos têm de acreditar que a mudança é positiva porque esse facto promovia uma motivação fantástica e porquanto os directores técnicos é que dão o corpo às balas.

Declararam também que os directores técnicos devem ter acesso aos dados, sendo fundamental reflectir, analisar e fazer o acompanhamento ao nível da gestão e avaliação dos projectos, mudanças e inovações organizacionais e de RH e das dificuldades dos colaboradores e da sua adaptação, efectuando um balanço objectivo dos custos da mudança e se resultou em benefício para os envolvidos.

*Mas também não sei ... acho que não ...acho que não têm sido feitas avaliações relativamente ... eu pelo menos não tenho conhecimento, que tenha havido avaliações relativamente às mudanças ... não tenho conhecimento ... mas não sei ... acho que não. Pelo menos aqui aos colaboradores e a mim, nada me foi comunicado a esse nível (E1L243-L246)*

*Não e essa é uma das coisas que me deixa ... é incompreensível e eu acho que isso é mesmo muito grave, porque não se pode tomar uma decisão de fazer seja lá qual for a alteração, e não saber antes os dados ao pormenor, da realidade, para depois serem comparados. Isso é de uma gravidade tremenda (E4L241-L244)*

*(...) podem degradar muito o ambiente laboral e atenção, que isso tem reflexão directa no cliente (...) (E4L244,L245)*

*(...) se há uma mudança, nós directores temos de acreditar que é mesmo positivo. Eu acredito, mas precisamos de dados; dizer há 2 anos gastamos X; mas agora gastamos Y. isso dava-nos uma motivação fantástica, mesmo para nós, assumirmos perante ... porque nós é que damos sempre o corpo às balas. Temos que ter dados, dados. Isso é fundamental, reflectir, analisar (E4L247-L250)*

*Acompanhadas tem sido; avaliadas não. E é um acompanhamento mais de gerir a mudança, as dificuldades dos colaboradores e ver se as pessoas se adaptam e habituam. Nunca se faz um balaço objectivo dos custos da mudança e se resultou em benefício para os envolvidos (E6L174-L176)*

Um dos elementos com responsabilidades e gestão entrevistado declara que as medidas são esporádicas e de uma forma informal e casual:

*Eu acho que sim, mesmo que esporádicas; se calhar de uma forma informal e casual, de ter de se ver qual é a pessoa com perfil para isto, ou para aquilo, e tem obrigado a própria direcção da instituição, a pensar com são as peças que vai trabalhar; e porque é que são essas peças e não são outras. Quem participa ... basicamente é a direcção. Acho que sim e quando muito o grupo de directores das respostas sociais (E7L179-L183)*

Para um dos dirigentes, a avaliação das «férias em movimento» (um programa de férias dirigido aos clientes que permanecem nos lares residenciais durante o mês de Agosto) tem sido óptima, sendo que, o projecto da Revista (Sonhar) ainda não se justifica e não está clarificada a sua missão:

*Por exemplo as férias de «verão em movimento»; a avaliação destes projectos tem sido óptima; há um projecto que falta ... que é o projecto da revista... é o único projecto que eu sinto, que neste momento ainda não se justifica bem; ainda não está clarificada a missão dela (E9L333-L335)*

Uma vez que cabe à liderança de topo elaborar, definir e acompanhar a estratégia da organização, as respostas revelam a falta de experiência e desconhecimento dos dirigentes sobre a gestão das IPSS; pouca evidência de empreendedorismo social como qualidade fundamental da direcção da instituição; ausência de pensamento analítico e estratégico; dificuldade em considerar as implicações das decisões tomadas. Além disso,

as decisões baseiam-se principalmente em intuição em vez de análise estratégica, não sendo desenvolvidas medidas de desempenho e de impacto social para acompanhar o progresso da execução das mudanças e programas implementados.

## **11. Directrizes para a implementação de um *Scorecard* de RH relativo à APPACDM de Braga**

A análise de resultados apresentada justifica que a organização beneficiaria com a implementação de um *Scorecard* de RH que satisfaça os clientes e colaboradores. Esta implementação do BSC respeita um procedimento progressivo e passo-a-passo de alinhamento e melhoria da coerência e consistência organizacionais. O objectivo é o sucesso de clientes e colaboradores de forma a tornar a APPACDM de Braga numa IPSS bem sucedida.

A fim de fazer a transição para a gestão e medição de RH como um activo estratégico recomenda-se o modelo em oito etapas, fundamentado em Kaplan e Norton (2006), Becker, Huselid e Ulrich, 2001a e Beatty, Huselid e Schneier, 2003, designadamente:

Etapa 1: *definir e comunicar claramente a Estratégia da organização*. A clarificação da missão e visão da instituição e da definição da sua estratégia é o princípio fundamental na construção do alinhamento da instituição; facilita a articulação lógica e coerente entre objectivos, indicadores, metas, iniciativas, processos, actividades, recursos e competências das várias respostas sociais, serviços de suporte e objectivos e expectativas individuais da força de trabalho. Aos últimos e no limite, compete a responsabilidade pela execução no terreno da estratégia da instituição.

Visando a concretização efectiva enfatiza-se a **implementação**, considerando a importância de uma estratégia de consenso claramente descrita e comunicada a toda a instituição.

Entretanto, na sequência da análise de resultados anteriormente apresentada verificou-se que a instituição, apesar de ter definidos objectivos estratégicos, executa operações meramente no dia-a-dia sem actividades de planeamento de curto, médio ou de longo prazo e ausência de práticas de planeamento operacional. Não se verificaram medidas e ou indicadores de desempenho e de impacto social, para acompanhar o

progresso da execução das mudanças e programas implementados. De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001a) é fundamental apresentar os objectivos da instituição de maneira que os colaboradores compreendam o seu papel e a organização saiba como medir o seu sucesso com base em indicadores cruciais estabelecidos.

Deste modo é fundamental conhecer e perceber qual é a *cadeia de valor* do “negócio” e quais são os seus principais *condutores de estratégia*. No entanto, nas respostas dos entrevistados sobretudo dirigentes, directores técnicos e TOC, observou-se o desconhecimento de que os esforços da estratégia resultem numa imagem clara de prioridades organizacionais para o futuro e que uma estratégia actual bem planeada e habilmente executada, fornece as prioridades específicas em que a instituição deve distribuir recursos e direccionar as suas energias.

Em consequência, a definição da estratégia deve ser feita de forma específica e acompanhada de objectivos claros, quantificáveis e mensuráveis. Deve ainda ser definida detalhadamente a forma como a estratégia vai ser executada no terreno de forma a garantir o sucesso da implementação.

A instituição deve ainda obter um amplo envolvimento e contribuição das diferentes respostas sociais e serviços de apoio na elaboração de todo o processo do plano estratégico.

Etapa 2: verificar o desenvolvimento de um argumento de negócio para investir em RH. A organização beneficiaria com a articulação de uma “escolha estratégica” ou proposição de valor no centro do *Scorecard* de RH para que *força de trabalho* possa compreender como cada resposta social pretende ser bem sucedida na sua prestação de serviços e na realização da missão institucional (Beatty, Huselid e Schneier, 2003). A importância desta preposição de valor é evidenciada pelo facto da generalidade dos entrevistados não terem revelado uma sólida compreensão da missão, visão e estratégia da instituição, desconhecendo como no seu dia-a-dia as suas acções contribuem para o sucesso da organização. Ou seja, teria uma função mobilizadora dos esforços quotidianos da força de trabalho.

No seguimento das respostas obtidas dos três grupos de entrevistados e de acordo com Beatty, Huselid e Schneier (2003), desataca-se como possível proposta de valor, a “intimidade com o cliente” (personalização do atendimento/soluções únicas).

A proposta da proposição de valor ou escolha estratégica teria um duplo objectivo: (1) enfatizar o impacto do sucesso (satisfação) do cliente e (2) o sucesso do processo de “negócio” e desempenhando ainda um papel importante na avaliação *do que a força de trabalho deve fazer* para ser bem sucedida. Elucidaria também a implementação da Estratégia.

Por outro lado e de acordo com os resultados das entrevistas, o RH só será um activo estratégico quando os directores técnicos das Respostas Sociais (Gestores de Linha) e profissionais e ou responsáveis de RH assumam uma responsabilidade partilhada na implementação da estratégia. Para que tal aconteça, ambas as partes precisam de ter um entendimento comum do como o valor estratégico de RH está ligado e em que medida contribuí directamente para a melhor execução da estratégia (Becker, Huselid e Ulrich, 2001b).

Para além disso, a implementação eficaz da estratégia adequada é impulsionada pelo foco estratégico dos colaboradores, pelo alinhamento estratégico de RH e pelo sistema equilibrado de medição do desempenho (Becker, Huselid e Ulrich, 2001a). Neste sentido, o fulcro da implementação da estratégica vencedora é a força de trabalho orientada para a estratégia e que os autores consideram o mais importante condutor de desempenho de RH.

Etapa 3: construir o plano estratégico de Capital Humano. Nesta fase e para definir o processo de criação de valor na instituição, recomenda-se que os responsáveis pela elaboração e implementação da estratégia desenvolvam o mapa estratégico de Bob Kaplan e David Norton (2004 a, b) para representar a cadeia de valor da instituição. Esta representação gráfica, construída numa lógica de “baixo para cima”, irá evidenciar *como* a instituição cria valor de maneira a facilitar aos elementos com responsabilidade de gestão e demais colaboradores a apreenderem o processo e a actuarem com base no mesmo; assegura ainda a consistência, complementaridade e coerência entre si.

A representação da cadeia de valor deve envolver todos os elementos com responsabilidade de gestão, conciliando uma ampla participação que melhore não só a qualidade do mapa estratégico mas também favoreça a adesão dos intervenientes imprescindíveis. O mapa estratégico do processo de criação de valor abrange suposição

ou previsões acerca dos processos organizacionais que impulsionam o desempenho da instituição (Becker, Huselid e Ulrich, 2001a).

Nesta Etapa é fundamental explorar os benefícios das sinergias identificadas, designadamente ao nível da partilha de recursos e serviços, bem como o desenvolvimento de instrumentos de gestão da informação susceptíveis de permitir a monitorização do desempenho, mas também garantir a coordenação e partilha de esforços e recursos entre as várias respostas sociais.

Recomenda-se a construção simultânea do plano estratégico de Capital Humano que deverá ser parte integrante do processo de elaboração da Etapa 1 e estando relacionado ao mapa estratégico que mostra como a organização planeia converter vários activos em resultados estratégicos (Becker, Huselid e Ulrich, 2001a). O plano estratégico de Capital Humano é uma parte essencial da gestão de RH como activo estratégico, uma vez que fornece a base para alinhar a arquitectura de RH com os condutores (*drivers*) estratégicos da organização. O plano estratégico de Capital Humano fornece a lógica causa-efeito da organização que transforma RH de uma transacção e função operacionalmente orientada, para um activo organizacional com impacto estratégico. Ou seja evidencia as possibilidades de contribuição da área de Recursos Humanos.

Na elaboração do plano estratégico de Capital Humano institucional deve ser aplicada o mesmo princípio da Etapa 1, designadamente, a importância de ser específico, circunstanciado, com objectivos quantificáveis e mensuráveis e orientados para as actividades a desenvolver na prática.

O plano estratégico de Capital Humano deve ainda indicar de maneira precisa cada um dos Resultados de RH a obter por cada *condutor do desempenho* do plano estratégico organizacional. Deverão igualmente ser incluídos os elementos-chave da Arquitectura de RH (Sistema de Gestão de RH) que traduzem a eficiência de RH e que sustentam e confirmam os Resultados de RH a conseguir e maioritariamente identificados pelos três grupos de entrevistados considerados.

De modo a impor-se como um instrumento estratégico o plano estratégico de Capital Humano deve centrar-se na “escolha estratégica” ou proposição de valor



indicada na Etapa 2 como forma de evidenciar a criação de valor, não negligenciando a importância do controlo eficiente dos custos.

Etapa 4: *identificar os resultados de RH dentro do plano estratégico de Capital Humano*. Esta etapa é determinante na transformação de RH em activo estratégico. O conceito de resultado de RH é apenas um conceito utilizado para indicar os resultados da Arquitectura de RH (Sistema de Gestão de RH) que conduzem/dirigem directamente a implementação da estratégia bem sucedida (Becker, Huselid e Ulrich, 2001a). Segundo os autores, o RH cria a maior parte do seu valor nos pontos de intersecção (cruzamento) entre o sistema de gestão de RH e o sistema de implementação da estratégia; consideram ainda que a maximização desse valor exige a compreensão de ambos os lados da intersecção; ou seja, os responsáveis de RH necessitam de conhecimentos referentes ao “negócio” e os restantes elementos com responsabilidade de gestão, nomeadamente directores técnicos, necessitam de conhecimentos concernentes ao RH.

Para a execução desta etapa, Becker, Huselid e Ulrich (2001a) recomendam a concentração nos tipos de comportamentos estratégicos que são essencialmente função das competências, das recompensas e da organização do trabalho. Ou seja, os Resultados de RH devem concentrar-se nos comportamentos de desempenho do colaborador, uma vez que estes influenciam mais directamente as metas estratégicas dos directores das respostas sociais (gestores de linha).

Mais concretamente, os comportamentos de desempenho essenciais devem ser relacionados à proposição de valor “intimidade com o cliente”, a qual pretende oferecer soluções exclusivas e personalizadas para o cliente.

Esta abordagem prescreve uma força de trabalho em constante busca na melhoria das soluções (Beatty, Huselid e Schneier, 2003). Na perspectiva dos autores e na sequência desta proposta de valor, as necessidades dos clientes não só estão satisfeitas mas também antecipadas. Tal imperativo requer uma força de trabalho que se identifique com os clientes e que rápida e facilmente partilhe com colegas de trabalho o conhecimento das necessidades mais íntimas dos mesmos, para que todo o sistema continuamente aproveite a proposição de valor para o seu desenvolvimento e oferecendo soluções adicionais ao cliente. Esta força de trabalho deve procurar constantemente informações (conhecimento) sobre o cliente, ser adaptável e flexível,

preocupada em fazer acontecer os resultados para o cliente, sendo impulsionada pelo sucesso (satisfação) do mesmo. Os colaboradores devem ainda ser motivados para pensar, captar e disseminar informação rapidamente, bem como na melhor utilização dessa informação na reunião de requisitos únicos para o cliente.

Neste contexto é essencial assegurar que os directores técnicos das respostas sociais sejam igualmente responsabilizados sobre os atributos da força de trabalho, de forma a instituição produzir a força de trabalho necessária ao sucesso organizacional. Esta parceria entre os directores técnicos e RH foi considerada obrigatória e incontornável pela generalidade dos entrevistados como condição prévia do resultado bem sucedido do desempenho organizacional.

*Etapa 5: alinhar o Sistema de Gestão de RH com os resultados de RH.* Os comportamentos estratégicos na organização são produzidos por competências chave, motivação, organização/estrutura do trabalho, foco na estratégia, etc.

O Sistema de Gestão de RH (SGRH) é o conjunto integrado das práticas, processos e políticas de gestão de RH e que concretiza toda a estrutura e procedimentos indispensáveis à realização do plano estratégico de Capital Humano. Neste sentido, o SGRH é estabelecido para servir uma determinada finalidade, devendo ser focado nos condutores de comportamento e ter um objectivo operacional.

De acordo com a análise dos resultados, verifica-se uma distinção entre processos com características mais operacionais (ligados ao quotidiano das pessoas) e outros mais estratégicos. Ainda segundo a análise de resultados e na construção de um SGRH adequado à organização, deverão ser privilegiados processos: (1) essenciais para uma maior ligação ao “negócio”; (2) mais ligados à mudança organizacional e pessoal; (3) mais operacionais directamente ligados às relações organizacionais e (4) uma componente mais técnica e articulada com o dia-a-dia das pessoas.

O resultado é um Sistema de Gestão de RH alinhado externamente com os requisitos do plano estratégico de Capital Humano e alinhado internamente entre os vários elementos do sistema, transmitindo a noção de integração de processos que se complementam e se potenciam entre si. Neste sentido, o alinhamento estratégico deveria centrar as práticas de RH na proposta de valor de RH da organização, tal como pode ser

observado no Quadro 11. 1. Alinhamento das Práticas de RH em Torno da Proposta de Valor de RH.

Quadro 11.1.

*Alinhamento das Práticas de RH em Torno da Proposta de Valor de RH (adaptado de: Beatty, Huselid e Schneier, 2003)*

Alinhamento da força de trabalho						
Escolha estratégica Vs alinhamento das práticas de RH						
	Organização do trabalho	Medidas de desempenho	Seleção de competências	Desenvolvimento de competências	Recompensas	Comunicação
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho correcto</li> <li>▪ Processos chave</li> <li>▪ Descrição de funções</li> <li>▪ Estrutura organizacional</li> <li>▪ Estabelecimento de metas</li> <li>▪ Gestão da mudança</li> <li>▪ Empowerment</li> <li>▪ Envolvimento e comprometimento de todos na Missão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura organizacional</li> <li>▪ Clima organizacional</li> <li>▪ Expectativas</li> <li>▪ Feedback</li> <li>▪ Categorias de medidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratação</li> <li>▪ Perfil adequado à função</li> <li>▪ Acolhimento</li> <li>▪ Integração</li> <li>▪ Mobilidade</li> <li>▪ Redução de efectivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação de desempenho</li> <li>▪ Projecto individual de qualificação</li> <li>▪ Formação e desenvolvimento</li> <li>▪ Melhoria do desempenho individual</li> <li>▪ Gestão de carreira e promoção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comportamento</li> <li>▪ Consequências</li> <li>▪ Incentivos</li> <li>▪ Motivação e reconhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeamento</li> <li>▪ Mentalidade</li> <li>▪ Posição / categoria</li> <li>▪ Circulação da informação</li> <li>▪ Mecanismos de participação</li> </ul>
Intimidade com os clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordenada</li> <li>▪ Conhecer as necessidades dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantias ao cliente</li> <li>▪ Taxa de retenção de clientes</li> <li>▪ Nr referências / menções dos actuais clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprendizages activos</li> <li>▪ Competências em rede</li> <li>▪ Desenvoltura / engenho / desembaraço na pesquisa de conhecimento</li> <li>▪ Afectividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientada para relacionamentos de longo prazo com o cliente</li> <li>▪ Solidariedade interna</li> <li>▪ Princípios éticos</li> <li>▪ Actua como um consultor para o cliente/parceiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prémios individuais</li> <li>▪ Sistema de recompensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escolha estratégica</li> <li>▪ Defensores dos clientes</li> <li>▪ Conhecer as necessidades dos clientes</li> </ul>
Implicações: o que devemos fazer (primeiro, segundo) para alinhar o Sistema de Gestão de RH com a nossa estratégia de “negócio”?						

A área de RH na APPACDM de Braga deveria ainda articular com as diferentes respostas sociais e de forma a desenvolver mapas estratégicos específicos e individuais, descrevendo e orientando de forma sistemática as contribuições de RH para a proposta de valor da cada resposta social. Desta forma, a Etapa 5 incute ânimo ao processo de criação de valor da instituição ao alinhar o SGRH ao sistema mais amplo de implementação da estratégia.

Etapa 6: seleccionar as métricas: criação do scorecard de HR. As etapas 1-5 estabelecem as bases para a gestão de RH como um activo estratégico. Em seguida a organização vai precisar de um sistema de medição que não apenas conduza o processo de gestão mas também valide a contribuição do RH para o desempenho da organização. Desta forma fica estabelecida uma lógica clara que liga os resultados estratégicos da arquitectura de RH com o sucesso financeiro final da organização. A avaliação exacta da relação entre actividades de RH e desempenho da instituição requer o desenvolvimento de indicadores válidos para os resultados de RH. Para Becker, Huselid e Ulrich (2001a), essa tarefa compromete duas dimensões: (1) ter escolhido os

condutores (vectores) de desempenho e os capacitadores adequados (que reforçam os vectores de desempenho) e (2) seleccionar os indicadores correctos desses resultados.

O sistema estratégico de medição do desempenho da instituição deveria incluir indicadores não-financeiros (entre os quais de RH) e inserir cada indicador dentro do mapa estratégico. Desta forma, os indicadores de RH irão efectivamente monitorizar a contribuição e impacto de RH para o desempenho da instituição. A medição das relações entre actividades de RH e desempenho da instituição poderá redundar em melhorias substanciais na cadeia de valor.

No entanto, a selecção dos indicadores adequados, devido á sua complexidade, é um dos factores chaves do plano estratégico de Capital Humano (Kaplan e Norton, 1997; Becker, Huselid e Ulrich, 2001a). Desta feita, a construção de indicadores irá mobilizar a necessidade da organização dominar o “negócio” e a capacidade de resposta a questões como: (1) abrangência da medição (o que se vai medir?); (2) periodicidade (mensal, trimestral ou anual); (3) o universo (quem ou o quê interessa medir?) e (4) escalas de avaliação, construção de questionários ou outros.

