

MADINA MAMADE RODRIGUES SADRUDIN

**GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES
UM ESTUDO NA LUZ DOS PASTORINHOS**

**Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues
Lopes dos Reis**

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia

Instituto de Serviço Social

Lisboa

2021

MADINA MAMADE RODRIGUES SADRUDIN

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES UM ESTUDO NA LUZ DOS PASTORINHOS

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau Mestre no Mestrado em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 05 de Maio de 2021, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 65/2018, de 16 de Agosto, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Paula Isabel Marques Ferreira

Arguente: Prof.^a Doutora Hélia Augusta de Magalhães Correia Bracons Carneiro

Orientadora Prof.^a Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia

Instituto de Serviço Social

Lisboa

2021

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e empenho de diversas pessoas. Por esse motivo expresso toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta etapa do meu percurso académico se tornasse uma realidade.

À Professora Doutora Felipa Reis, expresso o meu agradecimento, pela orientação, disponibilidade e profissionalismo.

Expresso a minha gratidão aos colaboradores da Luz dos Pastorinhos que, no anonimato, prestaram uma contribuição fundamental para que esta dissertação fosse possível. Um obrigado muito especial, à estrutura residencial Luz dos Pastorinhos, sem eles nunca teria conseguido atingir o meu objetivo.

A todos aqueles que não mencionados, contribuíram para a elaboração deste estudo.

Por último, mas não menos importante agradeço à minha mãe e à minha avó, por todo o apoio durante este percurso.

Obrigada a todos.

Resumo

A investigação contemplada na presente dissertação foi concretizada na estrutura residencial para pessoas idosas Luz dos Pastorinhos, localizada na cidade de Lisboa. Esta instituição destina-se ao alojamento, temporário ou permanente, coletivo e prestação de serviços, para idosos em situação de maior risco de perda de independência e/ou autonomia.

A presente investigação centra-se na gestão de pessoas, visando compreender a gestão de pessoas numa organização, neste caso específico, numa estrutura residencial para pessoas idosas e conhecer as perceções do diretor técnico e outros profissionais de diferentes categorias profissionais, relativamente às práticas de gestão de pessoas, implementadas nessa mesma instituição.

A gestão de pessoas é, então, o objeto de pesquisa e o propósito do estudo que pretendeu compreender a gestão de pessoas na Luz dos Pastorinhos.

Partiu-se da seguinte pergunta de investigação: Como é realizada a gestão de pessoas numa estrutura residencial para pessoas idosas?

O estudo foi assente numa metodologia qualitativa, recorrendo à técnica da entrevista, mais especificamente a entrevista semi-estruturada. Primeiro foi realizada uma entrevista à direção técnica da estrutura residencial para pessoas idosas, em estudo, seguida de outra entrevista, também semi-estruturada, aos outros colaboradores. Paralelamente, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica e documental que permitiu realizar a aproximação ao objeto de estudo.

Numa fase posterior, as informações recolhidas foram analisadas, através da técnica de análise de conteúdo.

Foi possível verificar que o modelo de gestão de pessoas adotado na organização em estudo é baseado na informalidade. Refere-se, também, que diversas práticas de gestão de pessoas, que se encontram implementadas na instituição, poderiam ser mais desenvolvidas, sendo que, para algumas dessas práticas torna-se imprescindível a utilização de um instrumento concreto, ou seja, há que haver mais formalidade no desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas, como é o caso do recrutamento e seleção, da formação e desenvolvimento e da gestão e avaliação de desempenho.

Palavras-Chave: Gestão; Gestão de pessoas; Estrutura Residencial para Pessoas Idosas.

Abstrat

The research contemplated in this dissertation was carried out in the residential structure for elderly people Luz dos Pastorinhos, located in the city of Lisbon. This institution is intended for housing, temporary or permanent, collective and provision of services, for elderly people at a greater risk of loss of independence and / or autonomy.

The present investigation focuses on people management, aiming to understand the management of people in an organization, in this specific case, in a residential structure for elderly people and to know the perceptions of the technical director and other professionals from different professional categories, regarding management practices people, implemented in the same institution.

People management is, therefore, the object of research and the purpose of the study that sought to understand people management in Luz dos Pastorinhos.

It started with the following research question: How is people managed in a residential structure for the elderly?

The study was based on a qualitative methodology, using the interview technique, more specifically the semi-structured interview. First, an interview was conducted with the technical direction of the residential structure for the elderly, under study, followed by another interview, also semi-structured, with the other employees. At the same time, a bibliographical and documentary research was carried out, which made it possible to approach the object of study.

At a later stage, the information collected was analyzed using the content analysis technique.

It was possible to verify that the people management model adopted in the organization under study is based on informality. It is also mentioned that several people management practices, which are implemented in the institution, could be further developed, and for some of these practices it is essential to use a concrete instrument, that is, there must be more formality in the development of people management practices, such as recruitment and selection, training and development and management and performance evaluation.

Key words: Management; People management; Residential Structure for Elderly People.

Índice Geral

Introdução.....	7
Capítulo I - Fundamentação Teórica.....	12
1.1. Gestão.....	12
1.2. Organização como um Sistema Aberto.....	14
1.3. Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos.....	17
1.4. Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos.....	18
1.5. Práticas de Gestão de Pessoas.....	22
1.5.1. Análise, Descrição e Qualificação de Funções.....	24
1.5.2. Recrutamento e Seleção.....	25
1.5.3. Acolhimento e Integração.....	28
1.5.4. Sistemas de Recompensas.....	31
1.5.5. Avaliação e Gestão de Desempenho.....	33
1.5.6. Formação e Desenvolvimento.....	34
1.5.7. Desenvolvimento de Carreira.....	36
1.5.8. Gestão de Conflitos.....	36
Capítulo II - Objeto e Metodologia de Investigação.....	39
2.1. Definição do Problema de Investigação.....	39
2.2. Universo e Amostra de Investigação.....	41
2.3. Objetivos Gerais e Específicos de Investigação.....	44
2.4. Metodologia de Investigação.....	45
2.5. A Luz dos Pastorinhos.....	51
Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....	56
3.1. Análise da Entrevista ao Diretor Técnico da Luz dos Pastorinhos.....	56
3.1.1. Discussão da Análise à Entrevista ao Diretor Técnico da Luz dos Pastorinhos.....	63
3.2. Análise das Entrevistas aos Colaboradores da Luz dos Pastorinhos.....	66
3.2.1. Discussão da Análise às Entrevistas aos Colaboradores da Luz dos Pastorinhos.....	79
Considerações Finais.....	82
Bibliografia.....	89

Índice de Quadros

Quadro 1 - Comparação entre os modelos de gestão de recursos humanos hard e soft.....	19
Quadro 2 - Descrição da Amostra de Investigação.....	43
Quadro 3 - Codificação das Entrevistas.....	50

Índice de Figuras

Figura 1 - Esquema e conteúdo Conceptual.....	11
Figura 2 - Interdependência das Funções da Gestão.....	14
Figura 3 - Uma organização como um sistema aberto.....	16
Figura 4 - Organograma da Luz dos Pastorinhos.....	54

Índice de Apêndices

Apêndice I - Guião de Entrevista ao Diretor Técnico.....	I
Apêndice II - Guião de Entrevista aos Colaboradores.....	III
Apêndice III - Termo de Consentimento Informado.....	V
Apêndice VI - Pedido para Investigação na Instituição.....	VII
Apêndice V - Quadro de Análise de Conteúdo das Entrevistas com o Diretor Técnico e Colaboradores.....	IX
Apêndice VI - Transcrição integral da entrevista realizada ao Diretor Técnico.....	XXXI
Apêndice VII - Transcrição integral das entrevistas realizadas aos Colaboradores.....	XXXVII

Índice de Anexos

Anexo I - Resposta ao Pedido para Investigação na Instituição.....	LXII
---	------

Introdução

A presente dissertação, apresentada no âmbito do mestrado em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-estar, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Instituto de Serviço Social, intitulada «Gestão de Pessoas nas Organizações, Um estudo na Luz dos Pastorinhos», pretende compreender as práticas de gestão de pessoas adotadas e desenvolvidas numa organização.

Ao iniciar uma investigação científica a primeira preocupação é definir o tema que se pretende investigar, ou seja, o assunto que se deseja estudar e pesquisar. Sendo, por essa razão necessário considerar os diversos critérios, a motivação pessoal, as experiências, as possibilidades e aptidões de quem se propõe a elaborar um trabalho científico.

A presente dissertação tem como objeto de investigação a gestão de pessoas. Optou-se por esta temática devido a ser um domínio de interesse, preocupação e motivação pessoal.

O tema escolhido é um problema relevante e atual. Diversos autores apontam o fator humano como um ponto chave para o sucesso de qualquer organização, no entanto muitos dos profissionais que atuam nos domínios do social não possuem competências académicas em gestão, apesar de, cada vez com mais frequência, serem chamados a assumir responsabilidades nesta área. Dubrin (2012), afirma que se a gestão for eficiente pode contribuir para um bom desempenho organizacional, na medida em que se reflete nos resultados da organização e no desempenho dos colaboradores. Segundo Parente (2012), o crescente reconhecimento do potencial do capital humano em providenciar vantagem competitiva às organizações começa por considerar os colaboradores como ativos valiosos. Os colaboradores das organizações não podem ser vistos apenas numa relação de custo benefício e de curto prazo, mas sim como clientes internos numa perspetiva de satisfação. Complementando, Chiavenato (2014), afirma que são as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam e dirigem as organizações. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. A forma pela qual as pessoas comportam-se, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram as suas atividades, cuidam dos clientes, varia em grandes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações, a respeito de como lidar com as pessoas nas suas atividades.

Outro aspeto que levou à escolha do referido tema explica-se, em termos pessoais, pelo interesse em compreender como é que se gere pessoas para apoiar pessoas, visto que a investigação será concretizada numa estrutura residencial para pessoas idosas. Outra razão, da escolha, deve-se à influencia do percurso profissional, uma vez que já se desenvolveu funções de gestão numa instituição privada com fins lucrativos, para pessoas

idosas e reconheceu-se dificuldades nesta área. Para a organização em estudo será pertinente perceber as percepções dos seus colaboradores, em relação às práticas de gestão de pessoas que se encontram a ser desenvolvidas, de forma, também, a perceber quais as práticas que de facto se encontram a ser aplicadas com sucesso e quais as que se deveriam melhorar, ou se for o caso, implementar. De acordo com Chiavenato (2014), por fora a alcançar os seus objetivos, da melhor forma possível, as organizações precisam saber canalizar os esforços das pessoas, para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes sejam beneficiadas.

A aquisição e aprofundamento de conhecimento, nomeadamente na área da gestão de pessoas, acrescenta conhecimentos para a comunidade científica. Os dados recolhidos irão resultar numa devolução de conhecimento à sociedade, e consequentemente numa melhoria dos profissionais que intervêm nesta problemática, e assim numa melhor gestão de pessoas nas organizações.

O Serviço Social atua nas mais diversas áreas, acabando por assumir cargos de direção nas instituições sociais, sendo então necessário ao assistente social, assumir funções de gestão. O profissional depara-se constantemente com os desafios postos a essa área, ou seja, gerir pessoas, em consequência, é relevante para o Serviço Social a investigação apresentada devido às conclusões que serão obtidas poderem futuramente levar a uma melhor intervenção por parte destes profissionais. Ou seja, pretende-se com esta investigação dar um contributo para a construção de novos conhecimentos na área do serviço social.

Perante este quadro torna-se pertinente o estudo científico da gestão de pessoas nas organizações. A pergunta de partida que orienta os objetivos do presente estudo é a seguinte: **Como é realizada a gestão de pessoas numa estrutura residencial para pessoas idosas?**

Ao nível da investigação efetuada em Portugal, salienta-se de seguida quatro estudos:

- 1) Sá (2013) desenvolveu um projeto e implementação do sistema de gestão de recursos humanos numa organização sem fins lucrativos - Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe, considerando as exigências definidas pelo modelo de avaliação da qualidade das respostas sociais. Os resultados da avaliação permitem concluir que o planeamento e a implementação do projeto foram eficientes e eficazes, uma vez que a auditoria final mostrou a inexistência de não conformidades no projeto de intervenção.
- 2) Fernandes (2011) investigou, através da metodologia do estudo de caso, o modelo de gestão de recursos humanos desenvolvido nas organizações sem fins lucrativos. O objetivo foi identificar a importância atribuída às políticas e práticas de gestão de recursos humanos

na estratégia global da organização e na concretização dos objetivos organizacionais. Constatou que, a gestão de recursos humanos, enquanto prática de gestão, não está ainda desenvolvida nas organizações sem fins lucrativos. Predomina o modelo administrativo de gestão de recursos humanos. Nestas organizações, o departamento de gestão de recursos humanos ocupa-se apenas das funções de administração de pessoal. As práticas de gestão de recursos humanos são desenvolvidas pela direção e implementadas pelas diferentes chefias, no entanto, na maioria dos casos, têm um carácter informal.

3) Figueira (2017), desenvolveu uma investigação, através da metodologia do estudo de caso, por forma a perceber a importância da gestão de pessoas para a sustentabilidade das instituições particulares de solidariedade social, no Centro Solidariedade e Cultura de Peniche. A investigadora constatou que na organização em análise, os colaboradores são o capital primordial e a sustentabilidade assenta na humanização da organização, ou seja, as necessidades e os interesses dos colaboradores são considerados no desenvolvimento da atividade diária da organização bem como no seu plano estratégico, assim a sustentabilidade passa pela forte valorização dos colaboradores.

4) Carvalho (2018), a partir do seu estudo na casa de abrigo da Associação Portuguesa de Apoio à Vítima, cujo objetivo foi compreender a gestão de pessoas e a violência conjugal, relativamente à gestão de pessoas, a investigadora concluiu que um dos critérios de seleção principal, é a formação académica. O sistema de gestão de recompensas é percecionado como inexistente, contudo a equipa técnica desenvolve uma alternativa não financeira de forma a motivar os colaboradores. A organização faculta todos os meios para os colaboradores, desenvolverem a sua formação, no entanto, a avaliação de desempenho, ainda não é uma prática operacionalizada na organização. O desenvolvimento de carreiras dentro da organização, é uma prática que só existe esporadicamente. No que diz respeito à gestão de conflitos a investigadora concluiu ser essencial tentar terminá-lo e conversar individualmente com os elementos presentes no conflito. A maioria dos colaboradores concorda que a gestão de pessoas influencia o desempenho organizacional e que ocupa um papel essencial numa casa de abrigo.

Estruturou-se o planeamento da investigação através das dimensões teórica e empírica. Na dimensão teórica, com suporte na Teoria Geral dos Sistemas, enquadrou-se a problemática através dos conceitos de gestão, gestão de pessoas e as suas práticas - análise, descrição e qualificação de funções; recrutamento e seleção; acolhimento e integração; sistemas de recompensas; avaliação e gestão de desempenho; desenvolvimento de carreira; formação e desenvolvimento; gestão de conflitos. Cada conceito, por sua vez, é desenvolvido através de diferentes perspetivas de análises. Os conceitos encontram-se interligados e viabilizam uma noção abrangente do tema de investigação. Na dimensão

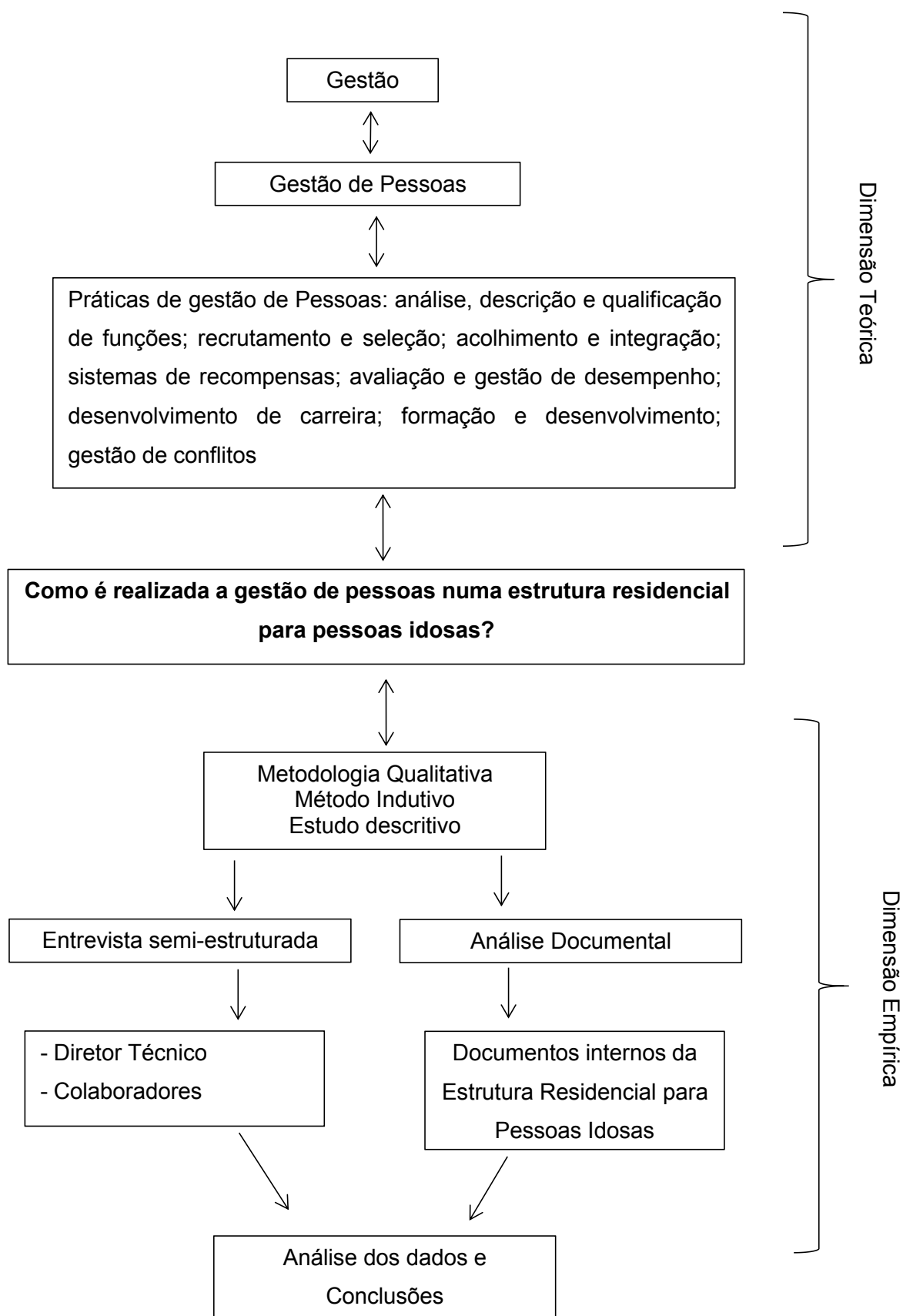
empírica é exposto o plano metodológico delineado e concretizado com o objetivo de obter informação válida e sustentada. É evidenciada a opção metodológica qualitativa, assente na técnica da entrevista semi-estruturada, a nível da recolha de dados e na análise de conteúdo, a nível da análise de dados, consideradas as mais adequadas para responder aos objetivos desta investigação.

Relativamente à estrutura da dissertação, considerou-se pertinente dividir em três capítulos. No capítulo I, apresenta-se o enquadramento teórico sobre o desenvolvimento da problemática, onde são analisados os conceitos de gestão, gestão de pessoas e as práticas de gestão de pessoas (análise, descrição e qualificação de funções; recrutamento e seleção; acolhimento e integração; sistemas de recompensas; avaliação e gestão de desempenho; desenvolvimento de carreira; formação e desenvolvimento; gestão de conflitos). Posteriormente, no capítulo II, são enunciados o objeto e a metodologia que suportaram o desenvolvimento da investigação, delimita-se assim o problema da investigação através da questão de partida, define-se o objetivo geral e objetivos específicos a atingir, assim como se apresenta o universo e amostra da investigação. Termina-se o capítulo com a apresentação da organização onde o estudo se realizou - Luz dos Pastorinhos. No capítulo III, serão descritos os procedimentos empregados ao nível da investigação, apresenta-se uma síntese descritiva da informação obtida nas entrevistas, finalizando-se com a apresentação, análise e discussão dos resultados. Por fim, as considerações finais apresentam-se como uma reflexão sobre os resultados adquiridos, os quais descobrem resposta para a pergunta de partida formulada, descreve-se, também, as dificuldades e limitações ocorridas durante o estudo. Por último aponta-se algumas recomendações para futuros estudos a realizar nesta área.

A presente dissertação inclui apêndices importantes para a perceção e compreensão de alguns aspetos abordados, bem como, para o seu aprofundamento. Em apêndice, apresenta-se os guiões das entrevistas, a transcrição das entrevistas e um exemplar do termo de consentimento utilizado na investigação. Inclui-se, também, o pedido para investigação na instituição e o quadro de análise de conteúdo das entrevistas realizadas ao diretor técnico e aos colaboradores da instituição em estudo. Nos anexos junta-se a resposta afirmativa da estrutura residencial para pessoas idosas Luz dos Pastorinhos.

Face ao exposto, apresenta-se o esquema conceptual da investigação, representada na figura 1 - Esquema Conceptual.

Figura 1 - Esquema Concetual



Fonte: Elaboração própria

Capítulo I - Fundamentação Teórica

No presente capítulo, será efetuada uma revisão da literatura, focando os conceitos de gestão, gestão de pessoas e as práticas de gestão de pessoas - recrutamento e seleção; acolhimento e integração; sistemas de recompensas; avaliação e gestão de desempenho; formação e desenvolvimento; desenvolvimento de carreira; gestão de conflitos.

A revisão da literatura consiste na identificação, localização e análise de documentos que contêm informação relacionada com o tema de investigação. O objetivo da revisão bibliográfica é o de situar o estudo no contexto e, com isso estabelecer um vínculo entre o conhecimento existente sobre o tema - o chamado estado da arte - e o problema que se pretende investigar (Coutinho, 2016).

1.1. Gestão

Atualmente a sociedade é dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos - hospitais, escolas, igrejas, empresas, governo e organismos oficiais - nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objetivos que seriam impossíveis de atingir se as mesmas trabalhassem isoladamente (Teixeira, 2013).

Para Teixeira (2013), gestão é o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, diversas pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto, de forma a melhor atingir objetivos comuns. Excluindo do conceito de gestão a ação individual de quem trabalha isoladamente, por exemplo as profissões liberais - os profissionais que trabalham por conta própria - , o autor constata que a generalidade das pessoas que trabalham em organizações ou são gestores ou trabalham na subordinação de um gestor. Ou pode haver casos em que se verifiquem ambas situações em simultâneo, como é o caso dos gestores intermédios, que são gestores mas dependem de outro(s) gestor(es) de nível superior.

Muitas vezes, provavelmente na maior parte dos casos, além da orientação e coordenação de pessoas, a gestão implica também o controlo dos recursos financeiros e materiais (Teixeira, 2013).

O inventor da administração moderna, Peter Druker (1994), define gestão como:

“(...) uma atividade complexa, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma a que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente procurados e que possam ser oferecidos a um preço que possa ser pago, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho de todos os envolvidos” (Druker, 1994, p.121)

Mais recentemente Reis (2019), define gestão como:

“(...) um processo estruturado de forma a possibilitar a produção de bens e serviços com o empenho dos membros da organização, o que significa que a gestão compreende um conjunto de operações que visam garantir a realização de um bom desempenho por parte dos recursos humanos organizacionais, no intuito de serem atingidos os objetivos e as metas previamente delineados, de forma eficiente e eficaz, através das suas principais funções: planeamento, organização, direção e controlo” (Reis, 2019, p.21)

As teorias sobre a gestão têm evoluído ao longo dos anos, no entanto, mantém o seu foco principal, que diz respeito à compreensão das variáveis que determinam o desempenho das organizações e afetam a sua capacidade para criar valor. A gestão tem-se centrado principalmente na competitividade, no contexto e nos stakeholders das organizações. Ultimamente, a questão da gestão começou a ser associada à sustentabilidade, assim como a importância da criação de valor social e ambiental, para além do económico, por parte da organização (Meneses, 2012).

Menezes (2012), refere, também, que a gestão iniciou-se como disciplina em simultâneo com o crescimento do número de organizações, da respetiva complexidade operativa a elas associada e da necessidade de cada vez mais as organizações estarem preparadas para lidar com o imprevisto e com a adaptação a mudanças devido a uma sociedade cada vez mais volátil.

Tendo a gestão quatro funções fundamentais, já referidas acima, passa-se a explicar, resumidamente, cada uma delas, segundo Teixeira (2013):

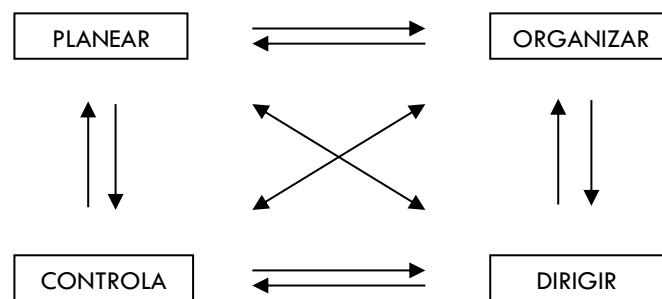
- a. **Planeamento:** este processo consiste em determinar antecipadamente o que deve ser feito e como deve ser feito. Os planos estabelecem a forma como a organização irá desenvolver-se no futuro. Ou seja, definir os objetivos e a forma como os mesmos devem ser atingidos;
- b. **Organização:** é necessário definir quem irá atuar de forma a que o plano seja concretizado, quem são as pessoas, como se relacionam, com que meios, que atividade ou função cabe a cada uma dessas mesmas pessoas, isoladamente ou em grupo. A organização consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas e entre essas mesmas pessoas e os recursos, de forma a atingir os objetivos propostos. Um dos aspetos fundamentais desta função é assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, estará no local e no tempo certos para que os objetivos sejam concretizados da melhor forma;
- c. **Direção:** processo de orientar e dirigir o comportamento dos membros da organização de forma a alcançar os objetivos da organização. A direção envolve: Motivação (reforço da vontade das pessoas a esforçarem-se por conseguir alcançar

os objetivos da organização); Liderança (capacidade de influenciar os liderados de forma a conseguir atingir os objetivos) e a Comunicação (processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas);

- d. **Controle:** gerir implica controlar. É o processo de comparação do atual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos e aplicar, se necessário, medidas corretivas para suprir os desvios.

O processo de gestão é uma sequência destas funções, as mesmas estão intimamente ligadas, influenciando-se mutuamente, como se pode observar na figura abaixo.

Figura 2 - Interdependência das Funções da Gestão



Fonte - Teixeira (2013, p.5)

1.2. Organização como um Sistema Aberto

A teoria geral dos sistemas surgiu a partir dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig Bertalanffy, publicados entre as décadas 50 e 70. Bertalanffy sugeriu que se deveria estudar sistemas globalmente, de forma a envolver todas as suas interdependências, pois cada um dos elementos, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior, desenvolvem qualidades que não se encontram nos seus componentes isolados, considerando que um organismo é um todo maior que a soma das suas partes (Chiavenato, 2011).

A teoria geral dos sistemas, fundamenta que os sistemas são um conjunto ou combinações de 'coisas' ou partes, formando um todo complexo ou unitário. O todo apresenta propriedades e características que não existem nos seus elementos em particular. Os sistemas existem dentro de sistemas, ou seja, cada sistema é constituído por subsistemas e o mesmo faz parte de um sistema maior. Os sistemas podem ser abertos ou fechados. Nos sistemas abertos, cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo infinito de intercâmbio com o seu ambiente para trocar energia e informação. As funções de

um sistema dependem da sua estrutura, cada sistema tem um objetivo que fundamenta o seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro de um meio ambiente. O sistema aberto reagirá sempre globalmente a qualquer estímulo produzido em qualquer parte ou unidade (Chiavenato, 2011).

No âmbito da presente investigação, considerando a teoria dos sistemas aplicada à gestão, permite compreender uma organização como um todo, nas suas interações com o meio envolvente e nas relações com os subsistemas.

Uma organização consiste num conjunto de pessoas com diversas funções, que tem como objetivo, alcançar um propósito comum. Baseia-se na cooperação entre pessoas e na multiplicação de esforços individuais. São, também, formadas por elementos físicos e tangíveis, como as instalações, equipamentos, tecnologias e matérias-primas (Reis, 2019).

Daniel Katz e Robert Kahn, e outros, representam uma organização como um sistema aberto, ou seja, uma entidade que interage com as variáveis do ambiente que a rodeia, tal como os sistemas físicos ou biológicos como o corpo humano, um microrganismo ou uma célula (Teixeira, 2013). Complementando Reis (2019), afirma que conforme a teoria geral dos sistemas, uma organização é um sistema dado que é constituída por vários subsistemas (divisões, departamentos, equipas), devendo ser analisada na sua globalidade, numa visão holística, sendo que o todo é diferente das somas das partes e simultaneamente faz parte de outro sistema maior que se compõe pelo seu sistema envolvente. Toda a organização desenvolve atividades, tendo como fim, alcançar objetivos, para tal relaciona-se dinamicamente operando transformações organizadas e interage com o ambiente de onde obtém recursos (entradas) no sentido de disponibilizar resultados (saídas). Sob o enfoque da teoria geral dos sistemas, as organizações caracterizam-se como um sistema aberto e dinâmico, onde o sistema é visto como um conjunto de elementos interdependentes interagindo entre si, com determinados objetivos e efetuando funções estabelecidas (Reis, 2019).

A continuidade, a sobrevivência, o crescimento e desenvolvimento de uma organização reside na sua capacidade de interagir com o ambiente. A organização sofre influência externa e influencia o ambiente envolvente conforme as suas capacidades de negociação, de investigação e desenvolvimento económico. Muitas das interferências externas são imprevisíveis e não controladas, sendo a organização obrigada a agir tão breve quanto possível com os mecanismos que têm disponíveis (Reis, 2019).

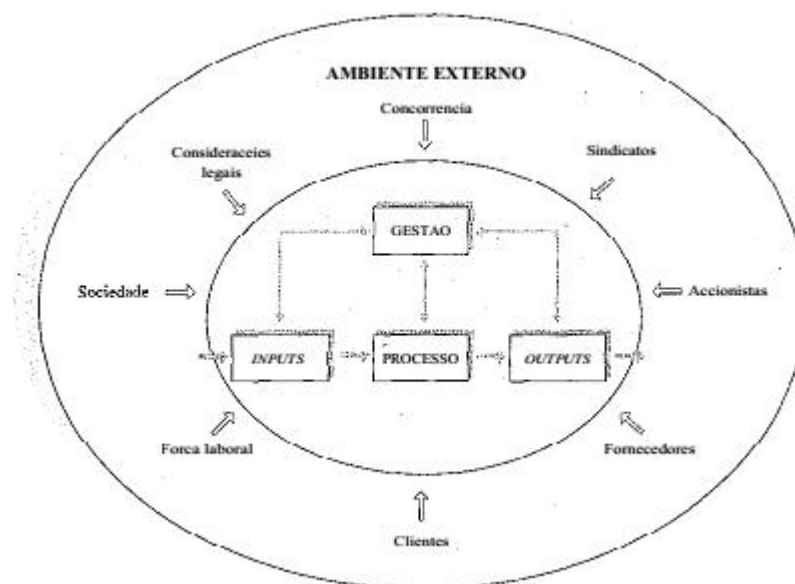
As organizações funcionam como sistemas abertos, o que significa que a sua atuação funciona como um processo sucessivo e permanente de permutas com o ambiente. São um conjunto de elementos que se inter-relacionam de forma dinâmica, desenvolvendo atividades de transformação organizadas (processamento), ou seja, a atividade principal da

organização, interagindo com um determinado ambiente onde obtém recursos (entradas/inputs) - recursos humanos, financeiros, materiais, informações - de forma a realizar e disponibilizar os resultados (saídas/outputs) - lucro, bens ou serviços - , do seu processamento com o propósito de alcançar determinado fim (Reis, 2019).

A inter-relação verificada entre uma organização como sistema aberto e o ambiente externo envolvente é preponderante para a existência da organização, no entanto, o ambiente externo condiciona o comportamento, coloca restrições, cria oportunidades e apresenta ameaças a uma organização como sistema aberto, dada a interdependência existente. Esta influência pode verificar-se de diferentes formas e intensidades conforme a força do elemento que intervêm na conexão (concorrência, considerações legais, sociedade, clientes, acionistas, entre outros) (Reis, 2019).

Na figura 3 - Uma organização como um sistema aberto, esquematiza-se a organização como um sistema aberto, sendo de realçar a gestão como elemento dinamizador na transformação (processamento) dos inputs (entradas) recebidos do ambiente externo e os outputs (saídas) remetidos para o exterior (Reis, 2019).

Figura 3 - Uma organização como um sistema aberto



Fonte: Teixeira (2013)

Com o entendimento de que as organizações precisam das pessoas para cumprir os seus objetivos, o modelo de gestão de pessoas é considerado um subsistema organizacional que deve interagir com outras dimensões da organização por dois importantes motivos, vencer os desafios impostos pelo ambiente e contribuir decisivamente para a consecução

das estratégias organizacionais. O sucesso de uma organização é o reflexo de uma gestão eficaz dos seus recursos. As estruturas organizacional, tecnológica e financeira, ajudam as organizações a terem sustentabilidade, no entanto, o capital humano constitui aspetos físicos inteligentes e dinâmicos que fazem a diferença (Chiavenato, 2014).

1.3. Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos

O conceito de “Gestão de Recursos Humanos” tem sofrido evoluções. Torrington e colaboradores (2011), destacam seis grandes frases. A primeira ocorreu no século XIX, em que se articulam o sistema de mercado livre e o conceito de justiça social, visando tornar a vida dos trabalhadores menos dura. Embora, pelos padrões atuais, a abordagem fosse tendencialmente paternalista, traduziu-se em algumas medidas como a criação de bairros de habitação para operários, creches para os seus filhos, entre outros. A segunda fase, ancorada na gestão científica de Taylor (1856-1915), na teoria geral da administração de Fayol (1841-1925) e na escola das Relações Humanas de Mayo (1880-1949), salientava a importância do desenho das estruturas organizacionais, da organização do trabalho e das relações sociais, de forma a maximizar a eficiência e aumentar a produtividade (Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte, 2015).

A terceira fase, muito ligada à situação de prosperidade económica que se seguiu à II Guerra Mundial, passou pela alteração de aspetos ligados à capacidade negocial e aumento de poder de reivindicação dos sindicatos, traduzindo-se numa melhoria de condições de trabalho e benefícios dos trabalhadores, para padrões da época. Posteriormente, a quarta fase, no final dos anos 60 do século passado, implicou menor ênfase em tarefas administrativas e maior importância das atividades de gestão e integração do trabalho, bem como a introdução de um número considerável de indicadores quantitativos na gestão e de tecnologias emergentes na altura (Ferreira *et al.*, 2015).

Na quinta fase, popularizou-se o termo gestão de recursos humanos, uma designação usada pelos sociólogos na década de 70 do século XX. Na década seguinte o termo “Gestão de Pessoal” quase que desaparece do léxico organizacional, dando então origem à expressão “Gestão de Recursos Humanos”. Por essa altura a função torna-se mais complexa, aproximando-se dos padrões atuais, havendo igualmente uma alteração de foco com maior relevo para a vertente de recursos e com uma crescente preocupação com a adaptação às diferentes culturas locais (Ferreira *et al.*, 2015).

Por fim, embora nos dias de hoje se continue a usar a designação “Gestão de Recursos Humanos”, menciona-se muito a “Gestão de Pessoas” ou “GRH 2.0”, que procura dar conta de novas realidades no mundo do trabalho, como as múltiplas relações laborais

simultâneas, ou seja, empregados que trabalham para várias organizações em simultâneo, e a forma como as tecnologias têm alterado esses vínculos, bem como o reposicionamento das funções de recursos humanos num mundo globalizado (Ferreira *et al.*, 2015).

Por forma a terminar este ponto, enfatiza-se que os últimos anos do século XX e do século XIX têm sido marcados por ambientes organizacionais complexos, de elevada turbulência e mudança acelerada, daí a importância de uma gestão eficiente e de uma articulação entre o capital humano, capital social e o capital psicológico. Atualmente, as pessoas, sobretudo as mais qualificadas, têm mais oportunidades de formação e uma crescente autonomia, desempenham tarefas mais exigentes, práticas de gestão adequadas ao contexto e à realidade específica de uma organização. Gerir pessoas passa por influenciar comportamentos através de políticas e práticas, que por sua vez terão consequências ao nível do seu desempenho e do seu bem-estar (Ferreira *et al.*, 2015).