Por outro lado, os objectivos da Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento ou Força de Trabalho oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução dos objectivos das restantes três Perspectivas (Clientes/stakeholders; financeira e processos internos). Assim e de acordo com Kaplan e Norton (1996b), Becker, Huselid e Ulrich (2001a) e Beatty, Huselid e Schneier (2003) a capacidade de alcançar metas de elevado desempenho depende das capacidades organizacionais para a Aprendizagem e Crescimento da Força de Trabalho.

Fundamentada em Kaplan e Norton (1996b) e Becker, Huselid e Ulrich (2001a) e na Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento (Força de Trabalho) e na análise dos resultados, a construção de indicadores de RH poderia incidir em três categorias, a saber:

*Eficiência de RH*: referem-se a métricas que estimulam as economias de custos e Becker, Huselid e Ulrich (2001a) recomendam que se dividam em duas categorias: *básicas* e *estratégicas*. Em consequência, os indicadores de *eficiência básica* referem-se a despesas significativas de RH que não contribuem directamente para a implementação

da estratégia da organização. Os indicadores de *eficiência estratégica* avaliam a eficiência das actividades e processos de RH destinados a gerar os *resultados* de RH. Ainda segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001a) a separação das duas categorias permite avaliar os benefícios líquidos dos resultados estratégicos e orienta as decisões sobre a alocação de recursos.

*Resultados de RH*: Os indicadores de resultados de RH ajudam a identificar as ligações causais específicas pelas quais o sistema de RH gera valor para a organização (Becker, Huselid e Ulrich, 2001a). De acordo com os autores, representam uma fonte expressiva da criação de valor incluindo alguns indicadores com impacto estratégico de RH na organização.

*Capacidade do Sistema de trabalho*: a influência estratégica de RH fundamenta-se em políticas, processos e práticas de RH e que estão associadas à capacidade da organização transformar pessoas em fontes de vantagem competitiva (Becker, Huselid e Ulrich, 2001a).

O desenvolvimento do sistema de medição do desempenho requer que se compreenda com clareza a estratégia competitiva e as metas operacionais da instituição, bem como a identificação explícita das competências e comportamentos dos colaboradores para que se alcancem os objectivos da APPACDM de Braga. Além disso, prescreve uma abordagem sistémica, sendo esta igualmente, um pré-requisito fundamental na promoção do alinhamento interno e externo do Sistema de Gestão de RH e por inerência, para o desenvolvimento da vantagem competitiva da instituição (Becker, Huselid e Ulrich, 2001a).

De acordo com Beatty, Huselid e Schneier (2003) e no âmbito da proposta de valor de RH considerada, no desenvolvimento do sistema de medição do desempenho podem ser consideradas as garantias ao cliente, taxas de retenção de clientes e número de referências dos actuais clientes podem ser indicadores de desempenho de RH adequadas. As recompensas individuais para a identificação de novas e melhores formas de servir os clientes, bem como recompensas de todo o sistema da equipa são consideradas por Beatty, Huselid e Schneier (2003) apropriadas para compensar a força de trabalho e alavancar ainda mais a proposta de valor. Isto é, a medição de desempenho

de RH é fundamental para medir o progresso estratégico que deve ser consistente com a proposta de valor da organização.

Assim, os esforços de selecção, desenvolvimento e motivação são todos desenhados pela organização para melhorar o desempenho, sendo fundamental melhorar significativamente a sua integração ao nível individual para o desempenho da organização. Não obstante, os sistemas de RH (global da instituição ou da função de RH) são capazes de criar valor apenas quando adaptados cuidadosamente à estratégia competitiva e às metas operacionais exclusivas. Neste sentido, Becker, Huselid e Ulrich (2001a) recomendam prudência no *benchmarking* dos sistemas de medição utilizados por outras organizações, uma vez que as *melhores práticas* talvez não sejam transmissíveis entre organizações e encontrando-se aí o seu valor competitivo.

O plano estratégico de Capital Humano e de acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001a) deverá ainda incluir indicadores de retorno (*lagging*) e indicadores de orientação (*leading*). Os primeiros retratam o passado, enquanto os segundos têm como propósito dar indicações para planear o futuro.

Constituído o conjunto de indicadores adequados à estratégia, a instituição deverá verificar o *alinhamento* entre os Resultados de RH e os *condutores do desempenho* do plano de negócios (alinhamento externo) e entre os Resultados de RH e a Eficiência de RH (alinhamento interno). Par tal, todos os indicadores de Resultados de RH deverão ser cruzados com todos os *condutores do desempenho* e com todas as medidas de Eficiência de RH. Becker, Huselid e Ulrich (2001a) recomendam uma tabela tipo “alinhado Vs não alinhado” como forma de verificar quer o alinhamento externo quer o alinhamento interno.

Etapa 7: verificar possibilidade de implementar o Scorecard de HR. Para Becker, Huselid e Ulrich (2001a) a gestão de RH como um activo estratégico será uma iniciativa de mudança significativa para a organização. Irá exigir uma nova perspectiva sobre RH, bem como a aceitação desta nova função tanto pelos directores técnicos das respostas sociais (gestores de linha) como profissionais / responsáveis de RH. Os directores técnicos das respostas sociais precisam de entender que se a organização vai colher os benefícios de fazer das pessoas o activo mais importante, a implementação do *scorecard* de RH precisa de ser abordada como uma iniciativa de grande mudança. O

sucesso desta iniciativa vai girar em torno das pessoas que na organização são responsáveis por implementar a estratégia da organização, entenderem a lógica da execução da estratégia e o seu papel naquela lógica.

O resultado destas 7 Etapas é um *Scorecard* de RH articulado ao *Scorecard* Organizacional e que poderá permitir à organização medir o impacto estratégico de RH, bem como gerir o RH com um activo estratégico e como se pode verificar na Figura 11.1 Ligação do *Scorecard* de RH ao *Scorecard* Organizacional.

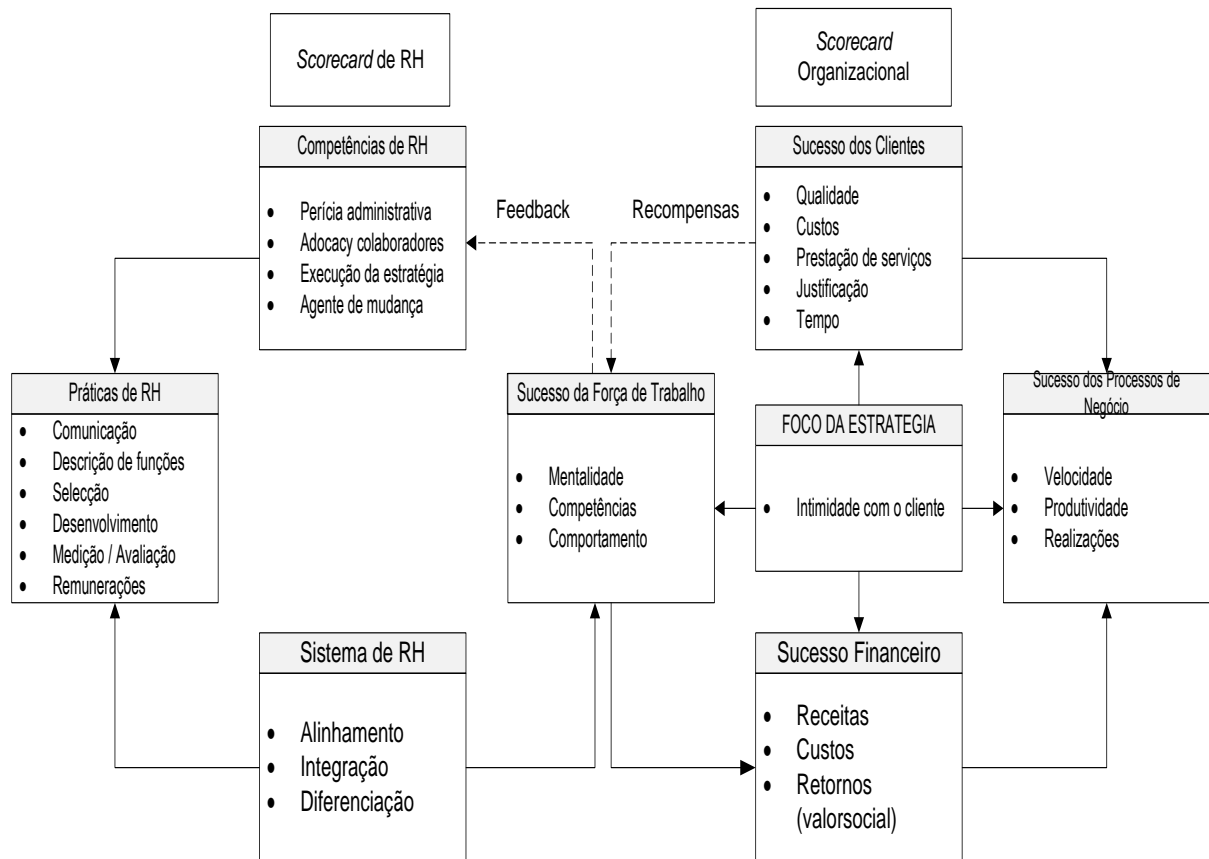


Figura 11.1 Ligação do *Scorecard* de RH ao *Scorecard* Organizacional (adaptado de: Beatty, Huselid e Schneier, 2003)

A responsabilidade de RH é construir competências únicas definidas pela instituição, alinhar as práticas e políticas de RH e integrar e diferenciar os sistemas de RH de maneira a fornecer uma força de trabalho que pode aproveitar melhor a vantagem competitiva da organização. Ou seja, o que o RH deve “entregar” é a força de trabalho (Beatty, Huselid e Schneier, 2003). O sucesso da força de trabalho é o objectivo final de qualquer sistema de RH.

Esta Etapa deve incidir essencialmente na comunicação e implementação do *Scorecard* de RH. A comunicação cuidada e adequada é fundamental para que toda a organização tome conhecimento dos compromissos estratégicos de RH e como serão avaliados. Para além disso e no seguimento da análise dos resultados, a colaboração e trabalho de equipa é determinante para o sucesso e continuidade do *Scorecard* de RH. Como a generalidade dos entrevistados referiu ao longo das entrevistas, sem uma boa comunicação e um espírito de parceria não é possível conquistar a motivação das pessoas, o seu envolvimento nos objectivos prioritários e a produtividade das respostas sociais. As Reuniões de Equipa Técnica das diferentes respostas sociais, bem como os Conselhos Gerais de CAO que foram valorizados pela quase totalidade dos entrevistados, deveriam ser potencializados como veículos preferenciais da comunicação do *Scorecard* de RH.

Etapa 8: alinhamento total da estratégia. O alinhamento organizacional, de acordo com Kaplan e Norton (2006) indica como os vários elementos constituintes de uma organização sincronizam as suas acções e actividades para criar integração (alinhamento) e *sinergia*. Permite ainda uma visão consistente da estratégia organizacional. O alinhamento organizacional consiste no desdobramento (em cascata) do *Balanced Scorecard* em diferentes níveis hierárquicos da instituição, pelo que se recomenda segundo Kaplan e Norton (2006), nesta fase:

- Definir no *scorecard* organizacional as *sinergias* a serem desenvolvidas através da integração entre “negócios” nos níveis organizacionais imediatos;
- Alinhar as estratégias e os *scorecards* das respostas sociais com a estratégia da instituição;
- Alinhar as estratégias e os *scorecards* das unidades de apoio (neste caso específico, de RH) aos objectivos estratégicos das respostas sociais e da instituição;
- Alinhar os parceiros externos, como clientes, significativos, fornecedores e demais partes interessadas da comunidade em geral.

O alinhamento, como qualquer outro processo de execução da estratégia, percorre todas as fronteiras organizacionais, tal como pode ser verificado na Figura 11.2. Alinhamento Total da Estratégia da APPACDM de Braga.



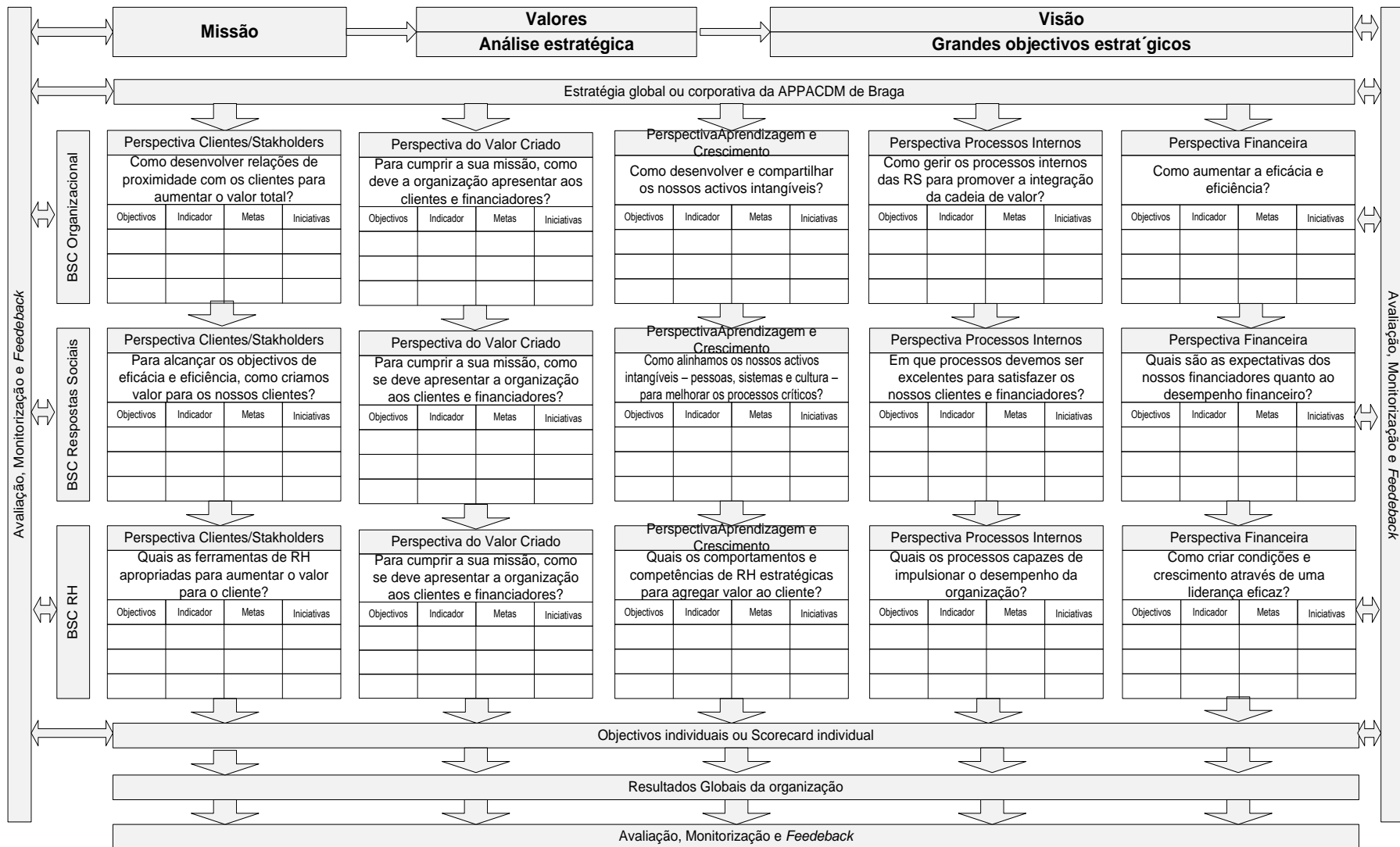


Figura 11.2. Alinhamento Total da Estratégia da APPACDM de Braga (adaptado de: Santos, 2008)

A Figura 11.2. ilustra o processo de desdobramento em cascata dos objectivos, indicadores, metas e iniciativas globais da instituição, de forma integrada/alinhada e coerente, em objectivos das respostas sociais e neste caso especifico, da função de RH, equipas e pessoas. Permite ainda de acordo com Kaplan e Norton (2006) e Santos (2008) evidenciar como o instrumento de gestão estratégica do *Balanced Scorecard* liga a estratégia global da instituição às acções concretas do dia-a-dia, no terreno e que se destinam a assegurar a implementação da mesma, designadamente através da articulação que promove entre os objectivos estratégicos globais da instituição e os objectivos e iniciativas dos seus níveis hierárquicos mais operacionais (v.g. as respostas sociais). A metodologia do BSC prevê também a definição das práticas que se revelem mais adequadas à garantia da execução, avaliação e medição do processo de implementação da estratégia, mormente no que respeita à produção de condições que assegurem a contínua e regular monitorização e feedback dos resultados atingidos.

Para ser executado com eficácia, requer a integração e a cooperação dos colaboradores das várias respostas sociais e serviços de apoio, uma vez que, pela sua natureza intrínseca o alinhamento exige cooperação ao longo das fronteiras organizacionais (Kaplan e Norton, 2006; Santos, 2008). Representa uma fonte potencial na criação de valor e do impacto social da instituição por meio do alinhamento global das suas actividades e acções. A proposta da Perspectiva de Valor Criado da instituição e o processo de desdobramento das Mapas estratégicos e dos *Balanced Scorecards* são os mecanismos que desencadeiam e exploram essa preposição de valor. A responsabilidade e a prestação de contas pela eficácia do processo de alinhamento organizacional deverá ser tarefa de todos os elementos com responsabilidade de gestão e que implicará coordenar os vários processos de planeamento e garantir que, pelo menos, anualmente, todos os pontos de verificação do alinhamento sejam atingidos.

Os produtos desta Etapa traduzem-se numa melhoria do sistema de gestão e dos níveis de integração, consistência e envolvimento organizacionais, concretizados: (1) construção do *Scorecard* global da APPACDM de Braga; (2) elaboração do *Scorecard* de cada uma das respostas sociais e a partir do desdobramento em cascata do *Scorecard* global; (3) elaboração do *Scorecard* de cada serviço de suporte e funcionais e a partir do desdobramento do *Scorecard* de cada resposta social; (4) elaboração do *Scorecard* de

cada uma das equipas que compõem as respostas sociais, de suporte e funcionais, a partir do desdobramento em cascata, do *Scorecard* de cada uma dessas unidades e (5) elaboração dos *Scorecards* individuais de forma alinhada com os *Scorecards* de cada equipa.

O alinhamento organizacional poderá constituir-se num poderoso instrumento de comunicação holístico de como a organização cria valor social e qual o papel de cada resposta social e serviço de apoio, bem como a contribuição individual de cada colaborador nos resultados do desempenho e impacto institucional.

Numa aproximação à concretização prática do modelo o Anexo C apresenta um exemplo meramente ilustrativo, destacando-se: (1) definição dos Objectivos Estratégicos institucionais e respectivos Indicadores; (2) Mapa Estratégico organizacional; (3) Desdobramento dos Objectivos Estratégicos da organização numa das Respostas Sociais (Lar Residencial); (4) *Scorecard* de RH; (5) *Scorecard* Individual (Director Técnico do Lar Residencial); (6) Matriz de Alinhamento Externo e (7) Matriz de Alinhamento Interno

## **PARTE V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **12. Principais conclusões do estudo**

Este estudo propôs-se verificar, por um lado a necessidade e por outro, a possibilidade de implementação de um *Scorecard* de RH na gestão estratégica de recursos humanos na APPACDM de Braga, pressupondo a contribuição do mesmo para a criação de valor (social), desenvolvimento dos seus processos internos e melhoria do desempenho das pessoas na execução das estratégias organizacionais; propôs-se igualmente verificar a possibilidade de alinhamento da GRH aos objectivos estratégicos da APPADM de Braga, bem como possibilidade de avaliar a contribuição dos RH na implementação da estratégia e nos resultados globais da instituição e impacto social na realização da sua missão.

Na análise deste estudo verificou-se que relativamente à percepção do contexto (político, legal, social) em que desenvolve a sua actividade, bem como do ambiente interno (competências dos RH, capacidade organizacional) os entrevistados revelaram um conhecimento pouco informado, sobretudo os elementos com responsabilidade de gestão e elementos dos órgãos sociais.

No que se refere à interiorização da missão, visão, valores e estratégia e a sua utilização enquanto referência das acções/desempenho do quotidiano, a maioria dos entrevistados parecem estar familiarizados com os conceitos; não obstante, é evidente o desconhecimento de como os mesmos estruturam as suas acções no dia-a-dia.

Conceitos como envolvimento e comprometimento de todos na missão e vantagem competitiva parecem ser menos compreendidos e difíceis de operacionalizar em políticas e práticas de recursos humanos.

Relativamente ao grau de generalização do conhecimento dos objectivos estratégicos estabelecidos em diferentes níveis e divulgados na organização e à percepção da sua implementação e contribuição para o desempenho da organização, é algo confuso e vago, constatando-se a ausência de uma abordagem institucional com o objectivo de comunicar e informar a estratégia (organizacional ou de RH) aos seus colaboradores e demais partes interessadas.