1.4. Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos

O conceito “Recursos Humanos”, conceito este, ainda bastante utilizado, é um produto da Era Industrial, quando as organizações eram consideradas um conjunto integrado e coordenado de recursos, financeiros, materiais, tecnológicos e humanos, para atingir objetivos. A conceção das pessoas das organizações serem consideradas como um recurso já foi ultrapassada, mas o conceito continua a ser utilizado. Atualmente os recursos humanos são pessoas consideradas como parceiros ativos e pró-ativos do negócio que contribuem com competências essenciais para a competitividade e sustentabilidade da organização (Chiavenato, 2009).

Atualmente, na definição de gestão de recursos humanos, são utilizados, na literatura, dois modelos que embora distintos, podem estar associados: hard e soft. O modelo hard entende as pessoas como um recurso da organização, que podem ser geridos de forma a obter a maior rentabilidade possível, ao mais baixo custo. No modelo soft, a ênfase é colocada em “humanos”, refletindo uma visão mais humanista e pluralista das organizações. Considera que, sendo as pessoas um recurso especial, a estratégia de negócio deve, equivaler à estratégia de recursos humanos da organização. A gestão orienta a sua ação para a motivação das pessoas, o seu envolvimento e participação na tomada de decisão e o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na confiança e no trabalho em equipa (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2014). Resumindo, estas perspetivas refletem uma maior orientação para os resultados no modelo hard, e, uma maior orientação para as pessoas no modelo de soft.

No quadro abaixo - **Quadro 1** - Comparação entre os modelos de gestão de recursos humanos hard e soft, apresenta-se uma comparação entre os dois modelos mencionados.

Quadro 1 - Comparação entre os modelos de gestão de recursos humanos hard e soft

Modelo Hard	Modelo Soft
Foco nos “recursos”	Foco nos “humanos”
Teoria X (as pessoas são preguiçosas e não gostas do trabalho; para que trabalhem devidamente, é necessário controlá-las)	Teoria Y (as pessoas são pró-ativas e capazes de exercer autocontrolo ao serviço dos objetivos de trabalho com que estão comprometidas; procuram realizar trabalho com significado para as suas vidas)
Controlo estreito (o comportamento humano deve ser controlado por sanções e pressões externas)	Controlo através do empenhamento (o comportamento é estimulado pela auto-regulação)
Homem económico	Homem económico e social
(Instrumentalismo Utilitário)	(Humanismo Desenvolvimentalista)
As pessoas são instrumentos ao serviço dos fins organizacionais e da sua vantagem competitiva. Devem ser geridas de forma racional e desapaixonada.	As pessoas empenham-se no trabalho se se confiar nelas, se puderem trabalhar com autonomia e se forem apoiadas no seu desenvolvimento
Os recursos humanos são um fator de produção cujos custos devem ser minimizados	As pessoas devem ser apoiadas e o seu empenhamento fomentado.
Os recursos devem ser seleccionados e geridos de acordo com as necessidades estratégicas da organização	A organização valoriza diversos stakeholders, sendo os colaboradores um dos tipos mais relevantes.
Mais importante do que reter colaboradores é contratar os que assegurem produtividade e eficiência	A retenção dos colaboradores é procurada através da construção de redes sociais. O empenhamento e a identificação com a organização são cruciais.
A formação incide na função específica realizada pelo colaborador. A melhor formação deve ser usada com os melhores empregados.	O desenvolvimento pessoal e organizacional é crucial. Importa desenvolver o potencial humano para benefício da organização e dos colaboradores.
A avaliação de desempenho enfatiza no desempenho individual focalizado na função específica	A avaliação de desempenho enfatiza a capacidade de trabalhar em equipa e de realizar outras atividades (voluntariado em ações de cidadania empresarial)
Ênfase na racionalidade, custos e controlo	Ênfase na motivação, comunicação, liderança, confiança e envolvimento
Modelo de Michigan	Modelo Harvard

Fonte: Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes (2012) adaptado de Legge (1995) e Truss *et al* (1997)

Os colaboradores podem ser tratados como recursos produtivos das organizações - recursos humanos. Como recursos, estes necessitam de ser administrados, o que envolve planeamento, organização, direção e controlo das suas atividades. Uma vez que são considerados sujeitos passivos, tem-se a necessidade de administrar os recursos humanos de forma a obter o máximo rendimento possível da parte dos mesmos. Neste sentido, as pessoas constituem parte do património físico na contabilidade da organização. Mas as pessoas podem ser vistas como parceiros das organizações, como tais, estas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas chegaram a esta conclusão e consequentemente tratam os seus colaboradores como parceiros e não como simples empregados contratados (Chiavenato, 2014).

Verifica-se que a tendência na literatura internacional é para a utilização do termo Gestão de Pessoas. Tentando perceber, de alguma forma, esta tendência através de suporte científico constatou-se que, para Fischer (1994), a expressão “gestão de pessoas”, não significa a simples tentativa de encontrar um substituto renovador da noção, já desgastada, de “gestão de recursos humanos”, este procura ressaltar o carácter de ação - a gestão - e o seu foco de atenção - as pessoas. Logo, consequentemente, optou-se pela utilização do termo “gestão de pessoas”.

À luz do novo conceito “Gestão de Pessoas”, Chiavenato (2014) destaca cinco aspetos essenciais, que servem como base para este conceito:

- a) As pessoas como seres humanos - as pessoas são diferentes entre si, ou seja, têm uma personalidade própria, uma história de vida e diferentes habilidades, conhecimento, destreza e competências necessárias à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização;
- b) As pessoas como parceiros da organização - capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. As pessoas são parceiras da organização e, como tal, fazem esforços, dedicam-se e comprometem-se com a organização na expectativa de receber os retornos do seu investimento através de salários, incentivos, carreira profissional, entre outros. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos.
- c) Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais - como impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade, num mundo cheio de mudanças e desafios. As

pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização, não como agentes passivos, inertes e estáticos.

- d) Pessoas como talentos fornecedores de competências - como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, comprar tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências é extremamente difícil, leva tempo, aprendizado e maturação;
- e) Pessoas como capital humano - como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização.

A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da forma como as mesmas são tratadas (Chiavenato, 2009).

No que diz respeito aos objetivos da gestão de pessoas, estes são variados. Esta gestão deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- a. Ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e realizar a sua missão - antes, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir metas, objetivos e resultados.
- b. Proporcionar competitividade à organização - significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e as competências da força de trabalho. A função da gestão de pessoas é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados.
- c. Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas - construir o mais valioso património da empresa, ou seja, as pessoas, significa preparar e capacitar continuamente as pessoas. Dando, também, reconhecimento às pessoas, não apenas ao dinheiro. Para melhorar e incrementar o seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não têm bom desempenho.
- d. Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho - antes, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, sabe-se que as pessoas precisam de estar satisfeitas e felizes. Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão a ser tratadas com carinho. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional.
- e. Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho - ou seja, aspetos da experiência

vivida no trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis.

- f. Administrar e impulsionar a mudança - a turbulência das mudanças sociais, tecnológicas, económicas, culturais e políticas e as suas tendências estão a trazer novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, para garantir a competitividade e a sobrevivência das organizações. E os profissionais de gestão de pessoas devem saber como lidar com mudanças, se realmente querem contribuir para o sucesso da sua organização.
- g. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável - toda atividade de gestão de pessoas deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas e os seus direitos básicos devem ser garantidos. Tanto as pessoas quanto as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social.
- h. Construir a melhor equipa e a melhor empresa - não basta cuidar somente das pessoas. Ao cuidar dos talentos, a gestão de pessoas precisa cuidar também do contexto em que eles trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão (Chiavenato, 2014).

Por forma de terminar, para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que os gestores tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional (Chiavenato, 2009).

1.5. Práticas de Gestão de Pessoas

As organizações são compostas por pessoas e estas são o seu ativo mais importante, ou seja, as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional. Como afirma Chiavenato (2014), com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloquente constatação na maioria das organizações - o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das organizações, decorre das pessoas que nelas trabalham.

Os seres humanos são complexos no seu funcionamento e por isso incrivelmente delicados de gerir, dado que diferem em competências, aptidões, preferências, motivações, estilos entre outros fatores (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012).

Nos anos 50 do século passado Peter Drucker, um guru da gestão, caracterizou a gestão de pessoal (como era então conhecida a gestão de recursos humanos) como uma

área sem grande desígnio nem identidade. Infelizmente este estigma tem perseguido a gestão de recursos humanos até há relativamente pouco tempo. No entanto, com os avanços científicos e técnicos na área da gestão, sabe-se que a ênfase nas boas práticas de gestão de recursos humanos é fulcral para o sucesso de qualquer organização (Cunha *et al.*, 2012).

É de salientar que a (in)existência de um departamento de recursos humanos não é condição necessária para uma correta implementação de políticas e procedimentos na área de gestão de pessoas. Algumas empresas de pequena dimensão não dispõem de recursos e/ou não necessitam da existência de um departamento formal, no entanto, não deve significar a ausência de instrumentos e políticas de recursos humanos adequados (Cunha *et al.*, 2012).

A gestão procura fazer com que os colaboradores façam as 'coisas' acontecer, de modo que a organização prospere e que sejam acautelados os interesses organizacionais, grupais e individuais (Cunha *et al.*, 2012).

A gestão das pessoas não deve ficar exclusivamente nas mãos dos especialistas, sendo fundamental o envolvimento dos gestores e chefias, desde o planeamento às vendas, da logística à gestão financeira, do chão de fábrica aos palcos de intervenção dos vendedores e demais agentes comerciais - os gestores devem perceber o papel das pessoas e intervir na sua gestão. Desse modo podem motivar os seus colaboradores na implementação das estratégias organizacionais, desenvolvendo-lhes atitudes, expectativas e comportamentos, que são fundamentais para a melhoria da organização ao longo do tempo (Cunha *et al.*, 2012).

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da forma como as mesmas são tratadas. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional (Chiavenato, 2014).

A gestão de pessoas refere-se, então, às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Cunha *et al.*, 2012).

Segundo os mesmos autores, estes processos incluem:

- a. determinação das necessidades de recursos humanos - planeamento do recursos humanos;
- b. atração de potenciais novos membros - recrutamento;
- c. escolha e contratação - seleção;
- d. formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras - formação e desenvolvimento, gestão de carreiras;

- e. avaliação da atuação - avaliação de desempenho;
- f. retribuição e motivação - compensação;
- g. criação de um ambiente de trabalho positivo - climas organizacionais positivos, relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho.

Importa agora aprofundar algumas das práticas, de gestão de pessoas, consideradas para esta investigação.

1.5.1. Análise, Descrição e Qualificação de Funções

A descrição de funções é uma afirmação escrita sobre o que o ocupante da função faz, como o faz e sob que condições, não existe um formato universal para a descrição de funções, no entanto, engloba diversos elementos, a identificação da função, os objetivos globais da função, os deveres e responsabilidades, materiais, máquinas e equipamentos, ambiente físico e social e outras condições de empregabilidade, tais como benefícios e regalias associados à função, sazonalidade, regime contratual, relação com os sindicatos, entre outros (Cunha *et al.*, 2012).

Para Cunha *et al.* (2012), a análise de funções consiste no estudo de uma ou mais funções de uma organização, ou seja, a recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma função. É possível afirmar que a análise de funções é um procedimento de aplicação habitual em todas as empresas, ainda que com variações no que respeita à sua extensão, rigor, custos e grau de organização.

A análise de funções é a “espinha dorsal” da gestão de pessoas, uma vez que fornece informação basilar para a tomada de decisões sobre diversas atividades (Cunha *et al.*, 2012).

Passa-se a explicar a importância da análise de funções para algumas das práticas de gestão de pessoas.

No recrutamento e seleção, o conhecimento das funções a desempenhar pelos futuros ocupantes contribui para determinar com maior precisão, tanto as características do trabalho a desenvolver, como o perfil de atributos pessoais que os candidatos devem possuir. Só é possível antecipar a probabilidade de adaptação de um candidato a um lugar ou carreira se forem conhecidas as características e exigências desse lugar ou carreira (Cunha *et al.*, 2012).

No que diz respeito à avaliação de desempenho, a análise de funções permite identificar os deveres e responsabilidades atribuídos a cada função, sendo de extrema utilidade na determinação dos indicadores de desempenho em que deve considerar o

potencial de desenvolvimento e de Carreira. Ou seja, é através da análise de funções que se determinam os padrões a alcançar e as atividades específicas a serem desempenhadas e se compreende se o titular da função executou a mesma de modo apropriado (Cunha *et al.*, 2012).

O planeamento de carreiras deve prever a evolução da atividade profissional de um indivíduo através da progressão de um posto de trabalho para o outro. A análise de função poderá prestar um contributo para tal sistema de progressão, através da definição de grupos profissionais em que as várias funções estejam articuladas entre si, de modo que a passagem de um nível para o seguinte surja como natural no desenvolvimento profissional do indivíduo (Cunha *et al.*, 2012).

Relativamente às compensações, a análise de funções revelam as semelhanças e diferenças entre os postos de trabalho, facilitando a sua avaliação e qualificação, bem como a posterior definição de uma estrutura salarial equitativa. Ou seja, é necessário conhecer bem as funções para se poder a estimar o valor e a compensação apropriada para cada trabalho (Cunha *et al.*, 2012).

Segundo Chiavenato (2009), a descrição de funções preocupa-se com o conteúdo do cargo (o que faz, quando faz, como faz e porque faz), a análise de funções estuda e determina todos os requisitos qualificativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para o adequado desempenho. Identificado o conteúdo da função o passo seguinte é analisar a função, ou seja, concluída a descrição de funções segue-se a análise de funções. Para o mesmo autor a análise de funções concentra-se essencialmente em quatro requisitos: mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho. A análise de funções transmitirá não só o conjunto de atividades e tarefas que a integram como permite identificar os fatores críticos de sucesso do seu titular.

Uma análise e descrição de funções adequada permite, a descrição das principais atividades, identifica as principais tarefas de uma função e, também, descreve as competências necessárias para desempenhar as atividades (Carvalho, 2018).

A qualificação das funções diz respeito ao valor relativo que cada função tem na estrutura de funções da organização. Para determinar este valor, a análise e descrição de funções contribui um primeiro passo indispensável (Carvalho, 2018).

1.5.2. Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção são uma das práticas de gestão de pessoas mais conhecidas. Ambos, o recrutamento e a seleção das pessoas fazem parte de um mesmo processo, isto é, a introdução de novos elementos humanos na organização.

Enquanto que o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e de comunicação, a seleção é ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e de decisão (Chiavenato, 2014).

As práticas de recrutamento e seleção podem ser determinantes do ponto de vista estratégico das organizações. O facto de os colaboradores criarem valor, serem raros, não serem imitáveis, não poderem ser substituídos por equivalentes estratégicos e estarem integrados nas políticas e práticas da organização são também uma fonte de vantagem competitiva (Cunha *et al.*, 2014).

O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher (Chiavenato, 2014).

Através do processo de recrutamento, a organização informa o mercado de trabalho de que existem oportunidades de emprego para determinadas funções. Para que se inicie o processo de recrutamento é necessário que a organização se aperceba de que existe uma necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais, determinando qual o perfil de competências que interessa recrutar. O recrutamento reforça a necessidade de angariar um maior número de candidatos para preencher uma posição em aberto na organização (Ferreira *et al.*, 2015).

Este processo de recrutamento pode ser interno ou externo. No recrutamento interno a organização socorre-se de membros internos para preencher os lugares, sendo essa a ocorrência nos casos de transferência ou promoção (Cunha *et al.*, 2012). Relativamente ao recrutamento externo, este atua sobre candidatos que estão fora da organização para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. Este procura candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não-existentes atualmente na organização (Chiavenato, 2014). É por definição, a necessidade de identificar possíveis candidatos cuja proveniência é externa à organização (Ferreira *et al.*, 2015).

É de enfatizar que ambos os tipos de recrutamento mencionados trazem as suas vantagens e desvantagens.

No que diz respeito ao recrutamento interno as vantagens passam por menores custos com a admissão, integração, período experimental e formação dos colaboradores, quando comparado com o recrutamento externo. Permite aos colaboradores a progressão profissional e conseqüentemente aumenta a motivação dos mesmos e a coesão organizacional. O tempo de adaptação e ambientação dos colaboradores é menor do que no caso do recrutamento externo e incentiva a lealdade e a permanência dos colaboradores (Reis, 2019).

Por outro lado este tipo de recrutamento pode gerar conflitos entre colaboradores que concorrem ao mesmo lugar e a frustração dos candidatos excluídos; eventual promoção de colaboradores a postos de trabalho acima do seu nível máximo de competência; pode provocar rotatividade excessiva na organização caso não existam precauções; não permite a entrada de novos conhecimentos e experiências habilitações e expectativas de colaboradores vindos de outras empresas (Reis, 2019).

Em relação ao recrutamento externo, as vantagens passam por: renovar a cultura organizacional mediante a introdução de novas experiências, criatividade e diferentes abordagens dos problemas, aumentando assim o capital intelectual; tem uma maior abrangência, quando comparado com o recrutamento interno, permitindo a escolha de candidatos com maiores qualificações e beneficia dos investimentos já feitos por outras organizações na formação dos futuros colaboradores (Reis, 2019).

Para terminar este tipo de recrutamento é mais lento pois obriga a conhecer os indivíduos ab initio ou quase sempre; afeta negativamente a motivação dos atuais colaboradores da empresa, por ter sido dada uma oportunidade a colaboradores contratados externamente; mais dispendioso, pois exige despesas com anúncios, jornais, empresas de recrutamento, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipa de recrutamento, material de escritório e formulários (Reis, 2019).

O processo de recrutamento começa pela identificação de uma necessidade de recrutamento. Nesta primeira fase é importante verificar se essa necessidade realmente existe. Pode, muitas vezes, ser uma oportunidade para reestruturar as tarefas junto dos outros colaborador ou providenciar novas oportunidade de desenvolvimento de carreira (Ferreira *et al.*, 2015).

A segunda fase consiste na análise das características do local de trabalho. Se for mesmo necessário preencher a vaga, depois de identificadas as reais necessidades de trabalho, avança-se para a identificação das principais tarefas e requisitos necessários ao correto desempenho. Uma vez que as organizações se encontram em constante mudança, pode ser necessário identificar os conhecimentos, competências e aptidões requeridos ao desempenho das funções. As competências podem ser atribuídas a uma determinada tarefa ou em alternativa apresentar em um teor mais transversal a toda a organização. Baseando-se neste descritivo encontrado o perfil do candidato (Ferreira *et al.*, 2015).

Posteriormente a organização procede à seleção, que por sua vez, consiste na escolha entre os candidatos recrutados, ou seja, os que tenham maiores probabilidades de se ajustarem aos requisitos da função de trabalho. Para isso são definidos critérios de seleção como conhecimentos técnicos, experiência profissional, condições físicas, entre outros (Silva & Reis, 2018).

Todo o processo de seleção deve ser bem planeado, pois se é necessário recrutar bons colaboradores, também é preciso selecionar os melhores (Silva & Reis, 2018).

O processo de seleção tem início com a obtenção de informações sobre a função e o posto de trabalho, que por sua vez poderão ser facilitadas se existir uma descrição de funções. Com estas informações é possível estabelecer as técnicas de seleção mais adequadas para cada caso, que podem ser a análise curricular e a verificação de referências, a entrevista, o questionário, os testes e o recurso a *assessment centers* (Silva & Reis, 2018).

A principal função do selecionador é garantir a eficiência das atividades na organização, mantendo ou aumentando a produtividade, a partir de um eficiente sistema de seleção, para tal o selecionador deve ter acesso a um conjunto de elementos, tais como: descrição da função pré-requisitos da função; principais desafios da área onde se integra o posto de trabalho; perfil comportamental exigido pela área onde se integra o posto de trabalho; cultura e os valores da organização e da área onde se integra o posto de trabalho e a missão, visão e objetivos estratégicos da organização (Silva & Reis, 2018).

A seleção correta dos candidatos constitui uma das maiores, se não a maior contribuição que um profissional de recursos humanos pode oferecer à organização em que se integra. A seleção pode ser feita com recurso a vários métodos e técnicas, dependendo das características do posto de trabalho a preencher, do perfil do candidato ideal, dos meios disponíveis para o fazer e dos objetivos organizacionais (Silva & Reis, 2018).

1.5.3. Acolhimento e Integração

Seja por questões de emergência, crescimento, reestruturação ou renovação, as organizações precisam de integrar novos colaboradores que colmatem as suas necessidades atuais e futuras e lhes proporcionam condições de funcionamento adequado.

As organizações precisam, cada vez mais, de desenvolver estratégias de acolhimento e integração que permitam aos novos elementos tornarem-se rapidamente trabalhadores efetivos, contribuindo para o sucesso organizacional e assegurando condições de cumprimento das expectativas individuais nesta relação (Ferreira *et al.*, 2015).

O processo de integração na organização e no posto de trabalho é um processo complexo, dinâmico e continuado, que visa objetivos organizacionais e individuais e que obriga a um esforço de conhecimento e adaptação mútuo. Inicia-se com a fase de acolhimento e prolongasse ao longo da permanência na organização através de processos mais ou menos formais de socialização (Ferreira *et al.*, 2015).

A integração visa reduzir a ansiedade e incerteza no recém admitido; potenciar a criação de uma atitude favorável à organização de modo que o recém admitido desenvolva

um sentimento de pertença e o desejo de permanecer na organização; criar condições para que o recém admitido se torne um membro efetivo da organização, contribuindo em termos de compromisso e resultados (Ferreira *et al.*, 2015).

A correta integração do novo trabalhador na organização, para além de conter sentimentos de insatisfação e instabilidade, permite reduzir o custo e inconvenientes decorrentes do abandono pelo recém admitido (Ferreira *et al.*, 2015).

A correta integração permite ao novo colaborador, entender o que a organização espera dele e a forma como a organização valoriza o seu contributo, em simultâneo, permite aferir o conjunto de expectativas da organização e as suas próprias e potenciar o alinhamento entre os valores e objetivos individuais e os da organização. Complementarmente permite acelerar o processo de aprendizagem e integração, facilitando a mais rápida aquisição de condições de desempenho, assunção de novos papéis e satisfação pessoal (Ferreira *et al.*, 2015).

A integração é conseguida através da socialização organizacional, que por sua vez é extremamente importante no âmbito da gestão de pessoas (Ferreira *et al.*, 2015).

A socialização organizacional é o conjunto de processos formais e informais, que capacitam o novo indivíduo a tornar-se um membro funcional bem-sucedido de um coletivo. Diversos autores têm abordado a questão das fases do processo de socialização, propondo diferentes tipologias, no entanto, apesar de assumirem diferentes designações, é consensual a identificação de uma sequência que se inicia com a fase de socialização antecipatória, seguida do momento de encontro, uma fase de ajustamento e uma de estabilização (Ferreira *et al.*, 2015). Passa-se a explicar cada uma das fases mencionadas:

Fase antecipatória

Esta fase prévia à entrada do indivíduo na organização, constitui-se como um momento seminal na gestão de expectativas face à organização. Perante elementos de comunicação institucional ou de contacto informal, direto ou indireto, com a organização, os potenciais colaboradores constroem representações e avaliam o valor da organização enquanto potencial empregador. Esta fase tem dois momentos distintos. O primeiro momento - fase não direcionada - , decorre da ação corrente da organização e não se dirige especificamente à captação ou retenção de colaboradores. Não está diretamente dependente da gestão de pessoas e consubstancia-se de forma significativa na projeção pública e mediática da organização, nomeadamente através dos serviços e produtos disponibilizados, notícias, participação em iniciativas junto da comunidade e imagem divulgada por atuais e ex-colaboradores. O segundo momento, ou seja, a fase direcionada, encontra-se associada ao processo de recrutamento e seleção, caracteriza-se por uma emissão de mensagem especialmente construídas no sentido de captar novos colaboradores. Materializa-se pela participação em feiras de emprego junto de universidades e público em

geral e mais especificamente nas opções e construção de instrumentos de recrutamento (Ferreira *et al.*, 2015)

Fase de encontro

A fase de encontro, também designada por ingresso, receção ou acolhimento, decorre da fase anterior e tem a sua origem na conclusão do processo de seleção. Com início no momento de ingresso do novo colaborador na organização, aquando da formalização contratual ou da efetiva admissão, prolonga-se por um período geralmente reduzido de alguns dias direcionados para apresentação do novo colaborador e da organização (Ferreira *et al.*, 2015).

As organizações tendem a desenvolver programas de acolhimento que são implementados aquando da nova admissão. Estes programas não têm uma duração ou sequência *standard*, mas iniciam-se habitualmente no momento de ingresso funcional na organização (Ferreira *et al.*, 2015).

Ainda segundo o mesmo autor, os conteúdos e fases do processo de acolhimento variam dependendo da organização, da função e até mesmo das condições de recrutamentos, no entanto, de forma sistemática pode apresentar-se a seguinte sequência do processo de acolhimento:

- a. disponibilização de documentos (manual de acolhimento, brochuras, newsletter, entre outros);
- b. receção - reunião de apresentação ou sessão formal;
- c. apresentação da organização (estrutura física e organizacional);
- d. apresentação do posto de trabalho (objetivos, métodos, processos e condições de atuação);
- e. visita com apresentação pessoal às estruturas de representação;
- f. sessões de formação sumárias.

Este processo tem como objetivo, apresentar o novo colaborador à organização por forma que deixe de ser um elemento alheio a esta e passe a ser identificado como membro de facto. Complementarmente, constitui-se como oportunidade para disponibilizar informação sobre o trabalho e as políticas de gestão de pessoas (Ferreira *et al.*, 2015).

Fase de ajustamento

Na sequência da fase de encontro, o indivíduo e a organização vão desenvolver processos duais de ajustamento. O novo colaborador vai desenvolver estratégias de recolha de informação, que lhe permitam balizar comportamentos e simultaneamente aferir normas,

objetivos e expectativas (socialização individual). Por sua vez, a organização vai desenvolver e implementar táticas de socialização, que facilitem a plena integração e ajustamento do novo colaborador (socialização e institucional).

Esta fase está ancorada numa dupla transação, por um lado estamos perante uma transação biográfica, através da qual o sujeito assegura a identidade ao longo do percurso pessoal. Neste caso o sujeito ajusta a sua identidade e imagem de si às expectativas profissionais e formação que vive, num processo de equilíbrio recíproco. Por outro lado, verifica-se um processo de transação social, pelo qual o sujeito se define na sua relação com os outros e procura o reconhecimento social da sua identidade. Com diferentes tipos de resposta, é através deste processo que o indivíduo integra, aceita e ou interioriza os valores organizacionais (Ferreira *et al.*, 2015).

Fase de estabilização

Nesta fase os novos colaboradores já devem ter desenvolvido uma nova auto-imagem, novos relacionamentos, novos valores e comportamentos, passando a serem considerados membros efetivos da organização. Nesta fase já deverão estar asseguradas as necessidades básicas de segurança, pertence, *status*, informação e direção e o colaborador é já um membro de pleno direito, com capacidade de intervenção e perspetivas de desenvolvimento na organização (Ferreira *et al.*, 2015).

1.5.4. Sistemas de Recompensas

O sistema de recompensas consiste numa prática de gestão estratégica de recursos humanos, que promove o alinhamento dos objetivos dos colaboradores com objetivos estratégicos da organização. Este sistema está interligado com outras práticas de gestão de pessoas, principalmente com o sistema de avaliação de desempenho. O sistema de recompensas é um conjunto de contrapartidas que os colaboradores recebem, pelo seu desempenho e pelo seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e pela sua identificação com valores e princípios operacionais da organização (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Outros autores como Bustamam, Teng & Abdullah (2014), consideram que as recompensas representam tudo aquilo que o trabalhador pode valer e que o empregador está disposto a oferecer em troca do seu trabalho e contributo para a organização. A falta de recompensas irá criar desmotivação, com a consequente redução do desempenho do colaborador. Por essas razões as recompensas são cada vez mais importantes.

O grande teste da eficácia do sistema de recompensas está no grau de satisfação no trabalho dos colaboradores. Ou seja, para comprovar que o sistema de recompensa aplicado numa organização é eficaz, o nível de satisfação dos colaboradores tem de ser elevado. Essa eficácia deve ser periodicamente testada, para detetar possíveis desvios que devem ser analisados e corrigidos (Câmara *et al.*, 2013).

Cada colaborador deve ser recompensado pelo seu contributo na organização de acordo com as suas necessidades prioritárias. Para isso deve-se fazer a hierarquização dos colaboradores, de acordo com as suas funções e o seu estatuto na organização. Essa hierarquização corresponderá à hierarquia das necessidades da pirâmide de Maslow. Isto permitirá orientar os gestores, no sentido de procurar que as recompensas atribuídas sejam customizadas para satisfazer as necessidades prioritárias dos colaboradores de acordo com nível hierárquico em que se encontram (Camara *et al.*, 2013).

É errado supor que todos os colaboradores partilham a mesma motivação e necessidades. No entanto, uma vez satisfeitas as necessidades de um determinado nível são ativadas as necessidades do nível seguinte, deixando as primeiras de ser motivadoras para o indivíduo. Assim sendo, estas continuam a necessitar de ser satisfeitas (Bustamam *et. al.*, 2014).

São vários os objetivos de um sistema de recompensas. No entanto, segundo diversos autores como, por exemplo, Câmara (2011), Câmara *et al.* (2013), e Bustamam *et. al.* (2014) podem-se considerar os seguintes objetivos: atrair e reter os melhores colaboradores; realização pessoal e profissional; aumentar a motivação e a produtividade; construir e fortalecer a cultura e a justiça organizacional; custo, ou seja, ser financeiramente sustentável no médio prazo.

Ao nível dos sistemas de recompensa, os autores normalmente distinguem-nas em dois grupos, as recompensas extrínsecas ou monetárias e as recompensas intrínsecas ou não monetárias (Câmara *et al.*, 2013).

As recompensas extrínsecas de Herzberg, relacionando-as com o sistema de recompensas, são constituídas por quatro elementos. São eles: os incentivos, os benefícios, o salário e os símbolos de estatutos. As recompensas intrínsecas estão internamente ligadas ao trabalho em si, à sua natureza e enquadramento, e ao sentido de realização pessoal. Este tipo de recompensas gera motivação e cria a identificação entre o colaborador e a empresa. As recompensas intrínsecas são de natureza não material, concedendo um grau de importância e sentido ao trabalho. Existem inúmeras recompensas intrínsecas, não sendo possível enumerá-las, pois estas estão ligadas à cultura da organização, valores e princípios funcionais. Contudo, as recompensas intrínsecas mais importantes são: os mecanismos de reconhecimento, a autonomia e a responsabilidade, a oportunidade de desenvolvimento

profissional, o envolvimento dos colaboradores nos objetivos da empresa, o clima organizacional e o tipo de gestão, a autodisciplina e o respeito pelo indivíduo (Câmara, 2011).

1.5.5. Avaliação e Gestão de Desempenho

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, e sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização. Trata-se de um processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo (Chiavenato, 2014).

A gestão do desempenho é um processo contínuo de identificação, mediação e desenvolvimento dos indivíduos e equipas e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização. O sucesso estratégico da organização depende desta gestão. No âmbito da gestão de pessoas, quer em termos conceptuais, quer em práticos, a gestão do desempenho tem sido muitas vezes confinada à avaliação do desempenho, pressupondo-se que o desempenho da organização depende da soma dos contributos individuais dos seus membros (Cunha *et al.*, 2012).

A gestão de desempenho é definida como o processo organizacional através do qual se definem os padrões de resultados e valores organizacionais conformes a estratégia e objetivos da organização (Cunha *et al.*, 2012).

Os objetivos de um sistema de gestão de desempenho são mais amplos do que os da tradicional avaliação de desempenho, a gestão do desempenho procura garantir o sucesso estratégico sustentado da organização, não só, através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológico e processuais de forma a atingir elevados níveis competitivos (Cunha *et al.*, 2012).

Os sistemas de gestão de desempenho são concebidos com intuito de satisfação de dois tipos de necessidades, as organizacionais e as de cariz individual. As primeiras refletem-se na produção de julgamentos sistemáticos, que serviram de base às decisões ao nível das recompensas, progressões ou promoções, transferências, demissões e despedimentos. As segundas implicam a comunicação ao colaborador da sua evolução e consequentes sugestões de desenvolvimento de competências, necessárias à organização, à sua função e carreira. O *feedback* do avaliador e o aconselhamento são fundamentais para melhorar o seu comportamento e resultados (Ferreira *et al.*, 2015).

Um sistema de gestão de desempenho tem diversos objetivos, tais como: alinhar o desempenho dos colaboradores com a estratégia de negócio da organização; transmitir informações sobre o que organização valoriza e que pretende reforçar; medir o desempenho individual e/ou das equipas; fomentar a motivação e o desenvolvimento de competências dos colaboradores; fornecer dados para a tomada de decisão sobre a gestão de carreiras, recompensas, fluxos de trabalho, planos de desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção e promoção de uma plataforma para a gestão do conhecimento e da inovação; gerir a cultura organizacional; estratégias de mudança; permitir a integração das práticas de gestão de pessoas (Ferreira *et al.*, 2015).

1.5.6. Formação e Desenvolvimento

As pessoas são os recursos que podem acrescentar mais valor a uma organização, valorizá-los e desenvolvê-los, do ponto de vista das competências, constitui uma ação estratégica (Cunha *et al.*, 2014).

A formação desempenha um papel fulcral na atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores qualificados nas organizações, fomentando ainda a coesão e o sentimento de pertença na organização. A formação deve ser vista como um investimento na estratégia da organização, gerando resultados a médio ou longo prazo (Ferreira *et al.*, 2015).

Segundo Ferreira *et al.* (2015), a formação é o processo sistemático através do qual o indivíduo é ajudado a desempenhar atividades específicas ou áreas de competências e conhecimentos, a determinado nível profissional, diz respeito ao alcance de objetivos relacionados com o trabalho.

São inúmeras, as vantagens ou benefícios que a formação representa para as organizações ao nível do desempenho dos colaboradores, na medida em que dota os indivíduos de competências ou promove o seu aperfeiçoamento, ao nível da motivação, pois os colaboradores entendem a formação como um sinal de interesse por parte da organização neles próprios, sentimento que gera maior motivação no trabalho e, por fim, a resolução de problemas organizacionais, na medida em que a formação pode contribuir para reduzir a rotatividade, os acidentes de trabalho e os conflitos (Cunha *et al.*, 2014). Os benefícios da formação traduzem-se no reforço do processo de aprendizagem e desenvolvimento, o que contribui para a criação de organizações mais competitivas, preparadas para aprender continuamente, flexíveis na resposta às necessidades presentes e emergentes, e que se denominam organizações aprendentes - *learning organizations* (Cunha *et al.*, 2014).

Uma política de formação deve: permitir adaptar as pessoas às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e do

contexto económico; permitir determinar e assumir as inovações e alterações de emprego e contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos da organização (Peretti, 2011).

A formação pode adotar diferentes formas, consoante a natureza, o objetivo, o público-alvo, a forma, entre outros. Às diferentes modalidades formativas, corresponde diversas fórmulas organizativas, recursos envolvidos e métodos pedagógicos adotados. Podem distinguir-se três modalidades de formação - formação pré profissional, formação profissional e a reconversão (Ferreira *et al.*, 2015).

A formação pré profissional, tem como objetivo principal a preparação para a vida ativa, com base na orientação profissional, tendo como público-alvo preferencial os jovens. Tem um carácter preventivo (Ferreira *et al.*, 2015).

A formação profissional pode assumir duas variantes, a qualificação ou formação inicial e o aperfeiçoamento ou formação contínua. A qualificação ao formação inicial dirige-se a indivíduos não ativos e orienta-se para a preparação de uma profissão. Visa a aquisição de competências indispensáveis para iniciar o exercício de uma determinada atividade. A formação profissional de aperfeiçoamento ou formação contínua, visa o desenvolvimento dos sujeitos ativos, orientando-se para a melhoria das suas competências profissionais e do desempenho das suas funções. Tem como objetivo desenvolver os conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos em indivíduos com qualificação profissional prévia. Estas ações são normalmente de curta duração e promovidas pela própria organização (Ferreira *et al.*, 2015).

A formação de reconversão, destina-se a profissionais que pretendem ou têm de mudar de atividade. Tem como objetivo, a preparação de adultos ativos, cuja empregabilidade possa estar ameaçada. Pretende dotar os indivíduos de uma qualificação diferente da existente, de modo a poderem exercer uma nova atividade profissional (Ferreira *et al.*, 2015).