Da análise de resultados pode-se também concluir que não é evidente para a generalidade dos entrevistados o conhecimento do *como* se concretizarão os objectivos propostos e como estes criam valor social. Igualmente não é evidente a noção do contributo pessoal na criação do valor e impacto social da organização.

Os resultados registam a ausência de informação e ou utilização de medidas de avaliação que permitam à organização acompanhar a implementação das estratégias/acções/planos no terreno e verificar o resultado/alcance das metas, no curto, médio e longo prazo, bem como o impacto social do seu desempenho.

A análise dos resultados indica que os entrevistados, designadamente os elementos com responsabilidade de gestão e os elementos dos órgãos sociais, não revelam o entendimento da importância da articulação de todos estes elementos para alcançar os objectivos definidos, que convergem para concretizar a missão e que a missão corresponda às necessidades da comunidade e o desempenho tenha impacto social reconhecido. E sobretudo não se verifica o entendimento da importância estratégica da força de trabalho nos resultados desta articulação organizacional no desempenho da instituição.

Na análise dos resultados deste estudo verificou-se ainda que a organização e de acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001a) se encontra em fase de transição no que respeita à estratégia organizacional de RH, não sendo muito claro para a generalidade dos entrevistados o fluxo causa-efeito (em cascata) para a elaboração e implementação da mesma. Os resultados da pesquisa sugerem que a avaliação e medição de RH podem constituir um passo inicial fundamental, na medida em poderiam favorecer a clarificação das etapas de construção do Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, bem como das possíveis relações causa-efeito entre estratégia, políticas e práticas de RH, por um lado, e os resultados organizacionais, por outro. De resto e de acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001a) significativo é o reconhecimento pela generalidade dos entrevistados do valor das pessoas e da sua contribuição para a organização, reconhecendo que as pessoas fazem a diferença na instituição.

Os resultados desta investigação mostram que a organização não tem implementadas políticas e práticas de RH, nem tão pouco identificou indicadores comportamentais de gestão, quer organizacionais, quer de RH.

No que se refere aos resultados relativos às questões do desempenho financeiro, os entrevistados centraram as respostas em torno da preocupação com a sustentabilidade financeira da instituição. Não se verificou nenhuma referência a resultados referentes a outros comportamentos de gestão, nomeadamente, a importância da liderança. No entanto, regista-se uma manifesta carência desta capacidade quer ao nível dos directores técnicos quer ao nível dos dirigentes. Ao nível dos elementos dos órgãos sociais e em termos de resultados de uma liderança estratégica, tendo em conta o tipo de organização e a preocupação manifesta com fontes alternativas de financiamento, o discurso regista a incapacidade no estabelecimento de parcerias e alianças com organizações com e sem fins lucrativos; limitadas habilidades no desenvolvimento de parcerias de alto impacto e grande variedade (local; nacional) e ancoradas na estabilidade, na colaboração e em relações mutuamente benéficas; fracas competências e de conhecimentos para a captação de recursos ou angariação de fundos; dificuldade em considerar as implicações financeiras das decisões; compreensão limitada ou inexistente do sector social em que a instituição está inserida.

Nas respostas da maioria dos entrevistados manifesta-se uma diferenciação incipiente do que seriam os resultados próprios da gestão de RH e da contribuição indirecta da acção da gestão de RH, ou seja, o seu impacto sobre outros tipos de resultados da organização. Não é evidente para a generalidade dos entrevistados que as

acções da gestão de pessoas devem ser estruturadas a partir de metas que derivam da estratégia organizacional.

No que toca às políticas e práticas e RH, as respostas evidenciam uma ausência das mesmas nas acções da gestão de RH na instituição, tendo os directores técnicos das respostas sociais valorizado a importância da definição e implementação das mesmas, identificando as que consideram ser significativas e de “alto impacto” para a instituição. Refira-se que o clima organizacional foi também considerado fundamental no sucesso do desempenho dos colaboradores, a par da motivação, tendo os entrevistados relacionados os comportamentos às políticas e práticas estruturadas para as actividades tradicionais da área de recursos humanos.

No entanto, a maioria dos entrevistados enfatiza a importância da avaliação de desempenho, não sendo referenciada nenhuma preocupação com a avaliação do clima organizacional de grande impacto na gestão organizacional e cultura institucional, como o demonstra um dos elementos com responsabilidade de gestão ao enfatizar a necessidade de construção de um código de conduta individual.

Porém, os entrevistados também enfatizam a importância de um sistema de políticas e práticas de RH, o qual poderá conciliar os aspectos quantitativos e qualitativos da medição da gestão de RH. Desta forma, poderá ser facilitada a tarefa da identificação de indicadores estratégicos (financeiros e não-financeiros) da gestão de RH, recomendados por Becker, Huselid e Ulrich (2001a) os quais teriam um impacto significativo sobre o futura da instituição, no que diz respeito às competências e ou comportamentos necessários para alcançar a proposta de valor de RH e sendo essenciais ao processo de avaliação e medição de resultados da gestão de RH.

Por outro lado, os resultados evidenciam que a área de recursos humanos parece estar numa posição desconfortável. Ou seja, ainda que possa ter ganho uma aparente importância dentro da organização, sobretudo em consequência da Certificação da prestação de serviços do CAO, poderá constituir-se como um elemento acessório do Departamento da Qualidade & Desenvolvimento ou ser remetida a desempenhar, essencialmente, um papel (secundário) de assessoria aos directores técnicos das respostas sociais (gestores de linha). Neste sentido, além dos indicadores operacionais e estratégicos, recomendados por Becker, Huselid e Ulrich (2001a) e de forma a clarificar o fluxo causa-efeito das actividades da área de RH e os resultados organizacionais, deveria ser considerada simultaneamente um outro tipo de análise. Em consequência, tal análise deveria incidir sobre: (1) a medição das políticas, práticas e indicadores da área

de RH, de maneira específica e directa (funções tradicionais da área); (2) a medição das políticas, práticas e indicadores da gestão de RH, de maneira mais geral e que respeita à acção de todos os directores técnicos das RS e demais elementos com responsabilidade de gestão e incluindo os aspectos comportamentais da gestão de RH; (3) aspectos relacionados com a organização e execução do trabalho. O cruzamento das relações estabelecidas entre todos os indicadores poderão produzir informações sobre o *onde* e *como* as acções da área de RH são mais efectivas para a gestão de recursos humanos, tendo em consideração os indicadores estratégicos identificados. Desta feita, seriam clarificados os resultados e a contribuição da área de RH (recrutamento, contratação, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc.) mas também seria evidenciado o fluxo causa-efeito que conduz as acções da área de RH à gestão de RH e aos resultados organizacionais. Sobretudo esclareceria o posicionamento da área, dos profissionais e da função de RH em termos da sua contribuição e responsabilidade face aos objectivos e resultados organizacionais.

Os resultados da pesquisa confirmam a importância da instituição elaborar e implementar um sistema estruturado para a avaliação e medição de resultados da gestão de recursos humanos (*scorecard* de RH), não só pela importância da produção/selecção de indicadores precisos da contribuição da gestão de RH, mas sobretudo pelo seu processo de construção. Ou seja, a constituição dos procedimentos para a avaliação e medição de resultados da gestão de recursos humanos pressupõe a análise e entendimento de todo o processo ou fluxo causa-efeito, da estratégia organizacional à integração das diversas políticas e práticas de gestão de RH, constituindo-se em si mesmo um instrumento de avaliação e desenvolvimento da capacidade organizacional. Ou seja, a construção e implementação um sistema estruturado para a avaliação e medição de resultados da gestão de recursos humanos poderá constituir-se uma iniciativa potenciadora de impacto na infra-estrutura global da APPACDM de Braga.

Para além disso e de acordo com os resultados deste estudo, a instituição beneficiaria com uma metodologia caracterizada pela sua capacidade em orientar a decisão de mudança, a focalização na criação de valor (social) e na construção de indicadores críticos para a estratégia organizacional definida. Beneficiaria ainda com a fixação de objectivos em cascata e a monitorização periódica sobre o desenvolvimento e evolução da execução da estratégia (organizacional e de RH), permitindo um maior conhecimento, envolvimento e focalização de todos os níveis hierárquicos (respostas sociais, serviços de suporte) da instituição nos objectivos estratégicos. Sobretudo, cada

colaborador irá compreender qual a sua forma de contribuir e que o seu desempenho será medido pela contribuição por si “entregue”. De resto e tal como exprimiu há décadas atrás Peter Drucker “*não se pode gerir o que não se mede*”.

### **13. Limitações e possíveis investigações futuras**

Embora se tenha pretendido assegurar todo rigor nas análises e procedimentos utilizados neste estudo é importante que sejam salientados alguns aspectos referentes às suas limitações. Em primeiro lugar, o método utilizado nesta pesquisa - o estudo de caso - embora tenha permitido uma verificação completa e profunda das questões seleccionadas dentro da organização analisada, caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, não permitindo a generalização dos seus resultados e conclusões para outras organizações, designadamente, Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Outra limitação diz respeito à circunstância de a investigadora pertencer ao quadro técnico da organização estudada; ou seja, na sua própria prática profissional encontra-se envolvida com seu o objecto de pesquisa. Se isto, por um lado, facilitou o acesso a determinadas informações e o conhecimento prévio de alguns factos a investigar na instituição, por outro pode ter gerado um certo clima de parcialidade devido precisamente a essa informação *a priori* de algumas das questões colocadas. No entanto, tentou ultrapassar-se essa limitação através das entrevistas de colaboradores de diversas áreas e funções e a apresentação dos resultados ancorados nas entrevistas dos mesmos.

Reconhece-se como outra limitação o facto de não se ter entrevistado todas as pessoas da organização, podendo a amostra considerada neste estudo não ser suficientemente abrangente nem constituir-se como representativa de todas as categorias profissionais da instituição, nomeadamente a dos directores técnicos das respostas sociais.

Outra limitação do estudo prende-se com a previsão da dificuldade na implantação do *Scorecard* de RH na APPACDM de Braga; à luz dos resultados obtidos e da manifesta carência de liderança na construção da capacidade organizacional, nomeadamente ao nível dos actuais órgãos sociais e mais especificamente dos



elementos da direcção, prevê-se alguma dificuldade em captar e evidenciar a importância e vantagem da utilização do *Scorecard* de RH, enquanto instrumento de gestão.

Finalmente, é fundamental que se ressalte que e apesar de as categorias pesquisadas serem significativas de acordo com o referencial teórico apresentado, não esgotam as possibilidades do tema em estudo. Assim sendo, outras também poderiam ser investigadas a fim de verificar as mudanças estratégicas pretendidas.

Como sugestão de futura investigação e de forma a alcançar conclusões mais consistentes, sugere-se que a pesquisa sobre avaliação e medição de resultados em gestão de recursos humanos seja alargada a outras Instituições Particulares de Solidariedade Social e que o estudo contemple o carácter quantitativo, sendo baseado numa maior abrangência de organizações.

Considera-se pertinente para futura investigação compreender e analisar os procedimentos adoptados para a avaliação e medição de resultados da gestão de RH e a sua relação com os resultados organizacionais relativamente às Instituições Particulares de Solidariedade Social. Esta pertinência integra-se no contexto de uma tendência generalizada de âmbito internacional, que impele as Organizações Sem Fins Lucrativos à melhoria dos seus sistemas de gestão e comunicação quer para informar os seus financiadores quer para a tomada de decisão adequada na alocação de recursos (escassos) e na consecução dos fins sociais a que se destinam. E no limite justificar a importância e legitimidade da sua existência e continuidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahire, S.L.; Golhar, D.Y.; Waller, M.A., (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27, pp. 23-56.
- Akingbola, K. (2006). Strategic choices and change in non-profit organizations. *Strategic Change*. 15, pp. 265–281
- Almeida, J. F.; J. M. Pinto (1986). Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais. Em Silva, A. S. e J. M. Pinto (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento, pp. 55-78.
- Anheier, H.K. (2000). Managing non-profit organizations: Towards a new approach. *Civil Society Working Paper 1*. London: London School of Economics.
- Atikson, A. A.; Waterhouse, J.; Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Slon Management Review*, 38 (3), pp. 25-37.
- Bardin, L. (2009). Análise de Conteúdo. Lisboa: *Escolar 70, Lda*.
- Barney, J.B.; Wright, P.M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 7 (1), pp. 31-46.
- Beatty, R. W.; Huselid, M. A.; Schneier, C. E. (2003). New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. *Organizational Dynamics*, 32 (2), pp. 107–121.
- Becker, B. E.; Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp. 53-101.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (1999) Overview: strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38 (4), pp.287-301.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (2006) Strategic Human Management: Where Do Go From Here? *Journal of Management*, 32 (6), pp. 898-925.

- Becker, B.; Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organisational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp.779 (23)
- Becker, E. B.; Huselid, M. A.; Ulrich, D. (2001a). *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard – interligando pessoas, estratégia e performance* (15 edição). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ldt.
- Becker, B. E.; Huselid, M. A.; Ulrich, D. (2001b) Making HR a Strategic Asset . *Working Paper Series in Human Resource Management*. Distributed for educational purposes through the Center for HR Strategy, Rutgers University.
- Becker, B. E.; Huselid, M. A.; Ulrich, D. (2002). Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in your Organization. *Working Paper Series in Human Resource Management*. Distributed for educational purposes through the Center for HR Strategy, Rutgers University.
- Belohlav, J. A. (1993). Quality, Strategy and a Competitiveness. *California Management Review*, 35 (2), pp. 55-67.
- Blackburn, R.; Benson, R. (1993). Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies. *Academy of Management Executive*, 7 (3), pp. 49-66.
- Bowen, D. E.; Lawler III, E. E.(1992). Total Quality-Oriented Human Resources Management. *CEO Publication*, G 92-1 (204), pp. 1-19.
- Boudreau, J. W.; Ramstad, P. M. (1998). Human Resource Metrics: Can Measures Be Strategic? Center for Advanced Human Resource Studies. *CAHRS Working Paper*, Series 98 – 10.
- Bounds,G.; Yorks, L., Adam, R.; Ranney, G. (1994) Beyond Total Quality Management. Towards the Emerging Paradigm. London: *Mc Graw-Hill*.
- Boxall, P.; Purcell, J. (2000). Strategy human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), pp. 183-203.

- Caelli, K. Ray, L., Mill J. (2003). Clear as Mud': Toward Greater Clarity in Generic Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 2 (2) pp. 1-13
- Caldeira, J. (2009). Implementação do *Balanced Scorecard* no Estado: Gerir a Performance Estratégica para Criação de Valor Público. Coimbra: *Edições Almedina, S.A.*
- Cardy; R. L.; Dobbins, G. H. (1996). Human Resource Management in a Total Quality Organizational Environment: Shifting From a Traditional to a TQHRM Approach. *Journal of Quality Management*, 1 (1), pp. 5-20.
- Courtney, R., 2002. Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations. London: *Routledge*.
- Cunningham, I. (1999). Human Resource Management in the Voluntary Sector: Challenges and Opportunities. *Public Money & Management*, 19 (2), 19-25.
- Cunningham, I., (2001). Sweet charity! Managing employee commitment in the UK voluntary sector. *Employee Relations*, 23(3), pp.226-239.
- Dale, R. G. (2003). Managing Quality. (4<sup>th</sup> ed.). Oxford: *Blackwell Publishing*.
- Doweny, H.K.; Ireland, R.D.(1979). Quantitative versus Qualitative: The Case of Environmental Assessment in Organizational. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), pp. 630-637.
- De Ketelle, J.M.; Roegiers, X. (1999). Metodologia da Recolha de Dados. Lisboa: *Instituto Piaget*.
- Dean, J.W.; Bowen, D.E. (1994). Management theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *Academy of Management Review*, 19(3), pp. 392-418.
- Delaney, J.T.; Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 949-969.

- Delery, J. E.; Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.802-825.
- Delery, J.E.; Shaw J.D. (2001) "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis and Extension". In K.M. ROWLAND and G.R. FERRIS (Eds.) *Personnel and Human Resource Management*, 20, pp. 165-197.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), pp.35-36.
- Estrela, A. (1994). Teoria e Prática de Observação de Classes: Uma Estratégia de Formação de Professores. Lisboa: *Instituto Nacional de Investigação Científica*.
- Fielding, N.; M. Schreier (2001). Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods. In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: *Qualitative Social Research* (revista on-line), 2(1). Disponível em: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>
- Fisher, C. (2007). Researching and Writing a Dissertation: A Guidebook for Business Students. London: *Pearson Education Limited*.
- Freixo, M. J. V.(2009). Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas. Lisboa: *Instituto Piaget*.
- Fortin, M. F. (1999). O Processo de Investigação: Da Concepção à Realidade. Lisboa: *Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda*.
- Gill, C. (2007). A Review of the Critical Perspective on Human Resource Management. *Melbourne Business School*.
- Hall, P. D. (1994). Historical Perspectives on Nonprofit Organizations. In Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. San Francisco: *Jossey-Bass*.
- Hancock, B. (2002). Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research. *Trent Focus Group*.

- Herman, R. D.; Renz, D. O. (1999). Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), pp. 107-126
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635- 872.
- Huselid, M.A.; Jackson, S.E.; Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, pp.171-188.
- Huselid, M. A.; Barnes, J. E. (2002). Human Capital Measurement Systems as a Source of Competitive Advantage. *Working Paper Series in Human Resource Management*. Distributed for educational purposes through the Center for HR Strategy, Rutgers University.
- Huselid, M. A.; Becker, B. E. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* Vol. 37 No. 2, pp. 421-428
- Ichniowski, C., Shaw K.; Prennushi G. (1997). The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, 87(3), pp 291-314.
- Jackson, S. E.; Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Working Paper*, 10-074, disponível em: <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-074.pdf>
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard* (24ª edição). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2006). Alinhamento: usando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas (4ª edição). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39 (1) pp. 53-79.

- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992). The *Balanced Scorecard* – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System. *Harvard Business Review*, 74 (1), pp.75-85.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78 (5), pp.167-176.
- Kaplan, R. S.; Norton, David P. (2001a). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. USA: *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Kaplan, R. S. (2001b). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-370.
- Kaplan, R. S.; Norton, David P. (2004a). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, pp. 2-10. Disponível em: [http://ibmstudies.com.np/files/Hardvard%20Articles/Harvard%20Business%20Review%20-%20February%202004%20\(Complete%20Issue\).pdf](http://ibmstudies.com.np/files/Hardvard%20Articles/Harvard%20Business%20Review%20-%20February%202004%20(Complete%20Issue).pdf)
- Kaplan, R. S.; Norton, David P. (2004b). Strategy Maps. USA: *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Kelle, U. (2001). Sociological Explanations between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods. Em Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: *Qualitative Social Research* (revista on-line), 2 (1). Disponível em: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>
- Lacey, A.; Luff, D. (2001). Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: Qualitative Data Analysis. *Trent Focus Group*.
- Lee, T. W.; Mitchell, T. R.; Sablynski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979-1999. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 161-187.
- Legge, K. (1995): Human Resources Management Rhetorics and Realities. London: *McMillan Press Ltd*.

- Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick-Hall, C. A.; Andrade L.S.; Drake B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Academy of Management Review*, 19, pp. 64-85.
- Mahoney, J.; Pandian J. (1992). “Best Practice” human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *The International Journal of Human Resource Management*, 2(6), pp.1104-1121.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M.; Sánchez-Gardey, G. (2005b). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Mathers, N.; FOX, N.; HUNN,A. ( 2002). Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: Using Interviews in a Research Project. *Trent Focus Group*.
- Merton, R. K.; Kendall, P.L. (1946). The Focused Interview. *The American Journal of Sociology*, 5(6), pp. 541-557.
- Moreira, C. (1994). Planeamento e Estratégias da Investigação Social. Lisboa: *Universidade Técnica de Lisboa*.
- Neely, A.; Bourne, M.; Kennerley, M.. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), pp. 1119-1145.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step For Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: *John Wiley & Sons, Inc*. Hoboken.
- Norreklit, Hanne (2000). The balance on the balanced scorecard— a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, pp. 65-88.
- Otley, D. (1999). Performance Management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), p. 363-382.
- Parry, E. ; Kelliher, C. ; Mills, T.; Tyson, S. (2005). Comparing HRM in the voluntary and public sectors. *Personnel Review*, 34(5), pp.588-602.



- Pires, A. R. (2007) *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa. *Edições: Sílabo, Lda*.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard: Alinhar Mudanças, Estratégias e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: *Edições Sílabo, Lda*.
- Pfeffer, J. (1994) "Competitive Advantage Through People", *California Management Review*, 36, pp. 9-29.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), pp. 96-123.
- Price, F. (1989). Out of Bedlan: management by Quality Leadership. *Management Decision*, 27, pp 15-21.
- Purcell, J. (2004). The HRM-Performance Link: Why, How and When Does People Management Impact on Organisational Performance? John Lovett Memorial Lecture. University of Limerick. Disponível em: <http://www.bath.ac.uk/werc/pdf/LovettLecturer2004.pdf>
- Quintana, M. J. G.; Molina, E. C.. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 227-252.
- Quivy, R.; Campnhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5ª ed.). Lisboa: *Gradiva – Publicações, S.A*.
- Reed, R.; David, J.L; Neal, P.M.; (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5, pp. 5-26.
- Richard, O. C., Johnson, N. B. (2001) Understanding the impact of human resource diversity practices on firm perform. *Journal of Managerial Issues*, 13 (2), pp.177-195.
- Rogers, E.; Wright, P. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: problems, projects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 311-331.

- Ronchetti, J. L. (2006). An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations. *Journal of Practical Consulting*, 1 (1), pp. 25-35.
- Royce, M. (2007). Using human resource management tools to support social enterprise: emerging themes from the sector. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), pp. 10-19.
- Ruona, W. E. A.; Gibson, S. K. (2004). The making of twenty-first century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), pp.49-66.
- Ryan, G. W.; Bernard, H. R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, (15) (1), pp. 85–109.
- Sánchez, M. G.; Alonso De Corrales, E. R. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: Una propuesta metodológica. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 57, 117-149.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sawhill, C. J.; Williamson, D. (2001). Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 371-386.
- Schuller, R.; Jackson, S. (1987). Linking competitive advantage with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, pp. 207-209.
- Seale, C. (Ed.). (1999). *The quality of qualitative research*. London: Sage.
- Sitkin, S.B.; Suthleen, K. e Schoroeder, R.G. (1994). Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective. *Academy of Management Review*, 19(3), pp. 537-564.
- Snell, S. A.; Youndt, M. A.; Wright, P. M. (1996). Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14, 61–90.

- Soltani, E.; Van Der Meer, R.B. e Gennard, J. (2003). Performance management: TQM versus HRM-Iessons learned, *Management Research News*, 26 (8), pp. 38-49.
- Sousa R.; Voss. C. A. (2002).Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20, pp. 91–109
- Stahl, M.J. e Grigsby, D.W. (1997) Strategic Management. Total Quality & Global Competition. Oxford: *Blackwell Publishers*.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17).
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: form philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (8), 726-737.
- Tummala, V.M.R.; Tang, C.L. (1996). Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis. *Intemational Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (4), pp. 8-38)
- Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resource Management*, 36(3), pp. 303-320.
- Voss, C.; Tsikriktsis, N.; Frohlich, M.. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2) pp. 195-219.
- Watson, M.R.; Abzug, R. (2005). Finding the ones you want, keeping te ones you find – recruitment and retention in nonprofit organizations, In R.D. Herman & Associates (eds). The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management (2nd ed.) S. Francisco: *Jossey Bass*, 623-659.
- Welbourne, T. M.; Andrews, A. O. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 891-919.
- Witcher, B. (1995). The Change Scale of Total Quality Management. *Quality Management Journal*, 2(4), pp 9-29.

- Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320.
- Wright, P.M.; McMahan G.C.; McWilliams A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, pp. 301-326.
- Wright; P. M.; Gardner, T. M. (2000). Theoretical and Empirical Challenges in Studying: The HR Practice – Firm Performance Relationship. *CAHRS Working Paper Series*, 83.
- Wright, P.M.; Dunford, B.B.; Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), pp. 701-721.
- Wright, P. M.; Gardner, T. M.; Moynihan, L. M.; Allen, M. R. (2004). The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. *CAHRS Working Paper Series*, 13, pp. 1-37.
- Youndt, M. A.; Snell, S.A.; Dean, J.W. Jr; Lepak, D. (1996) Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 39, pp.836-866.
- Zairi, M.; Baidoun, S.(2003). Understanding the Essentials of Total Quality Management: A Best Practice Approach – Part 1. *Working Paper Series*, 3 (3), pp. 1-28.



---

**ANEXO A**



Guião de Entrevista a realizar na APPACDM de braga no âmbito do projecto final do  
Mestrado Gestão Recursos Humanos - **Colaboradores**

**Protocolo da Entrevista**

- Apresentação do objecto de estudo
- Solicitar autorização para gravação da entrevista
- Garantir o anonimato do entrevistado

**Guião da Entrevista**

**I. Plano Estratégico da Organização**

1. Tem ideia de quais são as principais linhas estratégicas da Instituição?
2. Quais pensa serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades da APPACDM de Braga?
3. Quais pensa serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades da APPACDM de Braga, no domínio da gestão dos RH?
4. Que importância é que atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores?
  - 4.1. Quais são as que mais valoriza?
5. Como definiria o seu estilo pessoal de trabalho?

**II. Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

6. Como é constituída a estrutura organizacional da função de gestão dos RH, na instituição?
7. Na generalidade, tem ideia de como se processa e a que nível hierárquico são tomadas as decisões relativas a:
  - 7.1. Recrutamento e selecção de pessoal?
  - 7.2. Em que circunstâncias e quais os critérios da mobilidade interna funcional?
  - 7.3. Gestão de carreiras e promoções?
  - 7.4. Práticas de formação profissional?
  - 7.5. Política salarial?
  - 7.6. Afastamento e despedimento de trabalhadores?
  - 7.7. Práticas de informação e comunicação?
  - 7.8. Avaliação do desempenho?
8. Para cada uma das práticas de RH quais as que considera necessárias utilizar na prática para construir com sucesso o desempenho da APPACDM de Braga?



9. Quais as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos «amigas da família» que considera importantes existir na instituição, para o equilíbrio da relação trabalho-família, dos colaboradores da APPACDM de Braga?
10. Conhece quais os critérios privilegiados/utilizadas pela APPACDM de Braga:
  - 10.1. Formar trabalhadores?
  - 10.2. Promover trabalhadores?
  - 10.3. Despedir trabalhadores?
  - 10.4. Difundir a informação?
11. Tem informação de alguma definição interna de funções/ categorias profissionais?
  - 11.1. E é divergente da estabelecida por via do CCT das IPSS?
12. Como é que circula a informação internamente na Instituição?
  - 12.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação?
13. Na generalidade, a instituição põe em prática mecanismos de participação dos trabalhadores?
  - 13.1. Sob que formas?
  - 13.2. Em que domínios?
  - 13.3. É prática tomar-se em consideração e aplicar as sugestões dos colaboradores nas decisões de RH, ou outras, a tomar?
14. Quando foi recrutado(a) teve alguma de acção de formação?
  - 14.1. Quais os objectivos?
15. Como foi acolhido e integrado quando começou a trabalhar na instituição?
16. Como acha que deveriam ser recebidas as pessoas, quando chegam à instituição?
17. No seu caso, foi realizado o Acompanhamento e Avaliação do período experimental, enquanto novo(a) colaborador(a), na instituição?
18. Na sua prática diária considera necessária a implementação de alguma prática ou política de RH, em especial? Especifique.

### **III. Planeamento de Recursos Humanos**

19. Como é que são habitualmente orientadas as necessidades de qualificações/ competências dos RH da instituição?
20. Essa estratégia fundamenta-se na melhoria do desempenho individual e organizacional?
21. Quais as principais dificuldades com que a instituição se depara na área da qualificação dos trabalhadores operacionais?

22. Quais são (ou deviam ser), as principais competências para a função de RH na APPACDM de Braga?
23. Qual é a percepção de valor acrescentado dessas competências de RH para o desempenho da APPACDM de Braga?

#### **IV. Alinhamento**

24. Na sua opinião quais são os factores-chave de competitividade / as vantagens competitivas da Instituição?
25. Qual pensa ser o contributo da gestão dos RH para a realização do projecto/Missão da APPACDM de Braga?
26. Como caracteriza o posicionamento global da APPACDM de Braga face à necessidade, cada vez mais afirmada, de investir nos RH, na medida em que estes constituem um factor básico de competitividade?

Muito obrigado pela sua colaboração!

Guião de Entrevista a realizar na APPACDM de Braga no âmbito do projecto final do  
Mestrado Gestão Recursos Humanos - **Directores Técnicos**

**Protocolo da Entrevista**

- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravação da entrevista.
- Garantir o anonimato do entrevistado.

**Guião da Entrevista**

**I. Plano Estratégico da Organização**

1. Tem ideia de quais são as principais linhas estratégicas da Instituição?
2. Qual a estratégia actual e futura da APPACDM de Braga?
  - 2.1. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazos?
3. Qual a estratégia actual e futura da APPACDM de Braga, em termos da gestão dos RH?
  - 3.1. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazos?
4. Quais pensa serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades da APPACDM de Braga?
5. Quais pensa serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades da APPACDM de Braga, no domínio da gestão dos RH?
6. Que importância é que atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores?
  - 6.1. Quais são as que mais valoriza?
7. Qual o seu papel na gestão da mudança?
8. Como definiria o seu estilo pessoal de trabalho?

**II. Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

9. Como é constituída a estrutura organizacional da função de gestão dos RH, na instituição?
10. Para cada uma das práticas de RH quais as que considera necessárias utilizar na prática para construir com sucesso o desempenho da APPACDM de Braga?
11. Quais as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos «amigas da família» que considera importantes existir na instituição, para o equilíbrio da relação trabalho-família, dos colaboradores da APPACDM de Braga?
12. Qual a percepção institucional relativamente aos colaboradores sindicalizados?
13. Como é que circula a informação internamente na Instituição?

- 13.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação?
- 13.2. Como é recolhida e armazenada a informação que circula na Instituição?
- 14. Na generalidade, a instituição põe em prática mecanismos de participação dos trabalhadores?
  - 14.1. Sob que formas?
  - 14.2. Em que domínios?
  - 14.3. É prática tomar-se em consideração e aplicar as sugestões dos colaboradores nas decisões de RH, ou outras, a tomar?
- 15. Como se processam habitualmente as acções de formação dos trabalhadores recrutados de novo, para a resposta social de que é responsável?
  - 15.1. Quais os objectivos?
- 16. Como definiria um procedimento de Acolhimento e integração dos novos colaboradores, na instituição?
- 17. Como é habitualmente realizado o Acompanhamento e Avaliação do período experimental dos novos colaboradores, na instituição?

### **III. Planeamento de Recursos Humanos**

- 18. Como é que são habitualmente geridas as necessidades de qualificações/competências dos RH da instituição?
- 19. Essa estratégia fundamenta-se na melhoria do desempenho individual e organizacional?
- 20. Quais as principais dificuldades com que a instituição se depara na área da qualificação dos trabalhadores operacionais?
- 21. Quais são as principais competências para a função de RH na APPACDM de Braga?
- 22. Qual é a percepção de valor acrescentado dessas competências de RH para o desempenho da APPACDM de Braga?
- 23. Genericamente, os projectos, as mudanças e as inovações aos níveis, organizativo e dos RH têm contemplado medidas de acompanhamento e avaliação?
  - 23.1. Que tipo de medidas?
  - 23.2. Com que objectivos?
  - 23.3. Quem é que participa nessas actividades?

### **IV. Alinhamento**

- 24. Na sua opinião quais são os factores-chave de competitividade / as vantagens competitivas da Instituição?

25. Como enquadra as actividades da Resposta Social de que é responsável, no âmbito das actividades, estratégia e objectivos Institucionais? Qual pensa ser o contributo da gestão dos RH para a realização do projecto/Missão da APPACDM de Braga?
26. Como caracteriza o seu posicionamento, relativamente à Resposta Social de que é responsável, face à necessidade, cada vez mais afirmada, de investir nos RH na medida em que estes constituem um factor básico de competitividade?

Muito obrigado pela sua colaboração!

Guião de Entrevista a realizar na APPACDM de braga no âmbito do projecto final do  
Mestrado Gestão Recursos Humanos – Órgãos Sociais (**Direcção**)

**Protocolo da entrevista**

- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravação da entrevista.
- Garantir o anonimato do entrevistado.

**Guião da Entrevista**

**I. Plano Estratégico da Organização**

1. Quais são as principais linhas estratégicas da Instituição?
2. Qual a estratégia actual e futura da APPACDM de Braga?
  - 2.1. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazos?
3. Qual a estratégia actual e futura da APPACDM de Braga, em termos da gestão dos RH?
  - 3.1. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazos?
4. Quais pensa serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades da APPACDM de Braga?
5. Quais pensa serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades da APPACDM de Braga, no domínio da gestão dos RH?
6. Que importância é que atribui às qualificações / competências dos trabalhadores?
  - 6.1. Quais são as que mais valoriza?
7. Qual o seu papel na gestão da mudança? (por exemplo, incentivar outras pessoas a serem criativas, esclarecer objectivos da missão, facilitar processos de mudança)
8. Como definiria o seu estilo pessoal de trabalho?

**II. Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

9. Como acha que deveria estar constituída a estrutura organizacional da função de gestão dos RH, na instituição?
10. Para cada uma das práticas de RH quais as que considera necessárias utilizar na prática para construir com sucesso o desempenho da APPACDM de Braga?
11. Quais as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos «amigas da família» que considera importantes existir na instituição, para o equilíbrio da relação trabalho-família dos colaboradores da APPACDM de Braga?

12. Qual a percepção institucional relativamente aos colaboradores sindicalizados?
13. Na generalidade, a instituição põe em prática mecanismos de participação dos trabalhadores?
  - 13.1. Sob que formas?
  - 13.2. Em que domínios?
  - 13.3. É prática tomar-se em consideração e aplicar as sugestões dos colaboradores nas decisões de RH, ou outras, a tomar?
14. A Instituição tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?
  - 14.1. Em que funções e profissões?
  - 14.2. Quais as razões que estão na sua base?
  - 14.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?
  - 14.4. Que critérios têm sido favorecidos?
  - 14.5. Que formas legais têm sido privilegiadas?
15. A Instituição tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?
  - 15.1. Para que funções?
  - 15.2. Quais são os critérios de selecção privilegiados?
  - 15.3. Os trabalhadores recrutados são, habitualmente, alvo de acções de formação?
  - 15.4. Quais os objectivos?
16. Como definiria um procedimento de Acolhimento e integração dos novos colaboradores, na instituição?
17. Como é habitualmente realizado o Acompanhamento e Avaliação do período experimental dos novos colaboradores, na instituição?

### **III. Planeamento de Recursos Humanos**

18. Como é que são habitualmente geridas as necessidades de qualificações/competências dos RH da instituição?
19. Essa estratégia fundamenta-se na melhoria do desempenho individual e organizacional?
20. Quais as principais dificuldades com que a instituição se depara na área da qualificação dos trabalhadores operacionais?
21. Quais são as principais competências necessárias para a função de RH na APPACDM de Braga?
22. Qual é a percepção de valor acrescentado dessas competências de RH para o desempenho da APPACDM de Braga?

23. Genericamente, os projectos, as mudanças e as inovações aos níveis, organizativo e dos RH têm contemplado medidas de acompanhamento e avaliação?

23.1. Que tipo de medidas?

23.2. Com que objectivos?

23.3. Quem é que participa nessas actividades?

#### **IV. Alinhamento**

24. Na sua opinião quais são os factores-chave de competitividade / as vantagens competitivas da Instituição?

25. A aposta da Instituição em actividades de Formação e Desenvolvimento irá manter-se no futuro?

a. Quais as principais vantagens desta aposta?

b. E os principais inconvenientes?

26. Qual pensa ser o contributo da gestão dos RH para a realização do projecto/Missão da APPACDM de Braga?

27. Como caracteriza o posicionamento global da APPACDM de Braga face à necessidade, cada vez mais afirmada, de investir nos RH na medida em que estes constituem um factor básico de competitividade?

28. Em comparação com os principais concorrentes da "área de negócio da APPACDM de Braga" nos últimos três anos, como é que classificaria o seu desempenho financeiro? (Competitividade financeira).

Muito obrigado pela sua colaboração!





---

**ANEXO B**



Análise de Conteúdo – Grelha de Análise Transversal das entrevistas

Temática	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Inferências
<b>Plano Estratégico da Organização</b>	<b>Linhas estratégicas</b>	Definição	E1UR2; E2UR1; E3UR2; E5UR2; E6UR1; E8UR1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificação das linhas estratégicas com a missão, visão e valores definidos pela instituição.</li> <li>– Verifica-se hesitação em algumas respostas e confusão entre a estratégia institucional (conjunto coerente de acções e programas destinados a cumprir os objectivos globais da instituição) e os objectivos de desenvolvimento a alcançar individualmente com cada cliente.</li> <li>– Perceptível nas respostas de alguns entrevistados, colaboradores em geral, o entendimento de que a Missão começa o processo, seguida dos valores, visão e estratégia: o que a instituição pretende, as prioridades gerais da organização.</li> </ul>
		Fundamentos estratégicos	E1UR1; E2UR3; E3UR1; E3UR3; E4UR1; E5UR1; E6UR2; E6UR3; E6UR3; E6UR4; E9UR6	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Não são muito claros para os entrevistados, uma vez que a instituição não tem claramente definido, metas de desempenho para indicadores tanto financeiros como não-financeiros e dos resultados que está a tentar alcançar.</li> <li>– Algumas respostas identificam os fundamentos estratégicos com as grandes prioridades, as áreas de orientação geral, que a instituição deve concretizar, na execução da sua missão</li> <li>– Alguns objectivos estratégicos assinalados, enquadram-se mais no âmbito dos objectivos a desenvolver pelas RS, numa sequência de causa-efeito (em cascata e possível Alinhamento do BSC corporativo ao BSC das RS)</li> <li>– Foco em: (1) modelo educacional, (2) contínuo de respostas vocacionadas para o cidadão com DI (3) Renovação das estruturas e ou equipamentos (4) Sistema Gestão da Qualidade e Certificação (5) Cuidar da imagem institucional no exterior.</li> </ul>
		Actual e futura	E1UR3; E1UR4; E4UR2; E7UR4; E7UR5; E8;UR5; E8UR6; E8UR7; E8UR8;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informação insuficiente e pouco clara para alguns dos entrevistados</li> <li>– A sustentabilidade financeira marca o discurso dos elementos da Direcção e TOC, bem como a necessidade de potenciar todos os recursos internos e conseguir fontes alternativas de financiamento.</li> </ul>
		Objectivos a curto, médio e longo prazo	E4UR3; E4UR4; E4UR5; E7UR7; E8UR10; E8UR11; E8UR12; E9UR10;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os objectivos gerais estão definidos mas não explicitamente traduzidos em objectivos concretos (ligados às RS), expressando as respostas dos entrevistados, conhecimento geral (mas inconsistente e impreciso) das metas globais que se pretende</li> </ul>

			E9UR12	<p>alcançar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– É ainda referido pelos entrevistados que os cronogramas em geral são teóricos, nunca se cumprindo devido a constrangimentos de natureza diversa, tendo a Certificação EQUASS sobressaído como um objectivo calendarizado, com prazos definidos e amplamente divulgados.</li> </ul>
<b>Prioridades institucionais</b>	Novos Enquadramentos e Imposições		E3UR4	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apenas uma resposta refere os novos enquadramentos, designados pela Segurança Social, como a prioridade essencial a liderar as mudanças institucionais</li> </ul>
	Clientes		E5UR3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Um entrevistado coloca a prestação de serviços ao clientes como a prioridade institucional e para a qual as demais actividades devem fluir (a realização da Missão)</li> </ul>
	Atracção de voluntariado		E9UR20	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A importância de um órgão directivo composto por voluntários é reflectida numa das respostas dos dirigentes, destacando essa qualidade como prioritária para sensibilizar a sociedade à causa e missão institucional</li> </ul>
<b>Dificuldades institucionais</b>	Sustentabilidade financeira		E1UR6; E1UR7; E1UR8; E1UR9; E2UR4; E3UR5; E5UR4; E5UR5; E6UR11; E7UR13; E7UR14; E8UR16; E8UR17; E8UR18; E9UR21; E9UR22; E9UR23	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A sustentabilidade financeira marca a totalidade das respostas, bem como a excessiva dependência do Estado e necessidade de formas alternativas de financiamento. As respostas identificam dificuldades ao nível da gestão e da ausência de soluções que permitam o equilíbrio financeiro e o pagamento dos investimentos realizados e a necessidade das reestruturações em função dos novos enquadramentos da SS</li> <li>– A par das questões financeiras, é ainda referida a importância na resolução de alguns conflitos internos, de forma as pessoas serem felizes a trabalhar na instituição</li> <li>– Um dos elementos da direcção indica que o valor que a SS paga já não é suficiente para pagar aos RH, sendo urgente produzir estratégias para superar esta situação, referindo o estabelecimento de parcerias com empresas, ou outros meios que garantam a independência institucional.</li> </ul>
<b>Vantagem competitiva</b>	As pessoas		E7UR15; E1UR74; E1UR75; E1UR76; E1UR77; E1UR78; E1UR79; E2UR74; E2UR75; E2UR76; E2UR77; E3UR50; E3UR51; E3UR52; E3UR53; E4UR90; E4UR91; E5UR47;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A generalidade dos entrevistados considera que as pessoas, as equipas de trabalho fazem a diferença, e que a vantagem competitiva é as pessoas. Indicam que a instituição depende dos seus colaboradores e a importância do conhecimento, pela direcção, do «tesouro» em termos de conhecimentos, que muitos funcionários possuem, porque essas pessoas fazem a diferença na instituição, a experiência de muitos anos, é um grande trunfo institucional e que bem aproveitado é o factor organizacional de competitividade. . Potenciar e usar todos os recursos internos e</li> </ul>