A formação pode ter uma função reativa ou pró-ativa. A primeira visa a correção de anomalias e deficiências existentes, qualificando as pessoas para fazer face a esses acidentes. Estas ações inserem-se no âmbito da adaptação, correção e prevenção. Por sua vez, a formação pró-ativa é feita por antecipação, ou seja, forma-se antes de se encarar a situação de trabalho, para que os indivíduos adquiriram competências que correspondam a necessidades futuras. Estas ações inserem-se no âmbito do planeamento, previsão e prevenção (Ferreira *et al.*, 2015).

O processo formativo tem quatro fases principais: diagnóstico das necessidades; programação/plano de formação (preparação e organização da formação); execução da formação e avaliação da formação (Ferreira *et al.*, 2015).

1.5.7. Desenvolvimento de Carreira

Uma carreira é uma sucessão de afetações e postos de trabalho e a gestão de carreiras visa acompanhar o passado, o presente e o futuro das afetações de um trabalhador na empresa (Peretti, 2011).

Moreno (2012), afirma que o plano de carreira é a possibilidade de um colaborador ascender e mudar de cargo na organização.

Um sistema de gestão de carreiras tem de acompanhar e preparar a evolução das pessoas na estrutura hierárquica da organização, normalmente através de decisões de promoção. Esta gestão tem de ter em atenção, tanto no presente como no futuro, as necessidades da organização e as expectativas manifestadas pelos trabalhadores. Para isso, é necessário haver um sistema de avaliação que permita individualizar a gestão de emprego, a existência de planos de carreira e de uma política de mobilidade e de promoção e, por fim, uma matriz dos fluxos de saída (Peretti, 2011).

O panorama atual das organizações, denota uma redução dos patamares de hierarquização, ou seja, atualmente as organizações possuem poucos níveis hierárquicos e, por isso, a sua progressão na carreira é realizada em ziguezague. Deste modo, os colaboradores mudam entre diversas funções numa perspetiva de movimentação lateral, por oposição, às movimentações ascendentes que eram mais comuns. Isto vai permitir que o colaborador possua um maior conhecimento, em relação ao negócio da organização e adquirindo novas competências (Garcia, 2016).

1.5.8. Gestão de Conflitos

O conflito é uma parte saliente da vida organizacional nos dias de hoje. Greves, disputas, queixas formais e litígios, incluindo os que são acompanhados de processos judiciais, são manifestações explícitas de conflitualidade. Outros conflitos que se manifestam nas organizações, que por sua vez são menos visíveis, dizem respeito às alterações entre colegas, que redundam em dificuldades no trabalho conjunto e hostilidade ou ainda comportamentos de oposição a uma diretiva da gestão (Ferreira *et al.*, 2015).

Ainda que o conflito tenha estado, desde sempre, associado à interação no interior de qualquer grupo humano e portanto das organizações, as últimas décadas trouxeram mudanças que incrementaram o potencial de conflito organizacional. O aumento da diversidade da força de trabalho por exemplo, alterou radicalmente a paisagem demográfica das organizações e desafia os gestores a lidarem com problemas de discriminação étnica, etária ou de género (Ferreira *et al.*, 2015).

A ocorrência de conflitos é, também, mais provável devido às pressões contínuas para mudar, adaptar e inovar, com o aumento da carga de trabalho e da insegurança no emprego. Assim, sendo o elevado potencial de conflito uma das características marcantes das organizações atuais, nenhum gestor pode ignorar a necessidade de desenvolver competências e de estruturar planos de ação para lidar de forma positiva com o confronto das divergências (Ferreira *et al.*, 2015).

A relação entre empregadores e empregados, assenta num conjunto de normas formais e informais relativa de um elevado número de facetas do trabalho, que abrangem aspetos como horários, regras salariais, ritmo de trabalho, responsabilidades, entre outros, independentemente da especificidade de contexto de cada organização, cada uma daquelas facetas constitui uma fonte de conflito potencial (Ferreira *et al.*, 2015).

Desde as primeiras abordagens teóricas da gestão existe um claro reconhecimento da saliência dos conflitos de interesses, entre indivíduos e grupos nas organizações e mais especificamente entre empregadores e empregados. Na prática o conflito começou por ser referido como um fenómeno multifacetado, definido em termos genéricos e associado a eventos como queixas sobre o trabalho, ações de sabotagem de produção e incluíam expressões individuais do conflito como *turnover*, absentismo e problemas disciplina. Não estando em conformidade com as expectativas do empregador, o conflito é encarado como negativo e assim cabe à gestão comunicar e persuadir da forma mais eficaz possível para lhe pôr fim - abordagem unitarista (Ferreira *et al.*, 2015).

Na abordagem pluralista, salienta-se que as organizações integram grupos diversos, os quais procuram legitimamente, expressar pontos de vista próprios e parcialmente diversos, o conflito resultante é inevitável e a missão dos gestores neste domínio é de estabelecerem estruturas e procedimentos que permitam tratar o conflito de forma institucional. Ou seja, num quadro de referência pluralista, o papel do gestor é o de equilibrar os diversos interesses com vista ao alcance dos objetivos estratégicos da organização (Ferreira *et al.*, 2015).

Perante conflitos laborais orientados para a litigância formal os técnicos e gestores de pessoas desempenham um papel determinante nos processos de resolução de conflitos conhecidos como resolução alternativa de litígios, esses elementos podem assumir o papel facilitadores de discussões formais ou informais destinadas a esclarecer as questões, melhorar a comunicação e superar mal-entendido (Ferreira, *et al.*, 2015).

Alguns conflitos requerem a mediação, um processo que pode ser considerado um tipo mais focado e formal de facilitação, trata-se acima de tudo de ajudar as partes a encontrar um *background* comum, bem como determinar prioridades e clarificar objetivos. Na mediação cada uma das partes mantém a autonomia na tomada da decisão, o mediador gere o processo de forma imparcial e não tem nenhum interesse que não seja o de ajudar as

partes a trabalharem para explorar questões, a expressar sentimentos e discutirem interesses com vista a uma solução de acordo mutuamente aceitável. Muitas vezes é difícil que a mediação de um gestor possa satisfazer este critério dada a relação hierárquica (Ferreira *et al.*, 2015).

Concluída a explanação e aprofundamento da problemática, uma tarefa essencial no trabalho científico, prossegue-se com a apresentação dos procedimentos metodológicos e toma-se conhecimento da realidade em estudo.

Capítulo II - Objeto e Metodologia de Investigação

Neste capítulo parte-se do objeto/problema e procura-se descrever e fundamentar a metodologia que sustentou o desenvolvimento da investigação. Através da pergunta de partida, delimita-se o problema de investigação, define-se o objetivo geral e os objetivos específicos a atingir, apresenta-se, também, o universo e amostra da investigação. Posteriormente, de acordo com o objeto de estudo, estabelece-se a metodologia de investigação e define-se e explica-se as operações de recolha e tratamento de dados. Por forma a terminar este capítulo realiza-se uma breve apresentação da organização onde o estudo se realizou - estrutura residencial para pessoas idosas, Luz dos Pastorinhos.

2.1. Definição do Problema de Investigação

Neste ponto procura-se problematizar a questão de investigação a ser estudada.

“Qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática (...) exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado” (Fortin, 2009; p.48).

Segundo Coutinho (2016; p.49), o problema tem, *“a importante função de focalizar a atenção do investigador para o fenómeno em análise, desempenhando o papel de guia na investigação”*. O problema de investigação é essencial pois centraliza a investigação numa área concreta, estrutura o projeto, delimita o estudo, orienta a revisão da literatura para a questão principal, é uma referência para redigir o projeto e indica que elementos se deve obter (Coutinho, 2016).

Por forma a clarificar as intenções do estudo sentiu-se a necessidade de elaborar uma pergunta de partida.

Uma questão de investigação é uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. É um enunciado interrogativo claro e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica (Fortin, 2009).

Para Pocinho (2012), a melhor forma de começar um trabalho de investigação consiste em enunciar uma pergunta de partida. Com esta pergunta, o investigador tenta exprimir, o mais exatamente possível, aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor. A pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação.

Perante tudo o que foi mencionado, para a presente investigação formulou-se a seguinte questão: **Como é realizada a gestão de pessoas numa estrutura residencial para pessoas idosas?**

As pessoas são o ativo mais importante de qualquer organização. A forma como as pessoas são geridas é fundamental para o valor de longo prazo de uma organização, sendo, também, importante que a gestão das pessoas demonstre a sua contribuição para o valor organizacional, sob pena de perder ou não ganhar credibilidade como função de gestão (Cunha *et al.*, 2012).

Uma tarefa crucial para os gestores é a de compreender como as organizações podem gerir as pessoas de tal forma que aumentem a respetiva capacidade produtiva e criativa ao mesmo tempo que mantêm em limites sustentáveis os custos associados ao trabalho (Cunha *et al.*, 2012).

Por as pessoas constituírem o principal ativo da organização e necessário que as organizações tornem-se mais conscientes e atentas aos seus colaboradores. As organizações bem-sucedidas têm noção de que somente podem crescer, prosperar e manter a sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos colaboradores. Quando uma organização se encontra realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (Chiavenato, 2014).

A gestão de pessoas é importante na medida em que o desempenho das organizações, depende da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento. Gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas, implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismo de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2016).

A presente investigação tem como finalidade providenciar uma análise descritiva das práticas de gestão de pessoas adotadas e desenvolvidas numa estrutura residencial para pessoas idosas. Decorrendo desta ideia, seria importante perceber a perceção dos profissionais dessa mesma organização, relativamente a essas práticas, de forma a compreender quais as práticas que se tornam imprescindíveis de aplicar e/ou melhorar. Ou seja, a gestão de pessoas é o objeto de pesquisa e o propósito do estudo realizado.

2.2. Universo e Amostra de Investigação

A questão em estudo delimitou o problema em estudo, neste ponto, então, caracteriza-se a população ou universo, determina-se a amostra e determina-se a sua dimensão, estabelecendo critérios de seleção para o estudo.

Uma população é uma coleção de elementos ou sujeitos, que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios. Qualquer trabalho de amostragem requer uma definição precisa da população a estudar e, portanto, dos elementos que a compõem. Uma população particular que é submetida a um estudo, é chamada população alvo. A população alvo é constituída pelos elementos que satisfazem os critérios de seleção, definidos antecipadamente, e para quais o investigador deseja fazer generalizações. Por outro lado a população acessível, que deve ser representativa da população alvo, é constituída pela porção da população alvo que é acessível ao investigador (Fortin, 2009). A população acessível é a parte da população da qual se selecionará a amostra (Coutinho, 2016).

O processo de recolha de dados foi realizado numa organização na cidade de Lisboa, mais especificamente na freguesia Avenidas Novas na instituição Luz dos Pastorinhos, uma instituição privada com fins lucrativos. A escolha recaiu nesta instituição, em primeiro lugar, pela própria instituição se mostrar interessada e disponível para participar na investigação, a segunda razão, prendeu-se com as limitações temporais e económicas da mestranda e ainda com a proximidade geográfica da organização, em relação ao local de residência da mestranda.

A instituição em estudo conta com 20 (vinte) profissionais, mais especificamente, um diretor técnico, um coordenador, uma animadora sociocultural, um médico, uma enfermeira, um fisioterapeuta, onze auxiliares de ação direta, uma ajudante de lar, uma cozinheira e uma ajudante de cozinha, sendo que os mesmos possuem uma faixa etária compreendida entre 27 (vinte e sete) e 56 (cinquenta e seis) anos de idade. Este universo é constituído maioritariamente por profissionais do sexo feminino, especificamente 4 (quatro) profissionais do sexo masculino e 15 (quinze) profissionais do sexo feminino. Esta foi a população alvo da investigação. Em relação à população acessível, desta fizeram parte 10 (dez) profissionais, mais especificamente, o diretor técnico, o coordenador, a enfermeira, a cozinheira, a ajudante de lar e 5 (cinco) auxiliares de ação direta.

Muitas vezes o investigador não tem tempo nem recursos suficientes para recolher e analisar dados para a totalidade dos membros do universo, pelo que, só é possível considerar uma parte dos sujeitos que participam no estudo. Nesses casos, recorre-se à amostragem. Esta é o processo de seleção dos sujeitos que participam num estudo (Coutinho, 2016).

A amostra, “*é um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população (...) deve ser representativa da população visada, isto é, as características da população devem estar presentes na amostra selecionada*” (Fortin, 2009; p.202). Complementando é o conjunto de sujeitos de quem se recolherá os dados e deve ter as mesmas características das da população de onde foi extraída, caso contrário incorremos no chamado erro amostral (quanto maior o erro amostral menos representativa será a amostra) (Coutinho, 2016).

Dentro da população acessível, ou seja, 10 (dez) profissionais, escolheu-se uma amostra que se encontra inserida nas amostras não probabilísticas. A amostragem não probabilística é um processo de seleção segundo o qual cada elemento da população não tem uma probabilidade igual de ser escolhido para formar a amostra. Este tipo de amostragem tem o risco de ser menos representativa do que a amostragem probabilística. No entanto, nem sempre é fácil construir amostras probabilísticas em determinadas disciplinas profissionais, pois o investigador raramente tem acesso a toda a população (Fortin, 2009). Ao usar a amostragem não probabilística os resultados da amostra não podem ser estatisticamente generalizados para a população, porque não se pode estimar o erro amostral (Mattar, 1996).

Foi, então, uma amostra não probabilística intencional, ou seja, uma amostra em que a seleção é realizada de acordo com o julgamento do pesquisador. Se for adotado um critério razoável de julgamento, pode-se chegar a resultados favoráveis. Esta abordagem de amostragem pode ser útil quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra (Mattar, 1996).

A escolha dos participantes foi feita por meios de critérios de seleção que asseguram uma relação íntima dos participantes com a experiência que se pretende descrever e analisar. Esta escolha foi feita com base em alguns critérios, a saber: terem uma capacidade satisfatória de expressão verbal, terem disponibilidade para serem entrevistados e consentimento para serem entrevistados. É de referir que dos 10 (dez) profissionais que forneceram o seu consentimento para participar no processo de recolha de dados, 2 (duas) auxiliares de ação direta, não possuíam uma expressão verbal satisfatória, por esse motivo foi impossível incluir essas mesmas duas profissionais na amostra em estudo.

Ao nível da dimensão da amostra podemos justificar esta opção, por ser bastante típico na abordagem qualitativa, as amostras serem muito pequenas (Morse, 1991). Como advoga Martinelli (1999), o que interessa não é o número de pessoas que prestam informação, mas o significado que esses sujeitos têm, de acordo com o que procuramos com a investigação. Para Mertens (1998) e Charles (1998), o tamanho ótimo de uma amostra está diretamente relacionado com o tipo de problema a investigar. É pertinente incluir tantos

sujeitos quantos os necessários para atingir a saturação dos dados. Consequentemente a ter-se optado pela técnica da entrevista semi-estruturada, considerou-se pertinente optar por oito profissionais incluindo o diretor técnico da organização em estudo. Seguidamente, no Quadro 2, apresenta-se uma descrição da amostra de investigação. Por forma a garantir o direito ao anonimato e confidencialidade, foi atribuído a cada entrevistado uma designação com base no número da respetiva entrevista e categoria profissional.

Quadro 2 - Descrição da Amostra de Investigação

Participante	Idade	Sexo	Habilitação Académica	Categoria Profissional	Tipo de Contrato	Tempo de Permanência na Organização
E1-DT	49	Masculino	- Licenciatura em psicologia; - Mestre em psicologia forense e da exclusão social; -Pós-graduação em gerontologia aplicada.	Diretor Técnico	Contrato sem termo	4 anos
E2-ENF	39	Feminino	- Licenciatura em enfermagem; - Mestranda em gerontologia social.	Enfermeira	Contrato a termo resolutivo	1 ano
E3-CORD	45	Masculino	Bacharelato em contabilidade	Coordenador	Contrato sem termo	4 anos
E4-AD	41	Feminino	- 8º ano; - Formação em auxiliar de geriatria.	Auxiliar de ação direta	Contrato a termo resolutivo	2 anos
E5-C	43	Feminino	7º ano	Cozinheira	Contrato a termo resolutivo	2 anos e 6 meses
E6-AL	42	Feminino	10º ano	Ajudante de lar	Contrato sem termo	4 anos
E7-AD	45	Feminino	12º ano	Auxiliar de ação direta	Contrato de prestação de serviços	6 anos
E8-AD	45	Feminino	8º ano (incompleto)	Auxiliar de ação direta	Contrato de prestação de serviços	4 anos

Fonte: Elaboração própria, com base nas informação fornecidas nas entrevistas e documentos institucionais.

Como é possível perceber, através do quadro apresentado, a amostra utilizada para concretizar a investigação possui uma faixa etária compreendida entre 39 (trinta e nove) e 49 (quarenta e nove) anos de idade. É maioritariamente feminina, pois na instituição em estudo o universo é constituído maioritariamente por profissionais do sexo feminino, como referido anteriormente. Dos profissionais que constituíram a amostra de investigação 3 (três) possuem um contrato a termo resolutivo, com a possibilidade, ou não, de ser renovado dentro de 1 (um) ano, 2 (dois) profissionais possuem um contrato de prestação de serviços e os outros 3 (três) têm um contrato sem termo, ou seja, encontram-se efetivos. Possuem, no mínimo 1 (ano) de trabalho na instituição em estudo. É de mencionar que nem todos os cargos desempenhados, exigem as mesmas qualificações. A equipa técnica, possui uma licenciatura e/ou mestrado específico na sua área de intervenção na instituição. A qualificação do pessoal auxiliar varia entre o ensino básico e o secundário. Sendo que uma das auxiliares, que faz parte da amostra em estudo, possui uma formação em auxiliar de geriatria.

É de mencionar que, por forma a formalizar a necessária autorização de investigação, foi solicitada uma reunião, com a direção da instituição, para numa abordagem presencial e exploratória, perceber se seria possível desenvolver a pesquisa na referida organização. Desde logo, por parte do diretor técnico e entidade patronal, foi dada abertura para realizar os procedimentos necessários para a investigação. Posteriormente para oficializar o pedido, foi enviado um ofício à direção da estrutura residencial para pessoas idosas Luz dos Pastorinhos de forma a confirmar a autorização.

2.3. Objetivos Gerais e Específicos de Investigação

Uma vez delimitado o objetivo de estudo, é necessário definir, claramente, a meta ou metas que o investigador pretende alcançar (Carmo & Ferreira, 1998). Os objetivos devem responder à questão: Para que fazer o trabalho? Com que fim? O que se pretende alcançar? (Lundin, 2016). Segundo Fortin (2009), o objetivo:

“É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão (...) o objetivo do estudo harmoniza-se com o grau de avanço dos conhecimentos e escreve-se em termos que indicam o tipo de investigação a empreender” (Fortin, 2009, p.100).