		E5UR48; E5UR49; E8UR76; E9UR94	<p>mostrar ao exterior que o maior potencial da instituição são as pessoas é uma estratégia de valorização de RH apontada por um dos entrevistados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Os entrevistados enfatizam também a importância do envolvimento das pessoas no projecto, ou a instituição não tem pernas para andar, sendo certo que, a organização sempre viveu com as pessoas e ao desvalorizar o seu papel e a sua envolvimento está a perder a característica institucional distintiva que é a solidariedade. Referem que o desempenho das pessoas, para além das suas funções, é muito maior e isso é importante para a instituição, sendo esse um o factor de diferenciação da instituição.</li> <li>– Os entrevistados referem que a qualidade da prestação de serviços distingue a instituição e que a adaptação ao modelo da Certificação, envolvendo conceitos empresariais, não deve esquecer nunca as raízes e a essência institucional, a sua faceta muito humana, muito de pai e mãe, uma vez que esse capital humano é o maior capital da organização.</li> <li>– Um dos dirigentes destaca a estabilidade social dos trabalhadores devidamente satisfeitos, enquanto o outro reconhece que a instituição tem muita gente que é diferente das outras instituições, mais dedicadas, com mais qualidade e que gostaram sempre de pronunciar a palavra APPACDM de Braga</li> </ul>
	Os clientes	E6UR75; E6UR76; E6UR77; E8UR77	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alguns dos entrevistados referem a importância do atendimento aos jovens e o facto de as famílias contarem com a instituição. Identificam a Qualidade de Vida e o bem-estar que a instituição proporciona aos clientes, sendo essa qualidade na prestação de serviços que merece a preferência dos clientes/significativos, bem como instalações devidamente equipadas, melhores equipamentos e a variedade das actividades</li> </ul>
	A competência	E7UR74; E7UR75; E7UR76; E7UR77; E8UR78;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Para alguns entrevistados, acima de tudo é a competência das pessoas que trabalham na instituição o factor que mais pode diferenciar a organização. A Competência profissional e disponibilidade a todos os níveis: dos RH; na forma de estar no mercado; na forma de acolher e atender os jovens; de lidar com as famílias. Tudo se resume a uma palavra – Competência</li> <li>– Um dos dirigentes declara que o que torna a instituição diferente e competitiva são os seus RH, devidamente habilitados</li> </ul>
	<b>Formação e</b>	Qualificação	E9UR101; E9UR102; E9UR103; E9UR104;
			<ul style="list-style-type: none"> <li>– Um dos dirigentes refere que as pessoas que tenham mais formação são capazes de desenvolver com mais qualidade a sua</li> </ul>

	<b>Desenvolvimento</b>		E9UR105	<p>função e missão profissional, embora admita que a eficácia da qualificação das competências tem de ser melhor avaliada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– O mesmo dirigente indica também que a qualidade profissional depende de dois factores: a motivação e o SER, devendo os colaboradores ser excelentes profissionais técnicos e no contacto directo com os jovens, exercer da melhor forma a sua missão</li> <li>– Refere ainda que a formação modificou muito a instituição e se hoje há melhores serviços é porque houve qualificação.</li> </ul>
		Profissionalização	E3UR56; E9UR27;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Um dos entrevistados salienta a importância dos colaboradores estarem melhor preparados, e mais profissionalizados, enquanto um dos elementos da direcção refere que a instituição precisará no futuro, de mais técnicos e de mão-de-obra especializada</li> </ul>
	<b>Contributo dos RH</b>	Envolvimento e comprometimento de todos com a Missão	E1UR84; E2UR81; E2UR82; E3UR57; E3UR58; E3UR59; E4UR97; E4UR98; E5UR50; E5UR51; E6UR79; E7UR81; E8UR79; E8UR80; E8UR81; E9UR106; E9UR107; E9UR108	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os entrevistados destacam o papel centralizador da Gestão de RH e trabalho em parceria com os DT das diferentes RS, bem como a importância da determinação de objectivos e planeamento da gestão de RH, observando que sem uma boa gestão de RH não há futuro. Identificam a exigência dos novos enquadramentos, como um incentivo da visibilidade da gestão e resultados das práticas de RH, bem como o caminho para atingir o objectivo da sustentabilidade e do equilíbrio da instituição.</li> <li>– Os entrevistados referem também que os RH são fundamentais, sendo a grande qualidade da organização, considerando que, em termos de % atribuíam-lhes 95% de importância, sendo que, os restantes 5% são oportunidade e contexto</li> <li>– Empenhar os funcionários, envolvê-los na missão, construir uma sociedade mais amiga, sem tantas quezílias, pensar num futuro comum, mais próspero, mais amigo, é referido por alguns dos entrevistados, sendo apontado como um grande objectivo a conseguir: transformar a APPACDM de Braga no melhor local de trabalho de Portugal</li> </ul>
<b>Investimento nos RH</b>	Empowerment	E1UR85, E1UR86; E1UR87; E1UR88; E3UR60; E3UR61; E3UR62; E4UR99; E4UR100; E4UR101; E5UR52; E6UR80; E6UR81; E8UR82	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os entrevistados referem que, com colaboradores satisfeitos, com suporte organizacional, reconhecidos e incentivados, as coisas funcionarão muito melhor, sendo que, o dinheiro passará a ser um mal menor</li> <li>– Manifestam a sua preocupação pela desvalorização dos RH, que conduzirá ao desempenho em função, unicamente, do salário ao final do mês, fomentando a descaracterização da APPACDM de Braga e passando a ser apenas mais uma instituição, perdendo a relevância e desvanecendo-se, porque é nas pessoas que está a diferença</li> </ul>	

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiam que as novas regras, as novas exigências vão obrigar a mudanças de paradigma, eliminar comportamentos paternalistas ou de clientelismo, sendo fundamental investir nos RH, na valorização das pessoas: apoiar, potenciar motivar, desenvolver, criar empatia, dar indicações técnicas</li> <li>- A relevância dos RH na prestação de serviços aos clientes é concretizada na ideia: clientes satisfeitos, pais satisfeitos, missão cumprida</li> <li>- A importância de investir nos RH, traduz-se para um dos dirigentes, na compreensão de que, com as devidas cautelas, os trabalhadores deviam participar na vida da instituição</li> </ul>
	<b>Desempenho financeiro</b>	Governança da Organização	E8UR83; E8UR84; E8UR85; E8UR86; E8UR87; E9UR109; E9UR110; E9UR111; E9UR112; E9UR113	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta questão foi colocada apenas aos entrevistados com responsabilidades na direcção da instituição, revelando as respostas que não há elementos que permitam fazer comparações, mas generalizam, referindo que as instituições como a APPACDM de Braga também atravessam grandes dificuldades</li> <li>- Um dos dirigentes entrevistados indica que, em termos do desempenho financeiro é fundamental resolver definitivamente o problema dos acordos de cooperação em falta e a importância de todos os clientes estarem abrangidos por acordos de cooperação, regularização que iria contribuir para a sustentabilidade da instituição. Refere ainda a necessidade de cautela com os investimentos.</li> <li>- Outro dos dirigentes refere que a instituição passou, em 4 anos, de uma situação deficitária de exploração de 300 e tal mil euros, para uma exploração equilibrada, bem como foram efectuados investimentos de 1 milhão e 200 mil euros. Informa que estão em dívida cerca de 400 ou 500 mil, cerca de metade, mas que a exploração corrente está equilibrada e a instituição está projectada para o futuro. Aliás, em termos de futuro, este dirigente afirma que a instituição tem todas as armas necessárias para se afirmar no mercado e quanto ao desempenho, é excepcional.</li> </ul>



Temática	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Inferências
<b>Sistema de Gestão de RH</b>	<b>Praticas de gestão RH «amigas da família»</b>	Equilíbrio trabalho/família	E1UR32; E1UR33; E2UR54; E2UR55; E4UR42; E4UR45; E5UR31; E5UR32; E6UR35; E6UR 36; E6UR37; E6UR38; E6UR39; E6UR40; E7UR33; E7UR34; E7UR35; E8UR41; E8UR42; E8UR43; E8UR44; E9UR57; E9UR58; E9UR59	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmado pela generalidade dos entrevistados que se respeita a legislação e mais do que isto não está a ser feito, sendo reconhecido que são maioritariamente mulheres que trabalham na instituição, demonstrando grande preocupação em períodos de férias ou de doença dos filhos. Admitem que uma estrutura que apoiasse as mães nos períodos não lectivos ou ao fim do dia, seria muito importante para as colaboradoras. É equacionado o envolvimento dos clientes da instituição numa estratégia a implementar e apresentado como factor potenciador de inclusão social</li> <li>- Algumas respostas consideram que estas são “políticas muito há frente”, e previamente à implementação desta dinâmica, existem coisas básicas que podem dar esse equilíbrio, havendo muito trabalho de base antes de alcançar esse patamar de excelência, só possível com lucro financeiro e estabilidade institucional. Um dos dirigentes refere mesmo que a implementação destas práticas só será possível num estágio mais adulto da organização</li> <li>- As respostas observam igualmente que estas são políticas estratégicas na criação de um bom ambiente de trabalho e obtenção de dedicação a 100%, promotoras de uma relação mais íntima, mais de família e não de patrão/empregado. Ao facilitar a vida as pessoas, a instituição asseguraria a sua colaboração quando necessário, funcionando como estímulo de motivação e contribuição na redução do absentismo.</li> </ul>
	<b>Sindicatos</b>	Negociação de conflitos	E1UR34; E4UR46; E4UR47; E4UR48; E6UR41; E7UR36; E7UR37; E7UR38; E7UR39; E7UR40; E8UR45; E8UR46; E8UR47; E8UR48; E9UR60; E9UR61; E9UR62	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alguma reserva relativamente aos colaboradores sindicalizados, considerando que por vezes, não são modelos para os outros trabalhadores, alegando haver um aproveitamento desse mecanismo, para tirar proveitos pessoais e simultaneamente sendo uma influência nefasta para a organização</li> <li>- Há uma legislação de trabalho para ser cumprida, sendo que, a instituição não pode fugir ao que está estabelecido e as pessoas têm o direito a associar-se. Considerada também a sindicalização, como forma de salvaguardar e garantir os direitos e estar informado, não devendo ser entendida como uma relação de conflitualidade.</li> <li>- Um dos dirigentes considera mesmo que obrigatoriamente os colaboradores deviam ser sindicalizados.</li> <li>- Alguns entrevistados referem como essencial colaboradores</li> </ul>

				<p>informados sobre as questões da legislação e divulgação da informação entre colegas, de uma forma educada, em local conveniente e sem deturpações. É ainda defendido a importância de trabalhadores sindicalizados, positivos e colaborantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– É ainda destacado que a interpretação que se faz, de parte a parte, do facto das pessoas serem sindicalizadas é lamentável, devendo ser evitadas posturas extremas, de ambas as partes. Sublinhado a importância do trabalhador não considerar que a sua salvação está num sindicato, porque a sua segurança está na forma como trabalha e na postura que tem dentro da instituição, sendo os sindicatos meios acessórios para estar informado, exercer os direitos.</li> </ul>
<b>Circulação da informação internamente</b>	Suportes existentes em termos de circulação da informação	E1UR35; E1UR36; E1UR37; E1UR38; E1UR39; E4UR48; E4UR49; E4UR50; E4UR51; E6UR42; E6UR43; E6UR44; E7UR41; E7UR42;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os entrevistados são unânimes em considerar excelentes os meios de comunicação, nomeadamente: Internet; correio electrónico; correio interno; telefones; telemóveis</li> <li>– Destacada a importância das reuniões de equipa técnica, dentro da RS, a informação verbal e individual, com a pessoa a quem se destina determinada informação</li> <li>– Relativamente à direcção, assinalada a cominação: circulares internas; despachos; informações; emails e reuniões esporádicas com dos DT's</li> <li>– Referido que apesar de ter melhorado e diminuiu o «diz que disse», a comunicação paralela é muito grande e a que mais gera conflitos dentro da instituição, sendo ainda muito poderosa</li> </ul>	
		Recolha e armazenamento da informação	E1UR40; E1UR41; E4UR52; E4UR53; E4UR54; E4UR55; E4UR56; E6UR45; E6UR46; E7UR43; E7UR44;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Basicamente os entrevistados referem os procedimentos instituídos: arquivo central na sede, de tudo que tenha carácter institucional e documentos mais importantes relativamente à gestão de cada RS. Informação produzida no processo de gestão da RS fica apenas na RS, arquivada nas próprias estruturas (RS) em registo de papel e arquivado em pastas</li> <li>– Arquivo no computador em ficheiro Excel, ou outros com cópia de segurança frequente em PEN e enviado para a direcção</li> <li>– Referida também a comodidade da Actas acessíveis no SICA0 (Sistema de Informação do Centro de Actividades Ocupacionais) SICA0, e como o sistema melhorou o armazenamento da informação</li> </ul>
		E1UR42; E1UR43; E1UR44; E2UR57; E2UR58; E3UR27; E3UR28; E3UR29;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A totalidade dos entrevistados refere o Conselho Geral de CAO, constituído por representantes de pais/significativos e colaboradores, como um instrumento de participação alargado, qualificando a tomada de decisões pelo grupo e sendo ainda</li> </ul>	

	<b>Mecanismos de participação</b>	Reuniões Reuniões de equipa Concelho Geral de CAO Reuniões esporádicas da direcção com os DT	E4UR57; E4UR59; E4UR60; E5UR33; E6UR47; E6UR48; E7UR45; E746; E7UR47; E8UR49; E8UR50; E8UR51; E9UR63; E9UR64; E9UR65; E9UR66;	responsável por divulgar as actividades do mesmo. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica-se unanimidade entre os entrevistados ao considerarem as Reuniões de equipa das RS, nas quais estão representados todos os colaboradores com a responsabilidade de transmitirem a informação aos restantes, como o mecanismo de participação mais produtivo. Referem que as sugestões em sede de reunião de equipa são levadas em consideração e implementadas, sendo a tomada de decisões democráticas. Destacam a importância dos colaboradores no terreno e da sua participação activa.</li> <li>- Para alguns dos entrevistados, existem boas oportunidades de participar, agora têm de ser aproveitadas, uma vez que ainda não há percepção do impacto, a participação e aplicação das sugestões dos trabalhadores não é visível, considerando que esta é uma área difícil, que está só no papel. Um dos entrevistados refere ainda que as pessoas eleitas para o CGCAO, colocam muitas questões a nível pessoal, não conseguindo ver o todo.</li> <li>- Um dos elementos da Direcção considera os vários tipos de reuniões por Pares, previstas pelo SGQ, as reuniões dos DT, por sectores ou por categorias profissionais, dentro de cada valência, uma participação objectiva.</li> </ul>
	<b>Política de redução de efectivos</b>	Categorias profissionais excedentárias	E8UR55;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referida, por um dirigente, como excedentária, a categoria de Ajudantes de Acção Educativa da creche e pré-escolar. Indica que as pessoas excedentárias, na possibilidade da concretização do lar de Lemenhe, seriam absorvidas.</li> </ul>
Motivos da redução de efectivos		E8UR56; E9UR68; E9UR69	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um dos elementos da Direcção identifica o encerramento da creche e pré-escolar de Lemenhe e pré-escolar de Famalicão, como o motivo essencial da redução de efectivos. Considera ainda a importância da aplicação de uma lei, uma suspensão ou redução de salário, durante algum tempo, para minorar a situação.</li> <li>- Neste momento a instituição não tem necessidade de reduzir efectivos, é o discurso do outro elemento da Direcção, considerando mesmo que, com a construção dos lares de Lomar e Lemenhe, será necessário reforçar o quadro de pessoal técnico e auxiliar. Indica ainda a necessidade de clarificar se o quadro de RH é adequado às RS e ao número de utilizadores /clientes externos atendidos</li> </ul>	
Critérios e formas legais privilegiadas		E3UR31; E9UR70	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apenas um dos colaboradores refere que redução de efectivos acontece por processos disciplinares, sendo que, um dos elementos da Direcção indica que se actua de acordo com o</li> </ul>	

				previsto na lei.
<b>Acolhimento</b>	Recrutamento e Selecção	E2UR21; E2UR22 E3UR11; E5UR13;		<ul style="list-style-type: none"> <li>Para os colaboradores em geral, os processos de decisão e contratação não estão clarificados, supondo que seja feita uma Pré-selecção dos currículos em função da área de residência (factor que está a ser privilegiado), havendo posteriormente Entrevistas com os candidatos, supostamente realizadas por psicólogos ou responsável de RH e com a presença dos responsáveis das RS, que o novo colaborador irá integrar</li> </ul>
	Definição de procedimentos de mobilidade	E2UR23; E2UR24; E3UR12; E5UR14; E5UR15; E5UR16		<ul style="list-style-type: none"> <li>Para os entrevistados e apesar da ausência de informação sobre os critérios, as necessidades comandam as questões de mobilidade, em função de um bem maior que é a instituição</li> <li>Referido ainda a importância da definição de Critérios e contrapartidas justos, no sentido de não prejudicar o trabalhador</li> <li>É também equacionada em dois níveis diferenciados: (1) a mobilidade como factor de novas aprendizagens e (2) a distância como obstáculo à mobilidade e diminuição do Bem-estar pessoal / Qualidade de Vida</li> </ul>
	Áreas de recrutamento necessário	E8UR57; E8UR58; E9UR71		<ul style="list-style-type: none"> <li>Um dos elementos da Direcção refere que os técnicos estagiários têm ficado, não especificando se estes eram efectivamente necessários.</li> <li>Ambos os elementos da Direcção consideram que se for necessário, será contratado algum técnico mais específico das diferentes áreas de intervenção para CAO e Ajudantes de Acção Directa para os lares residenciais</li> </ul>
	Critérios de selecção privilegiados	E9UR72; E9UR73		<ul style="list-style-type: none"> <li>Um dos elementos da Direcção pretende os melhores a trabalhar na organização, podendo iniciar por via do estágio profissional e se fizerem um bom trabalho, podem ficar</li> </ul>
	Procedimentos, objectivos e acções de formação dos trabalhadores recrutados de novo	E1UR45; E1UR46; E1UR47; E1UR48; E1UR49; ; E4UR62; E4UR63; E4UR64; E4UR65; E4UR66; E4UR67; E6UR49; E6UR50; E6UR51; E7UR48; E7UR49; E7UR50; E8UR59; E9UR74		<ul style="list-style-type: none"> <li>Os DT's entrevistados referem não existir nenhum procedimento instituído ou definição formal do processo, sendo normalmente, informados que vai entrar um novo colaborador e a estratégia seguida preenche a ausência de procedimentos</li> <li>A generalidade dos DT's entrevistados, declaram acompanhar o novo colaborador numa visita às instalações e apresentação aos colegas; indicar um colaborador de referência com a mesma função; DT e equipa técnica fazem um acompanhamento próximo relativo à adaptação do novo elemento; explicar o funciona a RS e mostrar as instalações</li> <li>Pelo menos um DT indica o documento e dá informação verbal sobre valores e missão da organização, partilhando a experiência pessoal para que a pessoa sinta e perceba a organização,</li> </ul>

				<p>considerando a integração inicial numa sala mais calma e aumentando gradualmente o nível de responsabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Existe consenso ao considerarem que não se fazem acções de formação com os novos colaboradores, sendo a informação dada por quem está no terreno, única e exclusivamente, numa quase formação no posto de trabalho e sustentada no espírito de entreatada do grupo.</li> <li>– Relativamente aos elementos da Direcção, um refere o desconhecimento da questão, enquanto o outro identifica a ausência de procedimentos</li> </ul>
		Processo de integração	<p>E1UR50; E1UR51; E1UR52; E1UR53; E1UR54; E2UR60; E2UR61; E2UR62; E3UR32; E3UR33; E3UR34; E3UR35; E3UR36; E4UR 68; E4UR69; E4UR70; E5UR36; E5UR37; E5UR38; E5UR38; E5UR39; E6UR52; E6UR53; E6UR54; E6UR55; E7UR51; E7UR52; E7UR53; E8UR60; E8UR61; E8UR62; E9UR75; E9UR76; E9UR77</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A generalidade dos entrevistados indica a importância de ser instituído um Acolhimento transversal às RS da instituição, uma orientação geral para a Integração, comum aos diferentes complexos e, atendendo à particularidade de cada RS, haver algo mais específico</li> <li>– Reúne consenso a designação de um «mentor» para acompanhar e ajudar nos primeiros tempos a conhecer a realidade e particularidades da instituição, bem como o acompanhamento por partes dos pares para as dúvidas que surgem no dia-a-dia e a proximidade e disponibilidade do DT e de toda a equipa para acolher o novo colaborador</li> <li>– Os entrevistados relativamente à sua experiência, referem não ter tido formação inicial, realçando a sua importância na integração do novo colaborador e sugerindo que os objectivos da mesma fossem dirigidos à actuação, intervenção e programação com a população alvo e no âmbito da Multidisciplinaridade profissional</li> <li>– É ainda indicado como Boa Prática: (1) informar como funciona a instituição, o que faz, onde está implantada geograficamente, de maneira que a pessoa forme uma ideia geral sobre a instituição; (2) entregar a todos os novos colaboradores uma folhinha A4, onde se fizesse uma pequena resenha da instituição: como nasceu, como evoluiu, um histórico para ficarem enquadradas em termos de história da instituição; (3) receber o novo colaborador com toda a simpatia e toda a diplomacia, possibilitando uma visita a todos os espaço e equipamentos; (4) apresentação pessoal a cada um dos futuros colegas, bem como a presença do superior hierárquico ou delegar a responsabilidade do acolhimento a uma colega; (5) explicar quais as funções a desempenhar e transmitidas algumas</li> </ul>