No plano de pesquisa, os objetivos são sempre divididos em gerais e específicos. Os primeiros representam uma síntese do que se pretende alcançar, com a realização da pesquisa, e os segundos resultam do desdobramento dos primeiros (Lundin, 2016).

Complementando, Reis (2019), afirma que os objetivos gerais são a síntese dos resultados que se pretende alcançar e da contribuição que a investigação irá proporcionar. Por sua vez os objetivos específicos são aqueles que explicam os detalhes do objetivo geral e definem os diferentes pontos a serem abordados (Reis, 2019). Enfatiza-se que os objetivos gerais e específicos têm de ser congruentes entre si (Lundin, 2016).

Nesta investigação foi delineado o objetivo geral - Compreender as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas numa estrutura residencial para pessoas idosas.

Assumindo como objetivos específicos:

- Identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na instituição em estudo;
- Caracterizar as práticas de gestão de pessoas nas dimensões: análise, descrição e qualificação de funções; recrutamento e seleção; acolhimento e integração; sistemas de recompensas; avaliação e gestão de desempenho; formação e desenvolvimento; desenvolvimento de carreira e gestão de conflitos;
- Compreender a perceção dos colaboradores da instituição, relativamente às práticas de gestão de pessoas;
- Compreender, na perspectiva do diretor técnico, qual a necessidade da gestão de pessoas na instituição;
- Reconhecer as práticas da gestão de pessoas que deverão ser valorizadas no futuro;
- Inferir como se efetua a participação dos colaboradores na gestão da instituição.

2.4. Metodologia de Investigação

A investigação é uma atividade de natureza cognitiva, que consiste num processo sistemático, flexível e objetivo de indagação. A mesma contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais. É através da investigação que se reflete e problematizam os problemas nascidos na prática, que se suscita e se edificam as ideias inovadoras (Coutinho, 2016). A investigação científica é um processo sistemático, que permite examinar processos com vista a obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação (Fortin, 2009). Tem um carácter pragmático e visa descobrir respostas para problemas através da adoção de procedimentos científicos (Reis, 2019).

O conceito de paradigma foi criado por Thomas Kuhn (1962), que definiu este conceito como um conjunto de crenças, valores, técnicas partilhadas pelos membros de uma dada comunidade científica. Um modelo para o “que” e para o “como” investigar num dado e definido contexto histórico/social (Coutinho, 2016).

Para Vilelas (2017), um paradigma é um sistema de crenças, princípios e postulados que informas, dão sentido e rumos, servindo de modelos às práticas da pesquisa. Esta investigação teve presente o paradigma qualitativo ou interpretativo. Este paradigma pretende substituir as noções científicas de explicação, previsão e controlo do paradigma positivista pelas de compreensão, significado e ação (Coutinho, 2016). Assume a existência de realidades múltiplas com diferenças, que procura compreender o fenómeno a partir dos próprios dados fornecidos pelos participantes e dos significados atribuídos aos fenómeno (Vilelas, 2017).

A metodologia é um sistema de métodos, procedimentos e técnicas utilizadas para a realização de uma investigação (Reis, 2019). Corresponde ao estudo sistemático dos métodos concretizados em diferentes técnicas válidas e validadas permanentemente (Santos, 2015). Segundo Moreira (2007), existem dois tipos de técnicas de recolha de dados, a qualitativa e a quantitativa, sendo estas usadas consoante o objeto em estudo.

O objetivo principal da investigação concretizada foi compreender as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas numa estrutura residencial para pessoas idosas. Nesse sentido, optou-se por concretizar um estudo descritivo. Segundo Reis (2019), este tipo de estudo caracteriza-se como o estudo que procura determinar opiniões ou projeções futuras das respostas obtidas, o que implica estudar, compreender e explicar a situação do objeto de investigação. Tem o propósito da descrição do fenómeno em estudo, da especificação dos conceitos dele decorrentes e da elaboração de um quadro conceptual, que para além de definir a perspetiva do estudo, serve de ligação entre os conceitos e a sua descrição. Envolve o uso de instrumento de recolha de dados como por exemplo a observação o questionário e/ou a entrevista. A sua valorização está baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observação. Esta forma de pesquisa é geralmente adotada nas ciências humanas e sociais com o propósito de conhecer situações, atitudes e costumes de pessoas ou atividades predominantes.

Em função dos objetivos delineados no presente trabalho, o método qualitativo foi considerado o mais adequado, com a metodologia qualitativa foi possível aprofundar os dados, a contextualização do ambiente e identificação de detalhes únicos. Nesse sentido, para melhor compreender a questão das práticas de gestão de pessoas numa organização, neste caso em particular, numa estrutura residencial para pessoas idosas, foi concretizada uma investigação qualitativa. Esta escolha justifica-se pelo facto de nesta metodologia ser efetuada uma análise intensiva e descritiva num número reduzido de unidades de amostragem, que coincide com os objetivos da investigação.

O investigador que utiliza o método de investigação qualitativa, observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los (Moreira, 2007). A metodologia qualitativa é utilizada para interpretar fenómenos, ocorre por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceptual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação. Constitui uma alternativa apropriada, quando se tem como objetivo explorar o objeto de estudo e delimita as fronteiras do trabalho, quando o tema de pesquisa envolve tópicos sensíveis ou situações de forte impacto emocional para o entrevistado. É útil e necessário para identificar e explorar os significados dos fenómenos estudados e as interações que estabelecem, possibilitando assim estimular o desenvolvimento de novas compreensões sobre a variedade e a profundidade dos fenómenos sociais (Vilelas, 2017). A abordagem qualitativa, *“concentra-se em demonstrar a relação que existe entre conceitos, as descrições, explicações e as significações dadas pelos participantes e investigador relativamente ao fenómeno”* (Fortin, 2009; p.322).

A nível metodológico, a investigação de carácter qualitativo, baseia-se no método indutivo. O procedimento indutivo parte da observação do terreno. Na sua base encontra-se uma pesquisa exploratória, fase aberta na qual o investigador situa-se como um verdadeiro explorador, familiariza-se com uma situação ou um fenómeno e tenta descrevê-los e analisá-los (Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy, & Saint-Georges, 2011). Para Lundin (2016), o método indutivo parte da observação/experimentação para a formulação de relações, hipóteses e conceitos, indo do empirismo à teoria.

Por forma a recolher as informações necessárias para a concretização da investigação, foram utilizadas diversas técnicas. Estas podem ser entendidas como instruções concretas para atuação que tenham um carácter explícito, convincente e prescritivo (Jonker, Pennink, & Morgado, 2018).

Inicialmente foi utilizada a pesquisa e análise bibliográfica, de forma a pesquisar e analisar os conceitos de gestão, gestão de pessoas e as práticas de gestão de pessoas, com o objetivo de apreender o conhecimento existente sobre o tema de investigação. Segundo Albarello *et. al.* (2011), pesquisa bibliográfica consiste em descobrir textos sem omitir uma referência essencial, mas sem se deixar submergir pelo que não tem interesse.

Outra técnica utilizada foi a pesquisa e análise documental, que se apresenta como um método de recolha e de verificação de dados (Albarello *et al.*, 2011). A análise documental, no âmbito desta investigação, compreendeu toda a documentação disponibilizada pela organização em estudo, por forma a compreender determinados aspetos relacionados com a própria organização. Consiste numa operação ou conjunto de operações que visam representar o conteúdo de um documento numa forma diferente do original, com

vista a facilitar a sua posterior consulta e referência (Bardin, 2014). Trata-se de uma técnica que tem, com frequência, uma função de complementaridade na investigação qualitativa (Lessard-Hébert, Goyette & Boutin, 2012).

Recorreu-se, também, à técnica da entrevista, “(...) *um modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas*” (Fortin, 2009; p. 245). Visa a obtenção de informação através de questões que são colocadas ao inquirido pelo investigador (Coutinho, 2016). Do ponto de vista do método, é uma forma específica de interação social que tem como objetivo recolher dados para uma investigação (Vilelas, 2017).

É de enfatizar que a técnica da entrevista, ao contrário do questionário, permite obter informação mais rica. É uma técnica de recolha de dados (forma de perguntar) e simultaneamente uma situação social (quem pergunta e quem responde) a relação face a face, entrevistador e entrevistado, a relação entre os dois é uma situação social (Moreira, 2007).

Foi uma entrevista semi-estruturada. A entrevista semi-estruturada é constituída por um guião com perguntas descritivas para a descoberta dos significados dos comportamentos das pessoas (Vilelas, 2017). Esta consiste em expor questões, ou seja, orientar o discurso e focar-se em questões concretas. O entrevistador centra a entrevista em pontos específicos, conseguindo assim que o entrevistado aborde questões relevantes em tempo útil. É feita a partir de um guião de entrevista (documento aberto, uma sequência de tópicos) (Moreira, 2007). A entrevista pode ser interrompida com outras questões (Reis, 2019). Recorreu-se a este tipo de entrevista pois pretendia-se obter dados comparáveis de diferentes participantes, onde se poderia, caso fosse necessário, encaminhar o discurso para os objetivos da investigação, no caso de haver desvios de discurso, suscitando o aprofundamento da informação requerida.

Foram elaborados dois guiões de entrevistas, um direcionado ao diretor técnico da organização, o profissional encarregue da gestão da estrutura residencial para pessoas idosas em estudo e outro para as outras categorias profissionais existentes na organização em estudo. As entrevistas contam com 15 (quinze) e 16 (dezasseis) perguntas respetivamente, onde abordam questões relativas às práticas de gestão aplicadas na organização em estudo. Os guiões da entrevista podem ser consultados nos apêndices, mais especificamente no Apêndice I - Guião de Entrevista ao Diretor Técnico e Apêndice II - Guião de Entrevista aos Colaboradores. Essas entrevistas foram realizadas na própria instituição, mais especificamente numa sala que proporcionou as condições adequadas, mais especificamente na sala de enfermagem, foram individuais e com recurso a gravação de áudio, não excedendo a duração de 45 (quarenta e cinco) minutos.

No decorrer do processo da escolha da amostra, explicado anteriormente, foi utilizada a técnica da observação não estruturada, também denominada assistemática, simples, espontânea, informal ou não planificada. A utilização desta técnica permitiu perceber quais os colaboradores que reuniam os critérios pré-definidos para a escolha da amostra. Este tipo de observação conduz a função do investigador atuando como mero expectador (Vilelas, 2017). Tem interesse numa fase exploratória do estudo, como processo de encaminhar a própria estruturação da observação. Sem controlo previamente elaborado e sem instrumental apropriado (Freixo, 2018).

Posteriormente à aplicação das entrevistas e às suas transcrições, foi necessário analisar as respostas fornecidas, nesse momento foi utilizada a análise de conteúdo, uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa (Moreira (2007). Permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto. É conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens (Bardin, 2014).

Por forma a obter objetividade, concretizou-se uma leitura atenta de maneira a identificar as possíveis categorias de análise, por forma a obter resultados num sentido sistemático. Assente na técnica análise categorial, transformou-se a informação obtida nas entrevistas em categorias e subcategorias de análise tomando em consideração a necessidade de adaptar as mesmas ao conteúdo e problema da presente investigação.

Tal como refere Morgado (2012), a análise categorial, consiste na identificação sistemática de elementos ou categorias que permitem transformar todo o texto em unidades de significação, ordenando os dados de uma forma lógica e resumida.

A ideia básica é a de que signos/símbolos/palavras, ou seja, as unidades de análise, podem organizar-se em categorias conceptuais, e essas categorias podem representar aspetos de uma teoria que se pretende testar. A categoria é uma forma geral de conceito, uma forma de pensamento. São rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registo) em razão de características comuns (Coutinho, 2016).

Para Bardin (2014), tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação, efetuada segundo regras precisas, dos dados em bruto do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista relativamente às características do texto.

Para a presente investigação assumiu-se três categorias e respetivas subcategorias, como é possível observar abaixo no Quadro 3 - Codificação das Entrevistas.

Quadro 3 - Codificação das Entrevistas

Categoria	Subcategoria
Dados de identificação	Formação base
	Categoria profissional
	Tempo de permanência na instituição
	Funções na instituição
Gestão de Pessoas	Análise, Descrição e Qualificação de Funções
	Recrutamento e Seleção
	Acolhimento e Integração
	Sistemas de Recompensas
	Avaliação e Gestão de Desempenho
	Formação e Desenvolvimento
	Desenvolvimento de Carreira
	Gestão de Conflitos
	Participação
Desafios	Práticas de gestão de pessoas que se deverão valorizar no futuro

Fonte: Elaboração própria

Posteriormente, foram utilizados todos os dados recolhidos, através do que foi lido e ouvido, por forma a elaborar uma tentativa de resposta à questão formulada inicialmente.

Qualquer investigação efetuada junto de seres humanos levanta questões morais e éticas. A ética coloca problemas particulares aos investigadores decorrentes das exigências morais que, em certas situações podem entrar em conflito com o rigor da investigação. Na persecução da aquisição dos conhecimentos, existe um limite que não deve ser ultrapassado. Este limite refere-se ao respeito pela pessoa e à proteção do seu direito de viver livre e dignamente enquanto ser humano (Fortin, 2009).

A investigação aplicada a seres humanos pode, por vezes, causar danos aos direitos e liberdades da pessoa. Por conseguinte, é importante tomar todas as disposições necessárias para proteger os direitos e liberdades das pessoas que participam nas investigações (Fortin, 2009). Na presente investigação foram respeitados os direitos ao anonimato e à confidencialidade e o uso exclusivo dos dados recolhidos para o presente estudo. A pesquisa não submeteu os seus participantes a qualquer tipo de riscos.

É de enfatizar que esta investigação respeitou os princípios de investigação, mais especificamente o princípio do consentimento livre e informado. Foi solicitado o

consentimento dos entrevistados, utilizando um termo de consentimento, que pode ser consultar nos apêndices, mais especificamente no Apêndice III - Termo de Consentimento Informado. A investigação foi, então, realizada com os profissionais que de facto fornecerem o seu consentimento para participar.

Um consentimento, para ser legal, deve ser obtido de forma livre e esclarecida. O consentimento é livre se é dado sem que nenhuma ameaça, promessa ou pressão seja exercida sobre a pessoa e quando esta esteja na plena posse das suas faculdades mentais. Para que o consentimento seja esclarecido, a lei estabelece o dever de informação. A informação é a transmissão dos elementos essenciais à participação dos sujeitos. Saber o que lhes é pedido e para que fins esta informação será utilizada permite aos potenciais participantes avaliar as consequências da sua participação. Obter um consentimento escrito, livre e esclarecido da parte dos sujeitos é essencial à manutenção da ética na conduta da investigação (Fortin, 2009).

“O consentimento voluntário do ser humano é absolutamente essencial. Isso significa que as pessoas devem ser legalmente capazes de dar consentimento, (...) ter conhecimento suficiente do assunto em estudo para tomar uma decisão. Esse último aspeto exige que sejam explicados às pessoas a natureza, a duração e o propósito do experimento; os métodos segundo os quais será conduzido; as inconveniências e os riscos esperados (...)” (Código de Nuremberga, 1947).

2.5. A Luz dos Pastorinhos

A investigação contemplada na presente dissertação foi concretizada numa estrutura residencial para pessoas idosas, como referido anteriormente. A Luz dos Pastorinhos é uma instituição de natureza privada com fins lucrativos, localizada no centro da cidade de Lisboa, especificamente na freguesia Avenidas Novas, sendo que funciona 24 (vinte e quatro) horas por dia.

Esta instituição destina-se ao alojamento coletivo e prestação de serviços de acolhimento de idosos. Sendo a valência Lar de Terceira Idade uma resposta social, desenvolvida em equipamento de alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente para idosos em situação de maior risco de perda de independência e/ou autonomia (Regulamento Interno da Luz dos Pastorinhos).

A Portaria n.º 67/2012 de 21 de março - Normas Reguladoras das Condições de Instalação e Funcionamento das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, considera estrutura residencial para pessoas idosas, o estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem.

Inaugurado em 2014, a Luz dos Pastorinhos, encontra-se adaptada e equipada para receber até 27 (vinte e sete) utentes, sua capacidade máxima, sendo que, no momento da concretização da investigação, conta com 27 (vinte e sete) utentes, ou seja, não possui vagas por preencher, os mesmos possuem uma faixa etária compreendida entre 66 (sessenta e seis) e 97 (noventa e sete) anos de idade (Luz dos Pastorinhos).

A sua missão consiste em acolher indivíduos cuja problemática bio-psicossocial não permite outra resposta que não seja a institucionalização (Luz dos Pastorinhos).

Os seus valores assentam no trabalho em equipa, na ética profissional, na promoção da qualidade de vida e na promoção da saúde (Luz dos Pastorinhos).

Os seus principais objetivos passam por assegurar o fornecimento da alimentação, cuidados de saúde, higiene e conforto, fomentando o convívio e propiciando animação sociocultural. Criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar, contribuir para a estabilização e retardamento do processo de envelhecimento, proporcionar serviços de acompanhamento psicossocial adequados e promover sentimentos de auto-estima e segurança, respeitando a independência, privacidade, e individualidade do idoso (Regulamento Interno da Luz dos Pastorinhos). Ou seja, contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos seus utentes.

A Luz dos Pastorinhos assegura a prestação dos seguintes serviços:

- Serviços Administrativos/Secretaria: este serviço tem com objetivo garantir o funcionamento correto do atendimento e gestão de contas das mensalidades dos utentes e cobrança de extras - medicação, transporte de ambulância e descartáveis.
- Alojamento: os quartos são muito bem iluminados e de boas dimensões. A decoração é cuidada com camas articuladas, preparadas com sistema de grades de proteção e material anti-escaras. Inclui um sistema de chamada e televisão por cabo. As casas de banho são adaptadas.
- Alimentação: as refeições são confeccionadas diariamente na instituição, garantindo deste modo a frescura e a qualidade dos produtos servidos. A ementa é elaborada de acordo com as necessidades que vão surgindo e com o quadro clínico de cada utente.
- Higiene Pessoal: os banhos são adequados a cada utente e dados por pessoal auxiliar qualificado.
- Serviço de Animação: as atividades de animação são um meio que permite experimentar diversas atividades lúdicas adequadas à faixa etária do utente, ocupando assim o seu tempo livre. Procura-se dinamizar estes tempos de lazer de forma adequada e eficaz, tendo em conta os gostos, preferências e necessidades do utente.