			<p>necessidades e características de cada cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para um dos elementos da Direcção, o que tem acontecido é a substituição de imediato do colaborador e sem muito tempo para um acolhimento adequado, acrescentando que o acolhimento mais correcto seria passar por todos os complexos, estar uma semana ou pelo menos 3 dias, para conhecer todos os elementos da instituição, uma vez que, experimentar a dimensão da própria organização, facilitaria a integração.</li> <li>- Outro dos elementos da Direcção considera adequado iniciar com conversas individuais e em momentos pontuais, ao longo do ano, reunir os novos elementos, em conjunto em Gualtar, sendo importante programar bem as reuniões, porque as pessoas têm de ter a noção de continuidade, de grupo de trabalho, de instituição que representam.</li> </ul>
		Satisfação com o acolhimento	<p>E2UR63; E2UR64; E3UR37; E3UR38; E5UR40;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os entrevistados que responderam a esta questão manifestaram a importância de terem sido bem acolhidos e do envolvimento com equipa de trabalho, considerando o acolhimento uma experiência muito boa, sorte em trabalhar com pessoas excelentes a nível humano e sentirem-se integrados de imediato e com um sentimento de motivação muito bom</li> </ul>
		Acompanhamento e Avaliação do processo de integração	<p>E1UR55; E1UR56; E2UR65; E3UR39; E3UR40; E4UR71; E4UR72; E4UR73; E4UR74; E5UR41; E6UR56; E6UR57; E6UR58; E7UR54; E7UR55; E7UR56; E8UR63; E8UR64; E8UR65; E9UR78</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os DT's entrevistados reconhecem a inexistência de registos que permitam avaliar formalmente, de forma objectiva o novo colaborador e a ausência de feedback acerca do período experimental, sendo esta uma tarefa que cabe à percepção pessoal do DT</li> <li>- A maioria dos entrevistados confirma que não foi realizado qualquer acompanhamento e avaliação do seu período experimental de maneira formal, embora admitam que possa ter ocorrido uma avaliação informal, sendo que, apenas um dos entrevistados refere ter sido realizado um acompanhamento durante 1 mês e só depois ter sido oficializado o contrato de trabalho.</li> <li>- Relativamente ao procedimento utilizado pelos DT's os entrevistados indicam como estratégia: (1) estar atento e conversar com os outros colaboradores e monitorizar a relação estabelecida; (2) solicitar a opinião dos colaboradores no terreno que dão pistas muito boas sobre os novos elementos; (3) usar a capacidade de análise de comportamentos, relacionamentos e perfil profissional do novo colaborador para não se deixar enganar por aparências</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relativamente aos colaboradores ao abrigo do protocolo com o IEFP, são, obrigatoriamente, acompanhados por um orientador, sendo habitualmente a Encarregada de Serviços Gerais, que está atenta à forma como o colaborador lida com os jovens, à forma como desempenha a função e sendo posteriormente elaborado relatório e remetido à TOC</li> <li>- Um dos entrevistados sinaliza de que só é avaliado quando as coisas correm mal, não havendo prática implementada, nem tendo, as pessoas, noção de que há período experimental. Afirma ainda de que neste momento nem se põe a hipótese de dizer: esta pessoa não tem o perfil que se esperava, e aproveitar este momento para redefinir, apostar em outra pessoa</li> <li>- Um dos elementos da Direcção refere de que não é realizado acompanhamento, que as pessoas entram e desenrascam-se, raramente sendo rejeitadas no período experimental</li> <li>- É também indicado por outro elemento da Direcção, que neste momento é muito informal e são os DT que se pronunciam.</li> </ul>
<b>Práticas de rh estratégicas</b>	Perfil de competências	E2UR59; E2UR60; E3UR30; E5UR34; E5UR35;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os colaboradores referem uma ausência de informação sobre descrição interna de competências/funções, indicando mesmo um dos entrevistados, que quando solicitada a definição de funções, apenas lhe foi facilitada informação verbal sobre a mesma. Outro dos entrevistados indica que são informados da alteração de categoria através do recibo vencimento.</li> </ul>	
	Gestão de carreiras e promoções	E2UR25; E2UR26; E2UR27; E2UR28; E3UR13; E5UR17; E5UR18;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As respostas são unânimes em referir o desconhecimento de procedimentos e a falta de clareza e informação das políticas de promoção e gestão de carreiras, concordando que apenas é aplicado o que está descrito no Contrato Colectivo das IPSS's</li> <li>- Indicam ainda que não se trabalha por objectivos e não se faz a avaliação de desempenho, estando todos no mesmo bolo</li> <li>- A inalterabilidade da carreira e a aplicação unicamente, do que está determinado no contrato colectivo de trabalho é referido por todos os colaboradores</li> </ul>	
	Práticas de formação profissional	E2UR29; E2UR30; E3UR14; E3UR15; E5UR19; E5UR20; E2UR78; E2UR79; E2UR80; E3UR54; E3UR55; E4UR96; E5UR21;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os entrevistados evidenciam a falta de divulgação e esclarecimento do diagnóstico e levantamento de necessidades, ainda que de reconhecerem a realização de um Inquérito com opções formativas</li> <li>- Supõem que a formação profissional (Medida 3.2 do POPH) foi estabelecida a partir das necessidades da instituição, desconhecendo porque se privilegiou determinadas formações; Apesar disso, reconhecem que as acções de formação</li> </ul>	

			<p>corresponderam às necessidades sentidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Os entrevistados identificam alguns défices, nomeadamente, especialização a nível da educação especial e formação na área de deficiência intelectual. Referem ter havido a sinalização da necessidade de formação específica sobre DI tendo esta necessidade ficado sem resposta.</li> <li>– Indicam ainda que deve ser aproveitado todo o conhecimento dos colaboradores mais experientes, uma vez que esta é uma mais-valia importantíssima e canalizar esse conhecimento para as novas realidades, através de formações e actualização de qualificações.</li> </ul>
		Política salarial	<p>E2UR31; E2UR32; E2UR33; E2UR34; E2UR35; E3UR16;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Os entrevistados relatam que as coisas não são muito claras, referindo a importância de uma política transparente e modelar</li> <li>– É ainda indicado que os salários base são dependentes do enquadramento económico existente no momento da contratação, considerando este procedimento penalizador e cujas diferenças promovem revoltas e inimizades</li> </ul>
		Afastamento e despedimento de trabalhadores	<p>E2UR36; E2UR37; E2UR38; E3UR17; E5UR21; E5UR22;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Os entrevistados em geral, declaram que não são claros os processos de afastamento e despedimento, sendo certo que, quando os trabalhadores são despedidos, é sempre por um suposto incumprimento com recurso a processo disciplinar e apelo a procedimento judicial, considerando que ao trabalhadores são sempre o elo mais fraco</li> </ul>
		Práticas de informação e comunicação	<p>E2UR39; E2UR40; E2UR41; E2UR42; E2UR43; E3UR18; E3UR19; E5UR23;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Alguns entrevistados referem que a informação não chega directa do receptor ao emissor, existindo muita confusão pelo meio, muito ruído de informação cruzada e deturpada</li> <li>– Apontam a importância de instituir canais claros, formais e directos que contemplem a divulgação transversal da informação (chefias, técnicos e restantes colaboradores), evidenciando a vantagem da Informação privilegiada e acessível a todos ao mesmo tempo</li> <li>– Para outros colaboradores, existem canais de comunicação estabelecidos, designadamente, através de Reuniões, Despachos afixados e Boletins informativos, tendo as pessoas obrigação de ler o que está afixado</li> </ul>
		Avaliação de Desempenho	<p>E2UR44; E2UR45; E2UR46; E2UR 47; E3UR20; E3UR21; E5UR24; E5UR25</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Os entrevistados indicam a dificuldade em ser implementada, fundamentada no cumprimento de objectivos, critérios de justiça, neutros, isentos, para além dos qualitativos e quantitativos</li> <li>– É ainda referido pelos entrevistados que avaliação de</li> </ul>



				<p>desempenho deverá estar ligada a promoções e a uma política de carreiras e incentivos, sendo manifesta a inquietação relativa ao propósito e consequências da avaliação de desempenho e eventuais enviesamentos e distorções</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Para alguns, existe mas é uma avaliação camuflada, contínua e subjectiva, sem carácter formal e resultados perceptíveis para o trabalhador</li> </ul>
		Motivação e Reconhecimento	E3UR22; E5UR26; E5UR27; E5UR28;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Para alguns dos entrevistados é primordial, gostar do que se faz, bem como a valorização profissional e gestão da motivação através da consciência do trabalho desempenhado e sobretudo, o reconhecimento do trabalho realizado</li> <li>– É ainda identificado o sentimento de que se passa despercebido, de indiferença por parte da Direcção da instituição, de ausência de uma relação de proximidade</li> </ul>
		Levantamento de necessidades de formação	E1UR57; E1UR58; E1UR59; E1UR60; E4UR75; E4UR76; E5UR42; E6UR59; E6UR60; E6UR61; E7UR57; E7UR58; E7UR59; E7UR60; E8UR66; E8UR67; E9UR79; E9UR80; E9UR81; E9UR82; E9UR83; E9UR84	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A generalidade dos entrevistados refere a realização de um levantamento de necessidades no âmbito da formação profissional e aplicação de um questionário, caso contrário não haveria nenhum diagnóstico de necessidades. Indicam ainda que no âmbito deste levantamento, os colaboradores indicaram as dificuldades e as necessidades individuais ao nível das competências e qualificações a adquirir no desempenho das suas funções</li> <li>– Os DT's entrevistados consideram que devem indicar as áreas que consideram necessária formação adequada à própria gestão da valência, realçando também a disponibilidade dos colaboradores para melhorar e adquirir competências e qualificações</li> <li>– Os entrevistados em geral consideram fundamental envolver as pessoas no tipo de formações que devem ser dadas, sugerindo um projecto individual de qualificação das competências</li> <li>– Um dos entrevistados refere que os quadros superiores vão fazendo as suas formações, sendo os quadros intermédios a deparam-se com algumas dificuldades e a viver com a falta de competências para esta ou aquela situação. Declara também, não haver uma estrutura eficiente de recolha de informação, estruturada, contínua e reavaliada</li> <li>– Um dos elementos da Direcção indica que os técnicos quando têm conhecimento de alguma formação que lhes interessa, solicitam permissão a direcção para participar, sendo que, formação interna, este ano não haverá, porque ainda agora</li> </ul>

			<p>terminou o projecto do POPH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Para o outro elemento da Direcção o projecto de formação no âmbito do POPH foi fruto de um diagnóstico interno e porque as pessoas pediram formação. Considera que neste momento, o Departamento de QF&amp;D tem os seus mecanismos instituídos e a direcção intervém apenas, no sentido de dar apoio económico: haver ou não dinheiro disponível para formação e formadores, se não houver apoio externo. É ainda convicção deste dirigente, que em termos futuros será a avaliação de desempenho a identificar as necessidades das pessoas, sendo elaborado um plano adequado e utilizando as várias modalidades de formação, desde a formação em posto de trabalho, experiência de colegas com melhor desempenho e formação dada pelos próprios técnicos da instituição. Considera fundamental privilegiar formação realizada pelos técnicos da instituição que são quem conhece a equipa de trabalho, devendo providenciar um máximo de desempenho dentro das competências individuais e obter um máximo de rendimento das pessoas</li> </ul>
		Melhoria no Desempenho individual	<p>E1UR61; E2UR66; E4UR77; E6UR62; E7UR61; E8UR68;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– A generalidade dos entrevistados concorda que a formação profissional, a nível pessoal permitiu a melhoria das qualificações, dado que muitos colaboradores completaram níveis de ensino, como 9º e 12º ano.</li> <li>– É também generalizada a ideia de que o esforço pessoal de formação é fundamentado na melhoria do desempenho individual e organizacional e considerando a qualificação individual factor de vantagem competitiva para a instituição</li> <li>– Pelo menos um dos DT refere a importância da avaliação de desempenho e de que os colaboradores que não contribuísssem na melhoria dos seus desempenhos individuais, deveriam ser advertidos e reflectir-se na nova avaliação de desempenho</li> <li>– Para um dos elementos da Direcção, o objectivo no investimento na formação é, primeiramente, individual</li> </ul>
		Melhoria no Desempenho organizacional	<p>E1UR62; E1UR63; E6UR63; E6UR64; E6UR65; E6UR66; E7UR62; E8UR69; E9UR85; E9UR86; E9UR87</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verifica-se consenso entre os entrevistados ao considerarem que a qualificação se traduzia, a nível organizacional na melhoria das competências individuais e de grupo, e numa partilha e ajuste das formações às diferentes realidades</li> <li>– Uma grande parte dos entrevistados refere que a qualificação privilegia a organização e não o desempenho individual, ou seja, distinguir o individual seria sinalizar a situação e facultar formação, ou alguma acção específica e o que se verifica, é a</li> </ul>

				<p>situação não ter um enquadramento de encaminhamento na instituição.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Relativamente aos elementos da Direcção, um refere que a instituição deve lucrar com a qualificação, porque esta se adequa às necessidades da instituição, enquanto o outro indica que no futuro todos os colaboradores terão que fazer formação, que será ainda mais direccionado, bem como serão promovidas acções com convidados que tragam motivação e experiências de vida diferente</li> </ul>
		Gestão da mudança	<p>E1UR14; E1UR15; E1UR16; E4UR25; E4UR26; E4UR27; E6UR23; E6UR24; E6UR25; E7UR17; E7UR18; E7UR19; E8UR24; E8UR26; E8UR28; E8UR29; E9UR34; E9UR35; E9UR37; E9UR39;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Para os entrevistados, é fundamental motivar as pessoas no dia-a-dia, valorizando o trabalho que desempenham, transmitindo estratégias, trabalhando em equipa, sendo certo que a motivação é essencial ao resultado das actividades e da mudança compromete todos com o mesmo objectivo de trabalho: o bem-estar dos clientes atendidos</li> <li>– As respostas sinalizam a importância de facilitar o processo da mudança, estimulando o lado positivo, esclarecendo aos colaboradores qual é a missão institucional e realçando o que é melhor para os clientes</li> <li>– Nas entrevistas emerge ainda a ideia de transmitir, mostrar a importância ser flexível e aceitar a mudança, porque só assim a instituição consegue avançar</li> <li>– Na resposta de um dos dirigentes, a mudança envolve dicotomia, traduzida no facto de a direcção ser responsável pela mudança, mas ter dúvidas quanto a ser ela a fazê-la ou através de técnicos ou gestores, uma vez que os corpos gerentes, nem todos estão habilitados, nem todos terão capacidade para estar à altura das mudanças</li> <li>– Ainda para este entrevistado, ser dirigente é uma grande responsabilidade, que exige conhecimentos que os órgãos sociais provavelmente não têm, sendo que, dirigir uma instituição, fazer mudanças, exige conhecimentos mais profundos</li> <li>– Na resposta de outro dos dirigentes é necessário primeiro temos de ter uma ideia daquilo que se quer, admitindo que pessoalmente, demorou muito tempo até chegar a essa ideia, acrescentando que é partilhada pelos restantes corpos sociais, embora não estando todos de acordo, mas há uma linha de orientação. Esta suposta linha de orientação não é compreendida e conhecida institucionalmente, como é observado no discurso</li> </ul>

				<p>dos restantes entrevistados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sublinha este dirigente que depois de ter essa ideia é preciso ter coragem e ser bastante paciente, compreender que a mudança demora muito tempo</li> </ul>
--	--	--	--	--

Temática	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Inferências
<b>Planeamento de RH (People Plan)</b>	<b>Função de gestão de RH</b>	Definição da actuação da gestão de RH	E9UR13; E1UR22; E1UR23; E1UR24; E2UR17; E2UR18; E2UR19; E2UR20; E3UR9; E3UR10; E4UR32; E4UR33; E6UR29; E7UR22; E8UR35; E8UR36; E8UR37; E8UR38; E9UR43); E9UR44; E9UR45; E9UR46; E7UR65; E7UR66; E2UR69; E2UR70; E2UR71; E2UR72; E1UR66; E1UR67; E1UR68; E1UR69;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A maioria dos entrevistados refere que a função não existe, é muito confusa, sendo a gestão de RH desempenhada pela direcção e TOC, que acumula outras funções, e basicamente os Serviços administrativos</li> <li>- Os entrevistados com responsabilidade de direcção das RS indicam que gerem os RH afectos às mesmas, sendo a estes que os colaboradores reportam</li> <li>- É também citado pelos entrevistados que se sabe quem resolve, mas não existe a noção da organização, de estrutura orgânica da função de RH, estando tudo no amadorismo</li> <li>- Indicado pela generalidade dos entrevistados que, apesar de o apoio da sede neste momento ser muito mais profissional, é fundamental a definição de directrizes mais claras, procedimentos mais concretos</li> <li>- Alguns entrevistados concebem uma pessoa ou departamento muito objectivo, com capacidade de percepção global da instituição e sugestões de melhoria e rentabilização de recursos, sendo ainda fundamental conhecer a instituição e as suas necessidades, elaborar objectivos muito bem definidos e um percurso muito bem determinado e isento às influências. Em termos de competências pessoais referem a assertividade, capacidade de escuta e facilidade na assimilação da informação</li> <li>- Um dos entrevistados revela dúvidas sobre a gestão centralizada dos RH, nos serviços administrativos, dado considerar que algumas politicas não se conseguem implementar dada a intervenção do DAF e da questão dos custos, invalidando a estratégia delineada</li> <li>- No discurso de um dos elementos da direcção, fazia sentido um</li> </ul>

				<p>Gestor de RH que reportasse directamente à direcção, com ligação à área administrativa, por causa do processamento de salários, mas constituindo-se uma função autónoma e não ligada à área administrativa. A função seria responsável pelos processos de admissão e recrutamento, a avaliação do desempenho profissional, a descrição dos objectivos de cada funcionário. Estas responsabilidades do director de RH, seriam desempenhadas em articulação com a chefia das RS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Um dos elementos da Direcção atribuí ao recém-constituído departamento da Qualidade, uma presença continuada de alguém que se ocupa com os RH, referindo ainda como fundamental o departamento de RH neste contexto. Para este dirigente a função tem de ser uma gestão partilhada, sendo que, o trabalho em equipa e informalmente essa equipa já existe: o DAF e do QF&amp;D. Um trata dos vencimentos, o outro trata das formações e se calhar da actualização de dados, com uma pessoa de apoio, tipo secretária da área. Estas 3 pessoas constituem uma equipa de trabalho. Esta gestão de RH, que existe neste momento, informalmente na instituição, é o ideal, na perspectiva do dirigente.</li> </ul>
	<p><b>Alinhamento das Respostas Sociais com a estratégia corporativa</b> (alinhamento com a proposta de valor da organização)</p>	<p>Consistência estratégica (enquadramento das actividades das Respostas Sociais, no âmbito das actividades, estratégia e objectivos Institucionais)</p>	<p>E1UR80; E1UR81; E1UR82; E1UR83; E4UR92; E4UR93; E4UR94; E4UR95; E6UR78; E7UR78; E7UR79; E7UR80;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os DT's entrevistados referem que os objectivos estratégicos são traçados pela direcção e reflectem-se nas RS, sinalizando ainda a necessidade de estratégias a nível do capital humano e reconhecendo que as pessoas são importantes e fundamentais. Indicam que a prestação de serviços desenvolvida, as necessidades que são satisfeitas, está em linha com os objectivos da instituição, sendo estratégico e cooperando com a dimensão financeira, enquanto fundamento da governação</li> <li>– Expressam também que uma boa organização administrativa é fundamental para uma organização mais ágil e mais eficiente, sendo que, se a parte administrava for um peso morto numa instituição, afoga tudo, enterra tudo, devendo ser muito ágil. Sublinham a importância de criar um conjunto de dinâmicas e actividades e envolvendo todos os colaboradores, de forma a cultivar a boa vontade das pessoas, a disponibilidade, o empenho pessoal. Consideram que essa envolvimento, disponibilidade, gosto em fazer as coisas, inovar, é fundamental para a satisfação dos clientes e consequentemente das famílias/significativos</li> <li>– Referem que o empenhamento em servir melhor, fazer com mais</li> </ul>