- Serviço de Fisioterapia: a possibilidade de realização de fisioterapia faz parte integrante dos serviços prestado pela instituição.
- Serviços Enfermagem: o serviço de enfermagem é diário, sendo este prestado por uma profissional de saúde devidamente habilitada.
- Lavandaria e Limpeza: a instituição dispõem de lavandaria própria e tratamento diário da roupa, incluindo serviço de costura. A higiene dos espaços é efetuada diariamente por pessoal qualificado.
- Quando solicitados, a instituição disponibiliza serviços de cabeleireiro, manicura e pedicura, barbeiro e passeios e visitas culturais (Regulamento Interno da Luz dos Pastorinhos).

As suas instalações são compostas por um quarto triplo, doze quartos duplos, duas salas de estar, duas salas de refeições e quatro casas de banho. Existe ainda a área de serviços, vedada aos utentes e visitas, composta por duas copas, uma cozinha, duas despensa, uma lavandaria e instalações de pessoal e arrumos. O compartimentos identificados encontram-se distribuídos pelos dois pisos que compõem a estrutura residencial para pessoas idosas Luz dos Pastorinhos (Luz dos Pastorinhos).

A Luz dos Pastorinhos conta com uma equipa especializada, credenciada e qualificada que garante aos seus utentes um acompanhamento diário e individualizado, essencial ao bem-estar de qualquer residente de uma estrutura residencial para pessoas idosas. De momento o seu quadro de pessoal é constituído por 20 (vinte) profissionais. O quadro foi definido de acordo com as exigências da legislação em vigor - Portaria n.º 67/2012 de 21 de março - Normas Reguladoras das Condições de Instalação e Funcionamento das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, artigo 12º (Luz dos Pastorinhos).

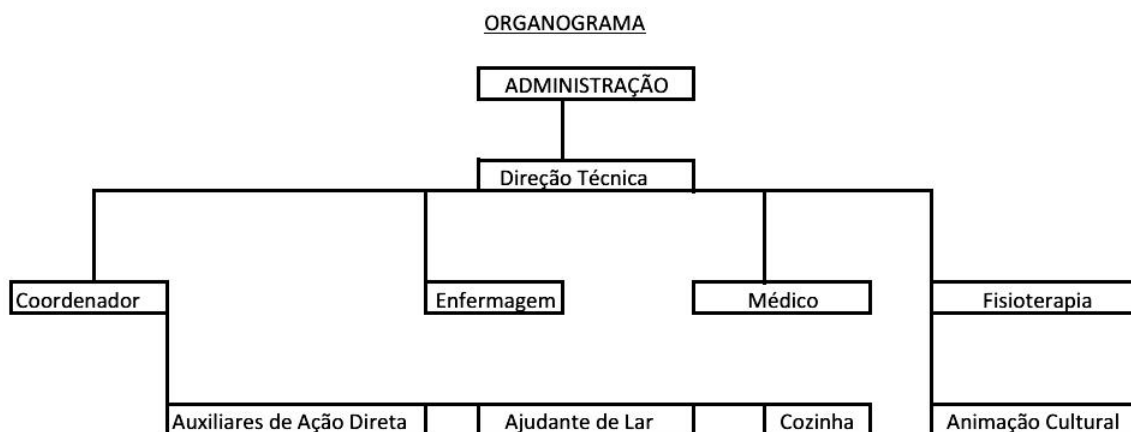
É de mencionar que nem todos os cargos desempenhados, exigem as mesmas qualificações. Toda a equipa técnica, possui uma licenciatura e/ou mestrado ou doutoramento específico na sua área de intervenção na instituição. A qualificação do pessoal auxiliar varia entre o ensino básico e o secundário (Luz dos Pastorinhos).

A estrutura formal da instituição pode ser observada no seu organograma, este mostra a disposição das unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre os mesmos.

Figura 4 - Organograma da Luz dos Pastorinhos



Luz dos Pastorinhos
Av. 5 de Outubro n. 122 2º Dt/Esq.
1050-061 Lisboa
Cont- 509573207



Fonte: Luz dos Pastorinhos

Como é possível observar na Figura 4 - Organograma da Luz dos Pastorinhos, esta estrutura residencial para pessoas idosas conta com diversas categorias profissionais, sendo que o regulamento interno da instituição descreve as funções de cada categoria profissional existente.

Ao diretor técnico compete dirigir o lar, assumir a responsabilidade pela programação de atividades, a coordenação e supervisão dos recursos humanos e aplicar um modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do lar. Promover reuniões com a equipa, sensibilizar as funcionárias para a problemática das pessoas idosas e promover a sua formação. O médico assegura as consultas de rotina e de urgência e prescrição da medicação. O enfermeiro distribui a medicação prescrita pelo médico, mede tensões arteriais, faz pensos e outras tarefas inerentes à enfermagem, orienta as auxiliares de ação direta no que respeita ao posicionamento e mobilização dos idosos. A animadora sociocultural tem a responsabilidade de cumprir o plano de atividades, previamente estudado e definido. O coordenador ajuda na orientação do trabalho de coordenação e supervisão do diretor técnico, assim como no trabalho administrativo. As auxiliares de ação direta são as colaboradoras mais diretas dos idosos e o seu conteúdo funcional é muito vasto, destacando-se a higiene pessoal dos idosos; mudança de fraldas, substituição roupas de cama e de casa de banho, zelar pelo guarda-roupa do idoso, ajudar na sua mobilidade/transporte, ajudar na

alimentação e na toma de medicamentos. Às ajudantes de lar compete a limpeza e arrumação dos espaços e o trabalho da lavandaria, nomeadamente lavar, secar, engomar e arrumar as roupas dos utentes e da casa. À cozinheira compete preparar e cozinhar os alimentos, receber os produtos alimentares, procedendo ao seu acondicionamento e conservação, executar e zelar pela limpeza dos espaços da cozinha e despensa. Por fim a ajudante de cozinha trabalha sob as orientações da cozinheira, podendo colaborar em todas as suas tarefas e substitui a cozinheira nas folgas e ausências da mesma (Regulamento Interno da Luz dos Pastorinhos).

Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

No presente capítulo descreve-se os procedimentos empregados ao nível da investigação qualitativa. Apresenta-se uma síntese descritiva da informação obtida nas entrevistas e finaliza-se com a apresentação, análise e discussão dos resultados.

No fim da aplicação das entrevistas, que foram registadas em áudio, transcreveu-se as mesmas, tal como se pode constatar no Apêndice VI - Transcrição integral da entrevista realizada ao Diretor Técnico e no Apêndice VII - Transcrição integral das entrevistas realizadas aos Colaboradores, foi realizada uma leitura cuidadosa por forma a identificar as categorias de análise, para dessa forma, obter resultados num sentido sistemático, tal como se pode observar no Apêndice V - Quadro de Análise de Conteúdo das Entrevistas com o Diretor Técnico e Colaboradores.

Tendo em conta os vários tipos de análise de conteúdo (Bardin, 2014), recorreu-se à técnica análise categorial, tal como referido no ponto 2.4. Metodologia de Investigação, tendo transformado a informação obtida nas entrevistas em categorias e subcategorias de análise tomando em consideração a necessidade de adaptar as mesmas ao conteúdo e problema da presente investigação.

Seguidamente, apresenta-se os resultados das entrevistas considerando a numeração das categorias e subcategorias definidas anteriormente, no **Quadro 3** - Codificação das Entrevistas, apresentado no ponto 2.4. Metodologia de Investigação. Os resultados encontrados serão evidenciados através de excertos dos conteúdos das entrevistas realizadas, que serão assinaladas.

3.1. Análise da Entrevista ao Diretor Técnico da Luz dos Pastorinhos

Neste ponto será realizada uma análise à entrevista com o diretor técnico da Luz dos Pastorinhos. Por motivos de anonimato e confidencialidade será utilizada a designação E1-DT.

Categoria - Dados de identificação

Subcategoria - Formação base

Especificamente, sobre as suas habilitações literárias, E1-AD afirma possuir uma licenciatura em Psicologia, mestrado em Psicologia forense e da exclusão social e uma Pós-graduação em Gerontologia aplicada.

Subcategoria - Categoria profissional

Relativamente à categoria profissional, E1-DT, afirma ocupar o cargo de diretor técnico, na Luz dos Pastorinhos.

Subcategoria - Tempo de permanência na instituição

Especificamente sobre há quanto tempo exerce a profissão, foi mencionado por E1-DT: “(...) *quatro anos, acho que quatro anos, desde dois mil e quinze (...)*”.

Subcategoria - Funções na instituição

A nível das funções que E1-DT desenvolve na instituição em estudo, o profissional refere que exerce, também, funções que não fazem parte das funções de um diretor técnico. A nível de funções de diretor técnico, E1-DT, refere:

“Ou seja em termos de funções de diretor técnico que eu aqui faço mais, mas em termos as funções de diretor técnico são em termos de controlo dos funcionários, horários, em termos de controle de instituição, em termos de funcionamento da instituição, dos utentes como é óbvio não é, saber tudo o que se passa com os utentes, consultas, tentar dar, a melhor qualidade de vida possível a eles e basicamente todo o funcionamento da instituição.”
(E1-DT)

Relativamente às funções que excedem a sua categoria profissional, E1-DT afirma:

“(...) por exemplo em termos de com enfermeira por exemplo nós contactamos, porque eu estou muito presente, há diretores técnicos que não têm tanto contacto com as auxiliares como eu tenho, porque os horários sim são feitos, mas estar muito em contacto, estar sempre presente com as auxiliares não é digamos uma função do diretor técnico(...)”
(E1-DT)

O diretor técnico (E1-DT), afirma que apesar deste contacto com os restantes colaboradores, não ser algo obrigatório, ou seja, algo que faça parte das suas funções numa instituição, o mesmo tem consciência que:

“(...) tem que se fazer e quanto mais nós estivermos informados acerca do que se passa com os utentes em termos de com as auxiliares, com a equipa médica, melhor é o funcionamento da instituição como é óbvio e melhor qualidade conseguimos dar aos nossos utentes (...)” (E1-DT)

Categoria - Gestão de pessoas

Subcategoria - Análise, Descrição e Qualificação de Funções

A análise de funções consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho (Sousa et. al., 2016), sendo esta uma das práticas de gestão de pessoas que existe na Luz dos Pastorinhos.

“Ou seja, descritivo, sim, ou seja, cada pessoa que está aqui sabe o seu papel, as auxiliares têm portanto, sabem o que é que têm de fazer, a enfermeira também, cozinheira também, direção técnica também, até ao fisioterapeuta que são prestação de serviços também, ou seja está tudo bem delineado em termos das funções que cada um executa aqui dentro da instituição.” (E1-DT)

A luz dos Pastorinhos, como todas as instituições, concretiza um contrato de trabalho com todos os profissionais que integram na sua equipa, nesse mesmo documento é possível consultar todas as funções exigidas ao cargo profissional em questão. Essas informações são, também, fornecidas durante as entrevistas aos candidatos, algo que se irá explicar mais ao pormenor no ponto 3.2. Análise das Entrevistas aos Colaboradores da Luz dos Pastorinhos.

Subcategoria - Recrutamento e Seleção

Relativamente ao processo de recrutamento e seleção, o diretor técnico procede à elaboração de um anúncio e posteriormente realiza entrevistas, com as pessoas que se mostram interessadas no cargo em questão, solicita o currículo e outros documentos pertinente, como certificados de habilitações e registo criminal.

“É feito uma entrevista, apesar que para esta área é muito complicado e eu falo mais em termos de auxiliares, é muito complicado conseguir-se mão de obra porque nós mesmo aqui temos anúncios e depois aparecem ou não estão vocacionadas para esta área porque o que acontece muito é que as pessoas pensam ah é num lar e tal a tratar de velhos, não isso é totalmente errado, estamos a tratar pessoas não é só a higiene, o mudar a fralda que faz parte portanto da totalidade do trabalho da auxiliar.” (E1-DT)

Posteriormente os profissionais têm 1 (um) mês de experiência, por forma a perceber se as pessoas em questão realmente têm vocação para o cargo que se candidataram. E1-DT reconhece dificuldades no recrutamento e seleção de pessoas, principalmente para o cargo de auxiliar de ação direta. Muitas vezes recruta candidatos que passado o mês de experiência acabam por não integrar a equipa da instituição.

“O que acontece é que é muito difícil arranjar pessoas que estejam vocacionados para estar aqui. Eu faço uma entrevista, ou seja, as pessoas enviam o currículo, nós fazemos uma entrevista depois tem uma experiência de trinta dias para saber se se adapta ou não, do que temos cá por exemplo de auxiliares, muitas não tinham experiência e ainda cá estão, ou seja, adaptaram-se, outras pessoas que vieram, ou seja, logo, dá logo à partida para ver que não se conseguem adaptar e têm de tentar noutra área, mas que não é fácil não é.” (E1-DT)

Subcategoria - Acolhimento e Integração

Sendo o candidato recrutado e selecionado, este começa, então, a exercer o cargo ao qual se candidatou. Na Luz dos Pastorinhos a equipa trabalha por turnos, ou seja, existem 3 (três) turnos, o da manhã, o turno da tarde e o turno da noite, os colaboradores inicialmente realizam o turno da manhã, por forma a que o diretor técnico e a administração consigam conhecer o colaborador e o seu trabalho. Posteriormente todos os profissionais realizam os 3 (três) turnos alternadamente. Existem exceções, o diretor técnico, o coordenador e a enfermeira apenas alternam os dias de descanso e encontram-se presentes na instituição tanto no turno da manhã como no turno da tarde.

Os profissionais nos primeiros tempos são sempre acompanhados por um outro profissional com mais anos de trabalho na Luz dos Pastorinhos e existem casos em que o profissional é acompanhado pelo próprio diretor técnico ou pela administração, complementando, E1-DT explica que o:

“(...) programa de acolhimento é quando uma pessoa entra essa semana fica sempre no turno da manhã para quê? Para conhecer, porque nós temos três turnos não é, depois vai ter que fazer os três turnos para perceber como é que funciona os turnos, porque toda a gente aqui faz o turno da manhã, o turno da tarde e o turno da noite para perceber qual é a dinâmica de cada turno, um turno não é igual ao outro, a pessoa faz sempre, a primeira semana faz sempre o turno da manhã e está sempre com uma auxiliar mais antiga, uma auxiliar sénior, uma pessoa que já tem experiência, que está cá mais tempo, que vai sempre explicando o que é que a pessoa nova vai ter que fazer e saber como é que são as nossas regras e nossa maneira de trabalhar, sempre acompanhado.” (E1-DT)

Subcategoria - Sistemas de Recompensas

A Luz dos Pastorinhos oferece aos seus colaboradores 2 (dois) prémios, um traduz-se num valor monetário, o outro consiste no facto da administração suportar o custo da Segurança Social, que caso contrário seria suportado pela trabalhador.

“Nós temos dois tipos de prémios. Temos o prémio de assiduidade e não só, será de assiduidade e também em termos de desempenho da função da pessoa que são quarenta e três euros ao fim do mês, em termos de não faltar e cumprir estes requisitos e depois também temos um prémio que é a segurança social que é apaga, portanto, os onze por

cento pago pelo trabalhador é a instituição que suporta, ou seja, neste caso são dois prémios.” (E1-DT)

Subcategoria - Avaliação e Gestão de Desempenho

A instituição em estudo apesar de concretizar uma avaliação do desempenho dos seus colaboradores, não o faz com recurso a nenhum documento, ou seja, é uma avaliação diária com base na observação. Sendo esta avaliação realizada pelo diretor técnico, tal com o mesmo afirma *“(...) a avaliação é feita por mim não em papel, ou seja, não faço no papel, nenhum relatório, só se for uma coisa grave para se fazer um registo de ocorrências, mas de qualquer maneira não.”*

E1-DT volta a referir que tem bastante contacto com todos os colaboradores da instituição e por esse motivo encontra-se sempre ocorrente de todas as situações que possam ocorrer, sejam elas boas ou menos boas e dessa forma consegue fazer uma avaliação dos colaboradores.

“Porque como eu estou muito presente no relacionamento com as auxiliares, ou seja, com todo o staff que está na instituição, tudo o que haja, em termos, que esteja menos bem, que esteja incorreto a pessoa é logo chamada, portanto, à atenção e é logo corrigido esse erro, por isso, ou seja, digamos que a avaliação é diária.” (E1-DT)

Subcategoria - Formação e Desenvolvimento

É reconhecido que neste momento, a única formação certificada que a Luz dos Pastorinhos proporciona é dirigida às cozinheiras. Tal como E1-DT afirma *“(...) o HCCP [Hazard Analysis and Critical Control Point ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos], temos a situação das cozinheiras em que ele vem dar, o técnico vem dar formação e depois passa certificado a cada uma, com o nome delas, o que fez e a certificação que tem.”*

No entanto é de referir que a enfermeira da Luz dos Pastorinhos dá algum apoio nesse aspeto, complementando E1-DT explica que *“(...) com a enfermeira, pessoas que entram por exemplo que não sabem ainda fazer medição de glicemia, aplicar insulina, a enfermeira dá portanto formação(...)”*. No entanto não é uma formação certificada, *“O que a enfermeira faz em termos de formação como é óbvio não temos possibilidade de passar um certificado.”*

Por forma a terminar esta subcategoria o diretor técnico mostrou interesse na formação dos restantes colaboradores *“Vai haver agora este ano vamos ter, porque eles*

próprios é que têm as formações, há-de haver agora também de medicina trabalho, será feito para todos os colaboradores(...).”

Refere, também que, apesar de neste momento a instituição apenas disponibilizar formação certificada para as cozinheiras, todos os profissionais que integram a equipa da Luz dos Pastorinhos “(...) *possuem capacidades para a função que executam (...).*”

Subcategoria - Desenvolvimento de Carreira

A Luz dos Pastorinhos é uma instituição de pequenas dimensões, por esse motivo esta prática de gestão de pessoas não se encontra presente na instituição. Na opinião de E1-DT, neste tipo de instituições, também, dificilmente se vê desenvolvimento de carreira.

“Nem nesta nem acho eu em termos de instituição desta área porque? De auxiliar pode passar para uma auxiliar sénior, pode passar talvez para um cargo de encarregada mas isso em instituições com grandes dimensões, nós somos uma instituição pequena mesmo assim temos bastantes auxiliares.” (E1-DT)

Refere, ainda, que apesar de não haver possibilidade de desenvolvimento de carreira, a nível de categoria profissional, é possível haver uma evolução “(...) *em termos remuneratórios, ou seja, em termos de salário porque em termos de categoria profissional também não há, não há mais que possa subir agora sim termos de compensatório ou em termos de monetário.*”

Subcategoria - Gestão de Conflitos

Numa estrutura residencial para pessoas idosas, tal como em qualquer outra organização, existem conflitos, cabe à direção ou outro profissional saber realizar a gestão do mesmo.