				<p>qualidade e mais quantidade, o investimento em equipamentos, com reflexo directo na qualidade de vida dos clientes, a posse de informação, sabendo onde procurar a informação e obtendo respostas imediatas perante determinadas questões, só assim a instituição pode evoluir.</p>
	<b>Estratégia de gestão de RH</b>	<b>Prioridades gestão de RH</b>	<p>E1UR5; E4UR9; E6UR6; E6UR7; E7UR9; E7UR10; E7UR11; E8UR13; E8UR14; E8UR15; E9UR14; E9UR15; E9UR17; E9UR19; E2UR5; E2UR6; E2UR7; E2UR8; E4UR10; E4UR11; E4R12; E5UR6; E6UR12; E6UR13; E6UR14; E6UR15</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A maioria dos entrevistados concorda no desconhecimento de procedimentos e ausência de uma política que defina regras, requisitos, procedimentos e objectivos, bem como a inexistência de alguém a organizar e a pensar o sector de RH, embora duas respostas anunciem o esboço inicial de uma estratégia</li> <li>- Uma das respostas esclarece que o seu trabalho nunca consistiu numa implementação de política de RH, sendo meramente uma questão de processamento de salários e lidar com algumas situações de conflito pontuais, mas não de acompanhamento de RH, como deve ser instituído</li> <li>- Ao nível dos elementos responsáveis o discurso salienta a importância de manter o pessoal dinamizado, satisfeito com a instituição, considerando que os RH são, depois dos clientes, o factor mais essencial da instituição, sendo certo que, sem RH capazes e habilitados ou competentes, não será possível concretizar o objectivo e ou a missão</li> <li>- Algumas respostas dos entrevistados sinalizam a importância de um especialista de RH, com capacidade de liderança e conhecimento da realidade dos clientes e famílias para poder definir e planear uma política de RH que satisfaça, fundamentalmente, as necessidades da instituição.</li> <li>- É destacado que a força da APPACDM de Braga é o princípio da solidariedade que existe entre os colaboradores, considerada uma coisa fantástica, e um exemplo para o exterior, devendo ser aproveitado esse potencial para se resolverem muitas dificuldades</li> <li>- Outras respostas reconhecem a importância de Alinhar a estratégia de RH com a estratégia global da organização, bem como a necessidade de realizar um rastreio à adequação das pessoas à função e verificando se apresentam o perfil requerido</li> <li>- Algumas preocupações com a definição do rácio de colaboradores por cliente e implementação dos horários dos lares e a uniformidade dos mesmos.</li> </ul>
	<b>Desenvolver uma cultura de</b>	Inovar e criar valor	<p>E1UR10; E1UR11; E1UR12; E1UR13;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os entrevistados, na generalidade, referem a importância da formação profissional, das pessoas qualificadas e habilitadas no</li> </ul>

	<b>performance</b>		E2UR12; E2UR13; E2UR14; E3UR7; E4UR20; E4UR21; E4UR22; E4UR23; E4UR24; E5UR9; E5UR10; E6UR16; E6UR17; E6UR18; E6UR19; E6UR20; E6UR21; E7UR16; E8UR20; E8UR22; E8UR23; E9UR25; E9UR26; E9UR28; E9UR29; E9UR32	<p>âmbito das competências operacionais e transversais, destrancado como essencial a Formação pessoal, sendo que, o saber ser e saber fazer, encaixam um no outro, não podendo ser separados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sinalizada também pelos entrevistados a importância dos colaboradores recrutados apresentarem um conjunto de competências a nível do saber estar, uma vez que irão trabalhar com pessoas especiais, sendo imprescindível uma formação de base fundamentada em valores sólidos e no respeito pelo outro, enfatizando que o saber estar é o que cada vez mais distingue as pessoas.</li> <li>– Para os entrevistados a qualificação permite realizar objectivos, pensar melhor, equacionar melhor os problemas, elevando o patamar do diálogo e do espírito crítico das pessoas, promovendo a exigência das questões colocadas e das respostas às mesmas.</li> <li>– Os entrevistados destacam a importância da qualificação individual e a sinergia de equipas multidisciplinares de qualificações diferenciadas</li> <li>– É ainda reconhecida a importância da experiência acumulada, um amor fantástico pelos jovens, o sentido solidário, fundamentais nesta área de prestação de serviços, dirigida para a afectividade, o coração, o amor, o cuidar, mas advertindo para a falta objectividade que também é indispensável.</li> <li>– As respostas dos entrevistados registam a relevância da pessoas serem carinhosas, meigas, compreender os jovens, saber ouvir, valorizando a paciência, uma vez que fundamentalmente o que importa e o que se pretende é o bem cuidar dos jovens, o bem-estar dos jovens</li> <li>– Os entrevistados reconhecem que actualmente a instituição está apetrechada com técnicos qualificados, verificando-se uma evolução positiva na instituição e confirmando que é necessária e determinante a qualidade técnica</li> <li>– Também destacado o esforço individual, no qual as pessoas trabalham e qualificam-se porque, em primeiro lugar, é para si próprios, resulta em bem próprio, uma vez que os títulos académicos ou outros, são pessoais e intransmissíveis</li> <li>– É ainda indicado que colaboradores qualificados podem alcançar um lugar de maior relevo, dependendo do mérito e do desempenho profissional, afirmações que contrastam com a</li> </ul>
--	--------------------	--	--	---

				<p>ausência de uma política de Gestão de carreiras e promoções.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No entendimento de um dos dirigentes, a Certificação da Qualidade é uma qualificação muito importante, permitindo que dentro da instituição, as pessoas comesçassem a ter a noção da cultura organizacional.</li> <li>- As competências relacionais dos trabalhadores são consideradas relevantes e a par das competências técnicas e estratégicas, suplantando, frequentemente, a importância da disponibilidade dos outros recursos materiais e tecnológicos.</li> </ul>
	<b>Práticas de RH estratégicas para o desempenho organizacional</b>	Arquitectura de RH	<p>E1UR25; E1UR26; E1UR27; E1UR28; E1UR29; E1UR30; E1UR31; E2UR48; E2UR49; E2UR50; E2UR51; E2UR52; E3UR23; E2UR25; E4UR34; E4UR35; E4UR36; E4UR37; E4UR38; E4UR39; E4UR40; E5UR29; E5UR30; E6UR30; E6UR31; E6UR32; E6UR33; E6UR34; E7UR23; E7UR28; E7UR29; E7UR30; E7UR31; E7UR32; E8UR39; E8UR40; E9UR47; E9UR50; E9UR51; E9UR52; E9UR53; E9UR54; E9UR55; E9UR56;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A generalidade sublinha a importância de todas as práticas, sem diferenciação</li> <li>- Os entrevistados concordam na importância de critérios de recrutamento e selecção de pessoal. As práticas de recrutamento - a pessoas certa para o lugar certo - feitas de forma coerente, são um caminho para eliminar algumas desigualdades, consideram os entrevistados</li> <li>- Referem como essencial a avaliação de desempenho e a gestão de competências e crucial ter orientações claras e definidas, bem como um procedimento de avaliação justo e objectivo. Consideram que avaliação de desempenho poderá estimular o colaborador a fazer melhor e a não negligenciar o desempenho das suas funções. Para um dos dirigentes, a avaliação só tem sentido na medida em que a pessoa que é avaliada, conhece aquilo que a instituição lhe pede, e só neste momento as coisas estão a ficar claras para cada uma das pessoas que trabalha na organização, ou seja, conhece qual é a sua missão, sabe o que é pedido, sabe que vai ser avaliada, pela sua missão, pelas suas competências, que estão perfeitamente identificadas. Reconhece ainda o mesmo dirigente, que a avaliação irá premiar, mais do que projectar sobre a pessoa um factor negativo, embora colaboradores que reiteradamente, não corrijam a sua conduta, serão alvo de um premio justo, que é negativo, mas é necessário discriminar</li> <li>- Os entrevistados sinalizam que relativamente às promoções de carreira, ninguém sabe qual é a linha que está traçada para si, neste momento, sendo importante que a gestão e promoção de carreiras, possibilite que determinadas funções tenham uma evolução diferente. Mencionam que a actual ambiguidade de procedimentos possibilita que as pessoas reconheçam as promoções em função de determinadas influências, à margem da</li> </ul>



				<p>competência e desempenho demonstrado. Defendem uma progressão ou promoção na carreira por estímulo ou por mérito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– A importância da Formação e Desenvolvimento na aquisição e actualização de competências é destacado pela maioria dos entrevistados</li> <li>– Uma Política salarial que justifique as diferenças significativas entre pessoas com a mesma categoria profissional e a definição de uma política salarial de recompensas interligada com a avaliação e desempenho é considerada pelos entrevistados.</li> <li>– Pelo menos um dos entrevistados chama a atenção para o facto de nas empresas as pessoas ambicionam subir na carreira e ganhar mais, dispondo estas de estratégias de aliciamento e incentivo à produção e progressão na carreira. O entrevistado refere que na instituição não se verificam esses procedimentos, pelo que, estimular a mudança, sem nenhuma contrapartida evidente, a nível da qualidade de vida da pessoa não faz sentido, considerando as pessoas que é melhor estar quieto, uma vez que ficam a ganhar o mesmo, valorizando os laços de amizade, uma vida profissional tranquila, feliz e contente.</li> <li>– Outro dos entrevistados enfatiza, nas medidas a implementar, a construção de um <u>código de conduta</u>, como agir com o outro, qual a postura dentro da instituição. Um Código de conduta individual, que refira, enquanto colaborador, quais os seus deveres. Que distinga lealdade perante a instituição e perante os colegas. Especifique a importância do sigilo e a não intromissão na vida alheia e a consciência do factor nocivo, o impacto, que pode ter uma atitude, um comentário ou uma fofoca. Considera o entrevistado que o código de conduta deverá ir ao encontro de tudo o que é estratégico na instituição</li> <li>– Um dos dirigentes reconhece a prática de algumas práticas incipientes, sem orientação definida, indicando que, todas estas políticas estão a caminho de concretização.</li> </ul>
	<b>Processos</b>	Flexibilidade e eficácia organizacional	E3UR42; E3UR43; E4UR80; E4UR81; E4UR82; E4UR83; E5UR45; E6UR69; E6UR70; E6UR71; E7UR68; E7UR69; E7UR69; E7UR70; E8UR72; E8UR73;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A generalidade dos entrevistados refere a importância da área de RH, devendo abranger: o recrutamento dos colaboradores; verificar no terreno se as pessoas estão contentes com a política da instituição; realizar o recrutamento e selecção de novos colaboradores; Formalizar contratos e esclarecer os direitos; efectuar o Acolhimento no primeiro dia no complexo onde o novo colaborador vai ser integrado; fazer o Acompanhamento dos novos colaboradores, através de um questionário e</li> </ul>

			E9UR91; E4UR13; E4UR13; E4UR14; E4UR15; E4UR16; E4UR17; E4UR18; E4UR19	<p>avaliando se realmente interessa ou não esse funcionário à instituição; monitorização a satisfação dos colaboradores; Esclarecer direitos (remunerações de faltas; dar resposta a questões que são levantadas e precisam de resolução rápida e firme); providenciar a avaliação de desempenho dos funcionários; Criar soluções que incluam convívio, melhoria da comunicação entre as pessoas; Criar regras de comunicação e de funcionamento, de modo que um colaborador que tenha uma questão para resolver, saiba como fazer, como comunicar e receba feedback de que a sua situação foi vista e está a ser analisada, sendo este feedback importante para motivar as pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- É ainda considerado a importância de uma ligação muito próxima com os DT das RS, uma vez que estes gerem os RH no dia-a-dia e são quem está com eles no directo, propondo o trabalho em equipa e parceria</li> <li>- É também referido como dificuldade a integração dos novos colaboradores e a definição clara de cada função e informação laboral e apoio jurídico</li> <li>- Identificada a dificuldade de gestão de RH a deslocalização / mobilidade de RH vinculada à estratégia ou ideia principal da direcção, mas que resulta obscura e pouco convincente em termos de produtividade. Esta estratégia promove a perda de laços de amizade, de família que potenciam a resolução de problemas em rede, sendo certo que o desenvolvimento desta rede solidária depende dos vínculos afectivos estabelecidos. É indicado que neste nível, algumas alterações efectuadas estão a criar dificuldades institucionais</li> </ul>
	<b>Operacional</b>	Melhorar sistemas e processos de RH	E2UR9; E2UR10; E2UR11; E3UR6; E1UR64; E1UR65; E2UR67; E2UR68; E4UR78; E4UR79; E5UR43; E5UR44; E6UR67; E6UR68; E7UR63; E7UR64; E8UR70; E7UR7; E9UR89; E9UR90	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os entrevistados identificam dificuldades essencialmente operacionais, como a necessidade das pessoas certas no lugar certo, os técnicos nas RS a trabalhar com os jovens e a passarem estratégias às EPA e Equipas pluridisciplinares a trabalhar no terreno.</li> <li>- Verifica-se unanimidade entre os entrevistados ao considerar que a grande dificuldade, num programa intensivo de formação em horário laboral, foi manter o funcionamento das RS. Reconhecem que foi dispendida uma grande ginástica e sobrecarga a nível de trabalho, requerida muita flexibilidade, tendo sido impossível de evitar alguma «gestão no desenrasca», no colega que substitui outro. A generalidade concorda que a</li> </ul>

				<p>formação deve ser planeada de forma contínua e sem pressões, de forma a ser realizada com tranquilidade, sem desajustar as RS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outra das dificuldades, referidas pelos DT's entrevistados, referem-se aos colaboradores com 20 anos de instituição e manifesta falta de motivação e uma grande resistência à participação na formação; por outro lado, verifica-se que os colaboradores mais recentes na instituição, mais disponíveis á formação, mas que, devido à rotatividade dos horários, não conseguem estabilidade para fazer formação, sendo esta imprescindível na animação dos lares</li> <li>- Para um dos entrevistados a grande barreira pode ser a mobilidade, para agrupar um grande nº de colaboradores num único local de formação</li> <li>- Um dos dirigentes refere a necessidade de uma base de voluntariado que assegurasse substituições dos colaboradores em formação.</li> <li>- Outro dos dirigentes salienta a que a lei obriga a que a formação seja em horário laboral, sinalizando a dificuldade em conjugar trabalho e formação e compensar as horas dadas para além do horário laboral, considerando que terá de haver alguma flexibilidade da parte dos colaboradores, uma vez que a formação resulta em bem próprio</li> </ul>
	<b>Comportamento estratégico de RH - Pessoas</b>	Flexibilidade	E3UR8; E6UR27	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procurar ser o mais flexível possível, devido à especificidade da população alvo da prestação de serviços é a preocupação de um dos entrevistados, enquanto para outro a flexibilidade é importante para saber ouvir e tentar gerir conflitos.</li> </ul>
		Liderança	E2UR16; E4UR28; E4UR31; E9UR40;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar com líderes é apelativo para um dos entrevistados</li> <li>- No discurso de um dos entrevistados o seu estilo de trabalho é marcado pela mistura de muitos estilos e estratégias de Liderança: (1) amigo de todos; (2) intervenção ao nível individual de forma a não criar constrangimentos á pessoa; (3) intervenção em equipa se o assunto afecta os pilares fundamentais da gestão da RS; (4) mostrar interesse e conhecer mais da vida pessoal das pessoas. Reconhece-se como exigente, perfeccionista mas tranquilo com as pessoas, sem stress.</li> <li>- A resposta de uns dirigentes refere que os órgãos sociais enquanto voluntários, existem para apoiar, envolver a sociedade nos projectos, ou seja ter um comportamento de liderança organizacional.</li> </ul>

		Trabalho em equipa	E1UR17; E1UR19; E1UR20; E2UR 15; E5UR11; E6UR28; E7UR20; E8UR30; E8UR31; R8UR32; E8UR33; E8UR34; E9UR41; E9UR42;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A generalidade dos entrevistados revê-se no trabalho em equipa, Partilhando a organização das RS, responsabilizando e envolvendo as pessoas nos projectos</li> <li>– Referem ainda a importância do trabalho em equipa e do envolvimento na concretização de ideias e na prestação de serviços centrado no cliente e na realização dos objectivos propostos.</li> </ul>
--	--	--------------------	--	--

Temática	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Inferências
<b>Alinhamento</b>	<b>Valor acrescentado das competências de RH no desempenho organizacional (Indicadores Internos)</b>	Produtividade e desempenho organizacional	E1UR70; E1UR71; E1UR72; E2UR73; E3UR44; E3UR45; E3UR46; E3UR47; E3UR48; E3UR49; E4UR84; E5UR46; E6UR72; E7UR71; E8UR75;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A generalidade dos entrevistados concorda que seria uma mais-valia, fundamental para melhorar as respostas às questões de RH e desempenho da instituição. É também considerado que a instituição começa a valorizar as pessoas, por via das novas regras, das novas exigências</li> <li>– Os entrevistados referem que a instituição é muito grande, sendo necessário um elo de ligação, centralizador, entre as diferentes categorias profissionais, organizado através de uma pessoa ou um serviço, que represente a importância da Gestão de Pessoas.</li> <li>– Os entrevistados indicam a importância de colaboradores acompanhados, informados, plenamente conscientes do seu papel na organização e de que todos fazem parte uma <u>engrenagem</u> – Alinhamento.</li> </ul>
	<b>Acompanhamento e avaliação dos projectos, mudanças e inovações organizacionais e de RH (Indicadores Externos)</b>	Factor crítico de sucesso	E1UR73; E4UR85; E4UR86; E4UR87; E4UR88; E4UR89; E6UR73; E6UR74; E7UR72; E7UR73; E9UR92; E9UR93	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os DT's entrevistados são unânimes ao referirem a inexistência de avaliações relativamente aos projectos, mudanças e inovações, quer organizacionais, quer de RH, considerando incompreensível e muito grave o facto de não ser realizado. Consideram ainda que a inexistência de avaliação das mudanças efectuadas é de uma gravidade tremenda, contribuindo para a degradação do ambiente laboral, com reflexos directos no atendimento ao cliente. Referem como fundamental, o estudo e planeamento para a tomada de decisão das alterações a implementar e posterior comparação com os dados anteriores, sendo que, os DT têm de acreditar que a mudança é positiva, porque esse facto promovia uma motivação</li> </ul>

				<p>fantástica e porquanto os DT é que dão o corpo às balas. Declaram também que os DT devem ter acesso aos dados, sendo fundamental reflectir, analisar e fazer o acompanhamento ao nível da gestão e avaliação dos projectos, mudanças e inovações organizacionais e de RH e das dificuldades dos colaboradores e da sua adaptação, efectuando um balanço objectivo dos custos da mudança e se resultou em benefício para os envolvidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Um dos entrevistados declara que as medidas são esporádicas e de uma forma informal e casual, contando com a participação da direcção e quando muito o grupo de directores da RS.</li> <li>- Para um dos dirigentes, a avaliação das «férias em movimento» tem sido óptima, sendo que, o projecto da Revista (Sonhar) ainda não se justifica, ainda não está clarificada a sua missão.</li> </ul>
--	--	--	--	--

---

**ANEXO C**

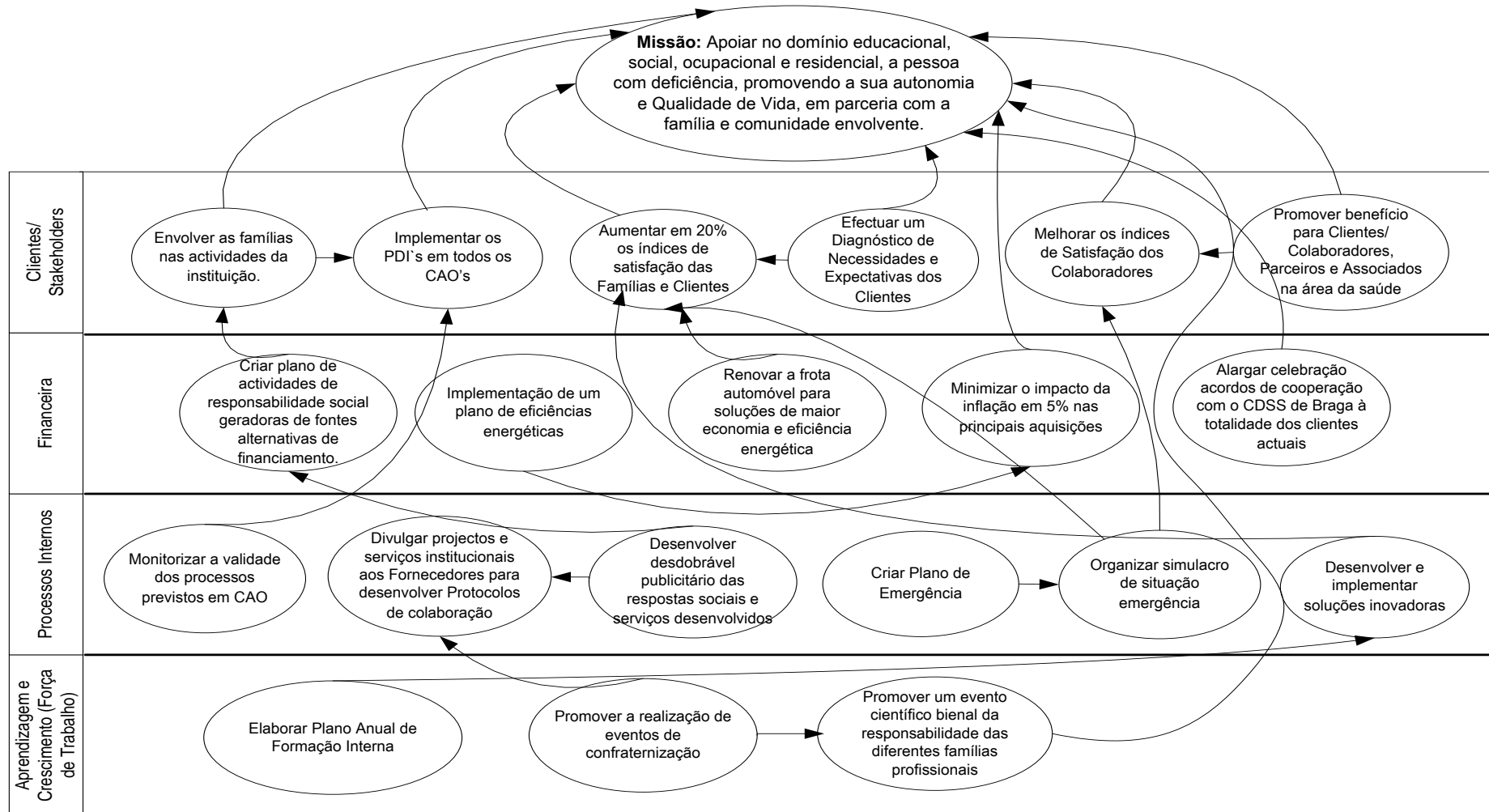


### Objectivos Estratégicos da organização e Indicadores respectivos

<b>Missão:</b> Apoiar no domínio educacional, social, ocupacional e residencial, a pessoa com deficiência, promovendo a sua autonomia e Qualidade de Vida, em parceria com a família e comunidade envolvente.		
	<b>Objectivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Cientes/Stakeholders</b>	Envolver as famílias nas actividades da instituição.	-50% de participação das famílias dos nossos clientes, nos habituais e novos eventos realizados pelas diferentes respostas sociais.
	Implementar os PDI's em todos os CAO's	80% de PDI's revistos num prazo de seis meses
	Aumentar em 20% os índices de satisfação das Famílias e Clientes	≥ 80% de satisfação
	Efectuar um Diagnóstico de Necessidades e Expectativas dos Clientes da APPACDM de Braga;	Recolher amostras de cerca de 35% por resposta social
	Melhorar os índices de Satisfação dos Colaboradores	65% de satisfação dos colaboradores
<b>Financeira</b>	Promover benefício para Clientes/Colaboradores, Parceiros e Associados da APPACDM na área da saúde	Celebração de Protocolo com três entidades e benefício de 10% de desconto em todos os produtos/consultas
	Criar plano de actividades de responsabilidade social geradoras de fontes alternativas de financiamento.	Recursos previstos/ Total de financiamento ou recursos no final da actividade
	Implementação de um plano de eficiências energéticas	Reduzir custos energéticos em 30%
	Renovar a frota automóvel para soluções de maior economia e eficiência energética	Substituição de 5 viaturas de 9 lugares
	Minimizar o impacto da inflação em 5% nas principais aquisições	Atingir uma redução média de preços dos consumos em 5%
<b>Processos internos</b>	Alargar celebração acordos de cooperação com o CDSS de Braga à totalidade dos clientes actuais	Número de acordos celebrados
	Monitorizar a validade dos processos previstos em CAO	Nr de Ocorrências e Nr. Correções e acções de melhoria
	Divulgar projectos e serviços institucionais aos Fornecedores para desenvolver Protocolos de colaboração	Realização de uma reunião geral com todos Fornecedores
	Desenvolver desdobrável publicitário das respostas sociais e serviços desenvolvidos	Edição de um Folheto
	Criar Plano de Emergência	Criação do Plano de emergência por resposta social
	Organizar simulacro de situação emergência	Simulacro de emergência no CAO de Gualtar
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Desenvolver e implementar soluções inovadoras	Número de soluções implementadas
	Elaborar Plano Anual de Formação Interna	Porcentagem de colaboradores cujas necessidades de formação e desenvolvimento foram identificadas
		Número de propostas de formação interno por colaborador
		100% de realização do Plano de Formação Interna
	Promover a realização de eventos de confraternização	100% de actividades realizadas
Promover um evento científico bienal da responsabilidade das diferentes famílias profissionais	Outono de 2011 e Outono de 2013	



### Mapa Estratégico Organizacional



**Desdobramento dos Objectivos Estratégicos e Indicadores nas Respostas Sociais – Lar Residencial**

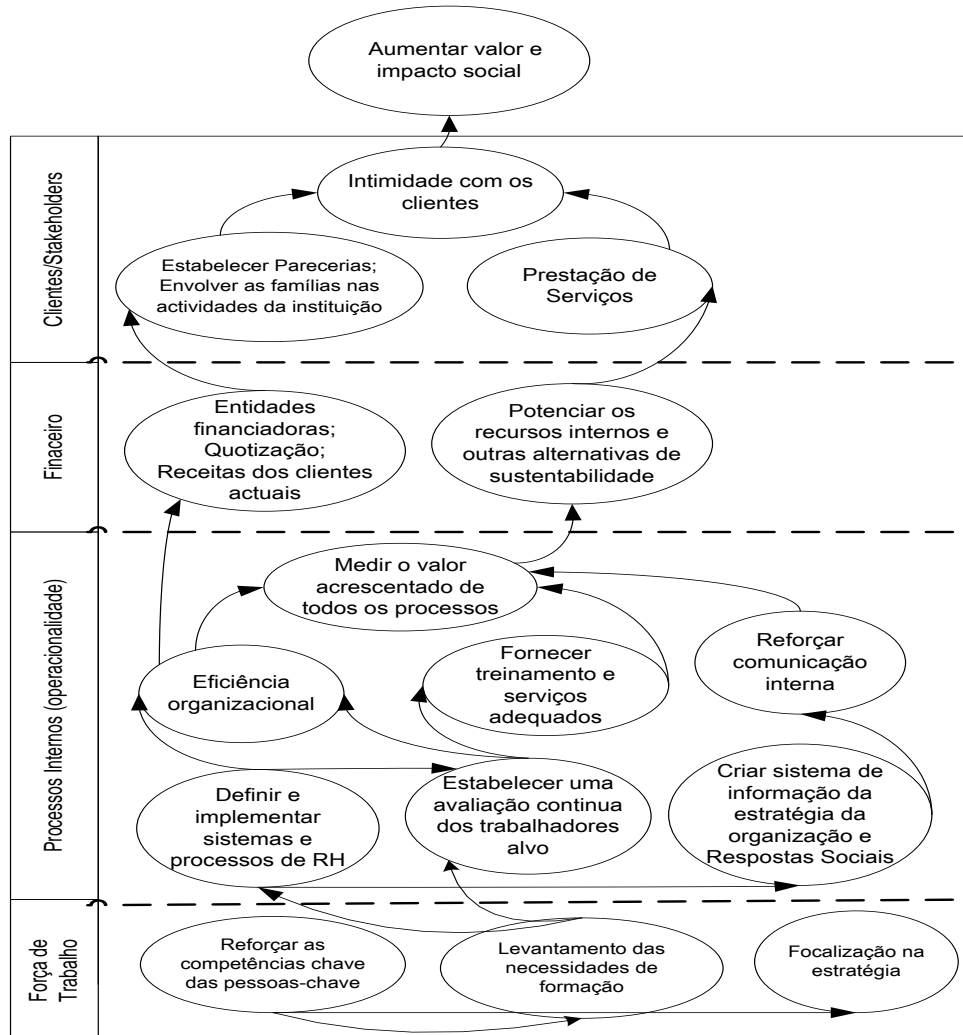
**Plano Actividades Anual – Lar Residencial**

	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA											
			1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre		
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Clientes/Stakeholders	Promover o envolvimento das famílias e realizar Avaliação da Satisfação dos Clientes e Famílias	1. Reuniões com os Clientes e Familiares	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
			Rotina											
			Indicador: Número de reuniões efetuadas com cada família (3 reuniões anuais com cada família)											
		2. Índices de satisfação das Famílias e Clientes	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
			Rotina											
			Indicador: ≥ de satisfação dos clientes/significativos											
Clientes/Stakeholders	Promover o envolvimento das famílias e realizar Avaliação da Satisfação dos Clientes e Famílias	3. Actividades com envolvimento de Famílias	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
			Rotina											
			Indicador: Número de actividades com envolvimento de famílias; Número de famílias presentes em cada actividade (Meta = 3 actividades)											
		4. Organizar Reuniões de Equipa Técnica e EPA	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
			Rotina											
			Indicador: Numero de reuniões realizadas (Meta = Reuniões quinzenais de Equipa Técnica e EPA)											
Processos Internos	Implementar processos previstos no Manual da Gestão da Qualidade das RS Lar Residencial	1. Manter os processos Individuais dos Clientes organizados	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
			Rotina											
			Indicador: 100% de Processos Individuais dos Clientes organizados e actualizados											
		2. Elaborar Planos Individuais para todos os clientes	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
			Rotina											
			Indicador: 100% de PI's elaborados											
Processos Internos	Implementar processos previstos no Manual da Gestão da Qualidade das RS Lar Residencial	3. Planeamento e Acompanhamento das Actividades Sócio-Culturais	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
			Rotina											
			Indicador: % de necessidades identificadas e não satisfeitas (Numero Total de necessidades identificadas / Numero Total de necessidades satisfeitas com a execução do PAS x 100)											

	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA											
			1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre		
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Processos Internos	Promover a interação entre o CAO e o Lar Residencial	1. Planear e participar em ações conjuntas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		Rotina												
		Indicador: Número de ações conjuntas efetuadas (Meta = 4 ações conjuntas)												
		2. Planear reuniões conjuntas da equipa técnica do CAO e Lar Residencial	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
	Rotina													
	Indicador: Número de reuniões conjuntas (Meta = 1 reunião por trimestre, num total de 4 reuniões)													
	Promover a inclusão (educativa, familiar e social) dos clientes, em articulação com a família e os serviços da comunidade	3. Desenvolver e participar em projetos e iniciativas de carácter desportivo e recreativo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		Rotina												
	Indicadores: Número de projetos e iniciativas com participação dos clientes; Número de clientes envolvidos nesses projetos e iniciativas (Meta = 6 iniciativas/projetos)													
	Avaliar e divulgar os resultados do trabalho desenvolvido	4. Efetuar o balanço entre objetivos estabelecidos e objetivos alcançados dos PI's	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		Rotina												
		Indicadores: Grau de execução do PI (Número de objectivos estabelecidos por clientes X Número de objectivos alcançados por cliente) (Meta = 80%)												
5. Efetuar o balanço entre objetivos estabelecidos e objetivos alcançados no Planeamento e Acompanhamento das Actividades Sócio-Culturais		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Rotina														
Indicador: Grau de cumprimento do PAI (Numero de ações executadas X Numero de ações planeadas, por objetivo)														
Participar nas Actividades Instrumentais de Vida Diária	6. Planear e Acompanhar o Apoio às Actividades Instrumentais da Vida Quotidiana	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
	Rotina													
Indicador: Grau de satisfação dos clientes face às tarefas de apoio às Actividades Instrumentais de Vida Quotidiana														

	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA											
			1º Trimestre			2º Trimestre			3º Trimestre			4º Trimestre		
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Processos Internos	Cuidados Pessoais e de Saúde	1. Elaborar Plano de Cuidados Pessoais e de Saúde dos clientes do lar residencial	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		Rotina												
		Indicador: % de cuidados prestados com as metas e objetivos definidos nos Pl's dos clientes, por cada tipo de serviço												
		2. Planeamento da Administração Terapêutica dos clientes do lar residencial	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		Rotina												
		Indicador: % de medicamentos administrados de acordo com o programa estabelecido (Meta =100%)												
		3. Organizar e acompanhar cuidados de higiene e imagem e saúde	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Rotina														
Indicador: Grau de satisfação dos clientes face aos serviços de cuidados pessoais e de saúde														
4. Garantir uma alimentação equilibrada, seguindo as boas práticas de higiene e segurança alimentar no lar residencial	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Rotina														
Indicadores: grau de cumprimento do Plano de Inspeções às instalações e do Plano HCCP; Grau de satisfação dos clientes com a alimentação														
Aprendizagem e Crescimento	Promover o desenvolvimento pessoal e qualificar o desempenho profissional	1. Motivar a participação das colaboradoras do lar residencial nas ações de formação previstas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		Rotina												
		Indicador: Número de ações frequentadas / Numero de colaboradoras envolvidas (Meta = 2 ações)												
		2. Promover a realização de eventos de confraternização	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Rotina														
Indicador: Número de eventos organizados (Meta = 2 eventos)														
Avaliar e divulgar os resultados do trabalho desenvolvido		1. Efetuar o balanço entre os objetivos estabelecidos e objetivos alcançados do Plano Anual de Actividades	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
		Rotina												
Indicadores: Número de objetivos estabelecidos por cliente Vs Número de objetivos alcançados (Meta = 80%)														

**Scorecard de RH e Indicadores relacionados com a estratégia da organização e com a sua cadeia de valor**



**Resultado de RH 1 – Ter as competências chave**

Medidas de eficiência de RH:

- Melhorar processo de Recrutamento
- Melhorar processo de integração

**Indicadores**

- Taxa de satisfação no período de acolhimento (melhoria de 20%)
- Índice da qualidade na formação inicial (melhoria de 80%)

**Resultados de RH 2 - Focalização na Estratégia**

Medidas de eficiência de RH:

- Criar sistema integrado de reuniões de informação, designadamente no SGQ
- Criar jornal de divulgação interna como ferramenta de comunicação interna
- Criar sistema de informação permanente sobre a evolução da estratégia

**Indicadores**

- Índice da alinhamento (melhorar em 100%)
- Numero de reuniões de DT's de RS (4 por ano)
- Numero de textos no jornal interno (pelo menos 1 / 4 paginas)
- Numero de mensagens eletrónicas sobre a evolução da estratégia (pelo menos 2 por mês / 24 ano)

**Resultados de RH 3 - Eficiência Organizacional**

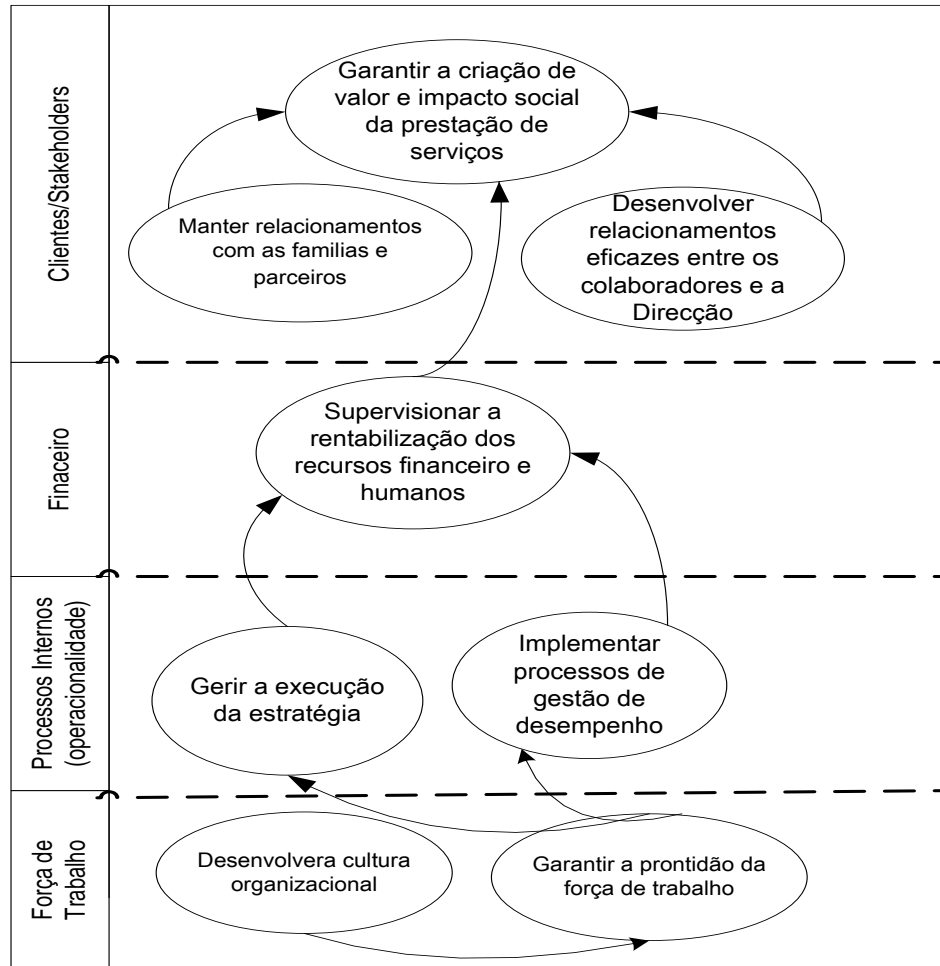
Medidas de eficiência de RH:

- Monitorizar / manter os custos salariais globais dentro do orçamento previsto

**Indicadores**

- Rácio custos salariais reais Vs previstos inferior a Dez 2008

**Scorecard Individual – Director Técnico do Lar Residencial**



Objetivos individuais	Indicadores	Metas	Avaliação
Manter relacionamentos com as famílias e parceiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantidades de reuniões com as famílias e parceiros</li> </ul>	A definir	
Desenvolver relacionamentos eficazes entre os colaboradores e a Direção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa de clima organizacional</li> </ul>	A definir	
Garantir a criação de valor e impacto social da prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa do grau de satisfação dos clientes, famílias e parceiros</li> </ul>	A definir	
-----			
Supervisionar a rentabilização de recursos financeiros e humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuição das despesas</li> </ul>	A definir	
-----			
Implementar processos de gestão de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de colaboradores com objetivos vinculados à estratégia do BSC</li> </ul>	A definir	
Gerir a execução da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativas estratégicas</li> </ul>	A definir	
-----			
Garantir a prontidão da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funções estratégicas</li> </ul>	A definir	
Desenvolver a cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa do grau de satisfação dos colaboradores</li> <li>Código de conduta</li> </ul>	A definir	

**Matriz de Alinhamento Externo**

(indica o grau em cada produto de RH reforça cada indicador estratégico numa escala de 1 a 5; células vazias indicam que este não é um produto crítico para o indicador.)

Matriz de Alinhamento Externo				
Condutores (drivers) de desempenho estratégico global	Resultados de RH críticos			
	Competências adequadas	Requalificação do pessoal de apoio dos CAO's e Lares Residenciais	Comportamentos baseados em equipas	Desempenho orientado para a estratégia
1. Desenvolvimento do diagnóstico de necessidades dos clientes	4	3	3	5
2. Desenvolvimento e gestão eficaz das Respostas Sociais	5	4	4	5
3. Melhorar o foco no relacionamento de longo prazo com o cliente	5	4		5
4. Aumento da produtividade da Creche	5	3		5

1 – Impacto muito negativo; 3 – Neutro; 5 – Impacto muito positivo

**Matriz de Alinhamento Interno**

(indica o grau em que o sistema de RH facilita os resultados de RH críticos, numa escala de 1 a 5)

Matriz de Alinhamento Interno							
Resultados de RH críticos	Principais Processos de Eficiência de RH						
	Planeamento de RH	Recrutamento e Seleção	Desenvolvimento de competências	Gestão de desempenho	Remuneração e Benefícios	Organização do trabalho (equipas)	Sistemas de comunicação
Competências adequadas	5	5	4	3	3	3	4
Requalificação do pessoal de apoio dos CAO's e Lares Residenciais	5	3	5	4	3	4	3
Comportamentos baseados em equipas	3	3	3	2	3	3	3
Desempenho orientado para a estratégia	3	3	4	5	4	3	3

1 – Impacto muito negativo; 3 – Neutro; 5 – Impacto muito positivo