Na Luz dos Pastorinhos, a gravidade do conflito vai influenciar a forma de gerir. No caso de ser uma situação mais grave:

“(...) são chamados os dois, quando existe conflito entre os dois trabalhadores, tudo depende do conflito que haja, se haja necessidade de processo disciplinar é colocado um processo disciplinar, em termos de, se for, que já aconteceu, é mandado para casa, ou seja, ver que a situação não está a resultar e até ficar até ao fim do turno poderá haver mais conflito e mandar as pessoas para casa.” (E1-DT)

Pelo contrário se for um conflito que pode ser facilmente resolvido, “(...) *que se for*

preciso existem às onze da manhã, depois vem a hora de almoço é irradiada (...)”, o diretor técnico apenas tem uma conversa com as partes interessadas, complementando, *“(...) eu se me apercebo falo com as pessoas e depois às duas da tarde já está tudo bem.”*

Refere-se, também, que quando existe conflito, não são conflitos graves que necessitem de medidas extremas *“(...) mas não há assim conflitos digamos assim muito graves.”*

Subcategoria - Participação

No caso da participação, o diretor técnico da Luz dos Pastorinhos afirma que todas as opiniões são levadas em conta, desde que visem a melhoria do funcionamento da instituição e consequentemente o bem-estar dos utentes.

“(...) eu faço reuniões quase diárias sobre todas as situações que passam aqui e assim todas as críticas e todas, tudo que seja construtivo tudo o que seja construtivo para nós podermos desenvolver ainda mais a instituição e o bem estar de todos e ouço sempre toda a gente que possa dizer assim, eu achava que seria melhor assim ou assim e todas as opiniões são validas.” (E1-DT)

Ou seja, essas sugestões ou críticas vão influenciar o funcionamento da instituição, complementando E1-DT, afirma que quando *“(...) há uma ideia nova, poderia-mos fazer desta forma, sim senhora, se for valido e que melhore o nosso funcionamento claro que sim, é posta em causa.”*

E1-DT afirma, também, que:

“(...) a pessoa se tiver de fazer uma critica ou falar comigo sobre algo que não está bem como é óbvio eu vou aceitar, vou verificar, ver, ou seja, se a pessoa tem razão ou não mas nunca irá, ou seja, o colaborador nunca irá ter uma represália.” (E1-DT)

Categoria - Desafios

Subcategoria - Práticas de gestão de pessoas que se deverão valorizar no futuro

Quando questionado relativamente à importância e valorização das práticas de gestão de pessoas, o diretor técnico, afirma que na Luz dos Pastorinhos todas as práticas mencionadas na entrevista *“(...) são todas valorizadas, eu acho que uma encaixa-se nas outras, ou seja, não podemos pôr em cima ou em baixo (...)”*

Continua referindo que:

“(...) nós trabalhamos com pessoas a cuidar de pessoas e isso diz tudo, trabalhamos com pessoas a cuidar de pessoas é tudo o que está aí enquadra-se umas nas outras não podemos dizer que uma será mais importante que a outra porque é assim claro que é importante o tratamento do utente, está bem, mas o sistema também de remuneração, de incentivo e de motivação, porque é necessário também a motivação, também está incluído nisso, ou seja, estão todas no mesmo, no mesmo bloco acho que são todas importantes.”
(E1-DT)

3.1.1. Discussão da Análise à Entrevista ao Diretor Técnico da Luz dos Pastorinhos

A análise da entrevista realizada ao diretor técnico da estrutura residencial para pessoas idosas Luz dos Pastorinhos, no que diz respeito às práticas de gestão de pessoas, permitiu chegar às seguintes conclusões:

- A instituição não possui um departamento de gestão de recursos humanos, as práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas e implementadas pela administração e pelo diretor técnico, havendo consonância, entre os mesmos.
- O diretor técnico da Luz dos Pastorinhos afirma que não faz parte das suas funções ter contacto com os restantes profissionais da instituição, apesar do mesmo ter esse contacto diariamente e ter consciência de que é importante para o bom funcionamento da instituição o que por sua vez vai influenciar o bem-estar dos utentes. Neste tipo de organizações, onde se trabalha com pessoas, torna-se imprescindível o contacto entre todos os profissionais que fazem parte da equipa, pois em estruturas residenciais para pessoas idosas as equipas devem ser multidisciplinares, deve existir uma relação entre os diferentes profissionais envolvidos, os quais devem considerar o utente como um todo, numa atitude humanizada e uma abordagem mais ampla.
- Mesmo não tendo formação em gestão de pessoas, o diretor técnico tem consciência da importância da gestão de pessoas na Luz dos Pastorinhos.
- Embora a Luz dos Pastorinhos implemente diversas práticas de gestão de pessoas é possível perceber que as mesmas poderiam estar mais desenvolvidas, sendo que determinadas práticas necessitam de mais formalidade, no entanto, não se pode deixar de mencionar que nos estamos a referir a uma organização de pequenas dimensões.
- Todas as funções realizadas na instituição encontram-se bem delineadas no respetivo contrato de trabalho de cada categoria profissional, presente na Luz dos Pastorinhos, de modo a que cada colaborador perceba exatamente quais são as funções que tem de

desenvolver. Essa informação é, também, fornecida durante as entrevistas, na fase da seleção dos candidatos.

- O recrutamento e seleção são práticas que não poderiam faltar em qualquer organização. Na organização em estudo, recorre-se apenas ao recrutamento externo, sendo a entrevista de seleção realizada pelo diretor técnico e/ou pela administração. O recrutamento é externo quando, havendo determinado posto de trabalho vago, a organização procura preenchê-lo com candidatos externos à organização (Sousa et. al., 2016). Para Cunha et al. (2014) o recrutamento é externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização, seja entre os desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações. Posteriormente são selecionados candidatos para concretizar um período de experiência, por forma a perceber as competências dos mesmos e chegar a uma conclusão, relativamente à integração do candidato na equipa da Luz dos Pastorinhos. É um processo simples. A dificuldade no recrutamento e seleção prende-se com a escolha do perfil adequado para desenvolver as funções pretendidas. É essencial, também, compreender a dificuldade de intervir com a população idosa, principalmente quando existe outras patologias associadas como por exemplo a demência.

- O acolhimento e integração de novos colaboradores é realizado, sempre, no turno da manhã, onde o novo trabalhador é acompanhado por um colega com mais anos de experiência na instituição. O facto do novo colaborador exercer as suas funções apenas no turno da manhã, ao contrário dos restantes colaboradores que fazem horários rotativos, permite à direção e administração perceber se esse novo colaborador realmente possui as competências necessárias para assumir o cargo ao qual se candidatou. É de enfatizar que não existe qualquer tipo de manual ou documento onde descreve o acolhimento de novos colaboradores na Luz dos Pastorinhos. Tal como afirma Sousa et. al. (2016), acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização

- O sistema de recompensas baseia-se num valor monetário e no suporte do pagamento à Segurança Social, que caso contrário teria de ser suportado pelo trabalhador. Enfatiza-se que estas recompensas apenas são recebidas pelos colaboradores que demonstrem uma boa assiduidade e um bom desempenho. São, então, utilizados estes dois tipos de recompensa como forma de motivar os colaboradores.

- O processo de avaliação de desempenho é uma prática, pouco desenvolvida, não existe qualquer instrumento de avaliação, é feita com base na observação da direção. É essencial que os colaboradores tenham conhecimento dos objetivos estipulados, de forma a, posteriormente, serem avaliados. Sousa et. al. (2016), por sua vez afirma que a avaliação do

desempenho deve ser o menos subjetiva possível. Os critérios de avaliação deverão, o mais possível, cumprir determinadas condições: serem quantificáveis e serem previamente negociados os recursos para atingir os objetivos. O mesmo autor opina ser necessário que as organizações apostem na conceção, implementação e desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho que esteja em paralelo com a estratégia global pois, caso isto não aconteça, as consequências poderão ser avassaladoras. Nesta prática, o gestor de pessoas tem um papel fundamental e deve cuidar de ser um parceiro estratégico da administração.

- A formação suscita desenvolvimento de competências, sendo sempre uma necessidade em qualquer tipo de organização. Na luz dos Pastorinhos esta prática é vista como um aspeto importante, no entanto pouco desenvolvida. Foi possível constatar que existe uma formação certificada para as cozinheiras, no entanto, para os restantes colaboradores, estes apenas contam com a enfermeira, que fornece indicações referentes ao tratamento dos utentes. Não obstante, o diretor técnico afirma que todos os profissionais desta instituição possuem as competências necessárias para o desenvolvimento das suas respetivas funções. Os colaboradores devem ser considerados como o principal capital primordial, por esse motivo torna-se imprescindível apostar na sua formação e desenvolvimento de competências. Relativamente às competências, Sousa et. al. (2016), afirma que as competências podem assumir diferentes dimensões, isto é, essenciais, sendo as competências que diferenciam a organização perante ocorrentes e clientes e constituem a razão da sua sobrevivência; funcionais, que são as competências específicas de cada uma das áreas da organização e individuais, que são as competências individuais e compreendem as competências de gestão.

- É reconhecido que o desenvolvimento de carreira não existe na Luz dos Pastorinhos.

- Os conflitos podem sempre surgir numa organização, contudo é essencial tentar terminá-los e conversar individualmente com os elementos presentes no conflito. No caso de se estar perante uma situação grave deve feito um processo disciplinar ou até a expulsão da pessoa em causa, se a situação assim o exigir.

- No que diz respeito à participação, todos os colaboradores da Luz dos Pastorinhos têm oportunidade para realizar sugestões ou até mesmo críticas, sendo que, no caso de serem válidas, têm influencia nas decisões e por consequência no funcionamento da instituição. A recolha dessas sugestões e/ou críticas são realizadas durante reuniões com a direção, posteriormente são avaliadas pela direção e encaradas como uma oportunidade de melhoria contínua dos serviços.

- A Luz dos Pastorinhos concretiza reuniões com o objetivo de melhorar o funcionamento da

instituição, sendo nesses momentos que os colaboradores têm a oportunidade de não só fazer as suas críticas e /ou sugestões, como também, de receber informações relativamente ao seu desempenho.

3.2. Análise das Entrevistas aos Colaboradores da Luz dos Pastorinhos

Neste ponto será realizada uma análise às entrevistas com os colaboradores da Luz dos Pastorinhos, que por motivos de anonimato e confidencialidade serão utilizadas as seguintes designações: E2-ENF, E3-CORD, E4-AD, E5-C, E6-AL, E7-AD e E8-AD.

Categoria - Dados de identificação

Subcategoria - Formação base

As habilitações literárias variam consoante a categoria profissional. E2-ENF, é licenciada em Enfermagem e mestranda em Gerontologia Social. E3-CORD, possui um bacharelato em contabilidade. E4-AD tem o oitavo ano e uma formação de auxiliar de Geriatria. E5-C possui o sétimo ano. E6-AL tem o décimo ano. E7-AD e E8-AD têm o décimo segundo ano e oitavo ano incompleto, respetivamente.

Subcategoria - Categoria profissional

No que diz respeito à categoria profissional: E2-ENF ocupa o cargo de: “*Enfermeira*” e E3-CORD afirma “*Sou coordenador.*” E4-AD; E7-AD e E8-AD são auxiliares de ação direta. E5-C assume o cargo de cozinheira e E6-AL o de ajudante de lar.

Subcategoria - Tempo de permanência na instituição

Relativamente ao tempo de permanência na luz dos Pastorinhos, E2-ENF encontra-se a exercer funções nesta instituição há um ano, E4-AD há dois anos e E5-C conta com dois anos e meio. E3-CORD; E6-AL; E7-AD e E8-AD são os colaboradores com mais antiguidade, desempenham as suas funções há quatro anos.

Subcategoria - Funções na instituição

Quando questionados sobre as funções desempenhadas na instituição, foi possível perceber que cada categoria profissional possui funções distintas. A enfermeira (E2-ENF), afirma que é responsável pela: *“(...) medicação, dos cuidados gerais com os doentes, como por exemplo avaliações de parâmetros vitais, avaliação do estado geral dos utentes no que diz respeito à pele, algumas queixas que referem (...)”*. A profissional enfatiza que o seu trabalho passa por um grande contacto com os utentes. Tendo, também um determinado controlo no que diz respeito à alimentação dos utentes, completando *“(...) faço também o apoio ao médico que vem cá na instituição, (...), os pensos, bom o geral é isso, pronto tem um algumas coisas especificamente mas pronto está dentro do pacote.”*

O coordenador, designado por E3-CORD afirma que as suas funções são:

“(...) preparar as ementas, ver o que falta na dispensa, coordenar as cozinheiras, ter algum controlo nas auxiliares, apesar disso também ser uma função do diretor técnico, a gente trabalha em equipa, coordenar a lavandaria, ver os mantimentos que é necessário comprar, o que falta e não estou a ver assim, pode-me estar a escapar mais alguma coisa mas basicamente é isso.” (E3-CORD)

Por outro lado, E4-AD, E7-AD e E8-AD, sendo auxiliares de ação direta, possuem funções mais centradas nos utentes. Tal como afirma E4-AD:

“As minhas funções são tratar dos idosos. Olha temos o pequeno-almoço, depois de dar os pequenos-almoços vamos à parte de higiene, dar banho, lavar os dentes, lavar a cabeça, é por creme no corpo, hidratar bem o corpo, isso é a nossa função e dar amor e carinho.” (E4-AD)

O que vai ao encontro com E7-AD que explica que as suas funções passam por apoiar os utentes *“(...) e dar carinho, atenção, afeto, tudo o que eles necessitam que não têm.”*

No caso de E8-AD, a situação foi algo distinta, visto que a colaboradora inicialmente foi contratada para exercer funções de cozinheira. Por esse motivo a mesma assume as funções de cozinheira na ausência das cozinheiras. Complementando E8-AD, no que diz respeito às suas funções afirma *“Cuidar de idosos, por vezes cozinha quando não temos cozinheira.”*

Uma das cozinheiras da Luz dos Pastorinhos, E5-C, esclarece que as suas funções passam pela *“(...) preparação dos alimentos, fazer a comida.”* A profissional é, também, responsável pela limpeza da cozinha.

E6-AL, cuja categoria profissional é ajudante de lar, tal como referido anteriormente, afirma *“Eu faço a limpeza da instituição, as casas de banho, as camas dos utentes, o chão e*

também ajudo na alimentação.”

Categoria - Gestão de pessoas

Subcategoria - Análise, Descrição e Qualificação de Funções

No que diz respeito à análise, descrição e qualificação de funções, tal como o diretor técnico, também, esclarece anteriormente, os profissionais afirmam terem recebido indicações claras relativamente a quais seriam as suas funções.

No entanto, apesar da maioria dos profissionais mencionar o facto das suas respetivas funções se encontrarem descritas no contrato de trabalho, duas auxiliares afirmam que a descrição de funções foi dada apenas oralmente durante a entrevista de trabalho.

E2-ENF, afirma que *“(...)foi apresentado um contrato de trabalho e o contrato é claríssimo.”* O que por sua vez ao encontro de E3-CORD que explica que existe um contrato de trabalho e o mesmo explicita as funções do colaborador em questão: *“Sim temos um documento com as funções do coordenador.”* Este profissional complementa ainda, acrescentando que os restantes colaboradores também têm acesso a essa informação: *“Sim, elas quando assinam o contrato lá no contrato delas está explícito as tarefas delas, o que elas têm de fazer aqui, está tudo bem explícito.”*

Segundo E6-AL, o diretor técnico informou a profissional sobre quais seriam as suas tarefas e responsabilidades: *“Sim, na altura que eu vim cá o diretor técnico esteve comigo no escritório e esclareceu-me o meu trabalho.”* Acrescenta ainda que *“(...) assinei um documento que é o contrato de trabalho em que lá esclarecia qual era a minha, as minhas obrigações aqui na instituição.”* Que vai ao encontro, também, da informação fornecida por E7-AD que afirma *“Foi oralmente e pelo contrato.”*

Por outro lado, E4-AD diz que apesar de ter recebido informações relativas às suas funções, por parte da administração e direção, essas informações foram dadas apenas oralmente, não existindo qualquer tipo de documento escrito. Afirmando, quando questionada: *“Não, oralmente.”*

Por forma a terminar esta subcategoria, E8-AD afirma que inicialmente foi esclarecida no que dizia respeito às suas funções: *“Sim no início fui porque fui para a cozinha, era diferente e depois vim cá para fora.”* No entanto, posteriormente, começou a assumir funções de auxiliar de ação direta, sendo que nessa nova categoria profissional, não teve acesso a nenhum descritivo de funções, tendo que se apoiar nas colegas com mais anos de experiência na instituição: *“Pós-me [a direção] cá fora e disse que eu ia aprender com elas [auxiliares de ação direta com mais anos de experiência] como é que se tratava dos idosos.”*

Subcategoria - Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção, como já referido, é uma prática que não se pode deixar de implementar em qualquer organização. Na Luz dos Pastorinhos esse recrutamento é um recrutamento externo, em que o diretor técnico, procede à atração dos candidatos, recorrendo a anúncios, posteriormente através de entrevistas, que têm, também, como objetivo esclarecer todas as tarefas e responsabilidades do candidato, bem como as condições do cargo, é realizada uma seleção dos possíveis candidatos. Segundo as informações fornecidas é um processo simples, quando comparado com organizações de grandes dimensões, existindo uma clara dificuldade na contratação de pessoas para este tipo de instituições.

E2-ENF explica que:

“(...) na altura fiz, trouxe o meu currículo, foi uma avaliação à base do currículo e pronto fiz um período de experiência para ver se a instituição ficaria com a enfermeira ou se a enfermeira também gostava do ambiente de trabalho e ver se continuavam ou não, na altura foi um mês de experiência e correlação também à avaliação do meu currículo.” (E2-ENF)

O coordenador da Luz dos Pastorinhos (E3-CORD), afirma que: *“Pediram-me, pronto, pediram-me o meu meu currículo, as minhas informações dos outros trabalhos onde eu tenho estado, foi tudo feito da maneira mais adequada, penso eu.”*

As entrevistadas E4-AD, E5-C, E6-AL, E7-AD e E8-AD vão ao encontro da resposta fornecida pelo coordenador e afirmam que foi realizada uma entrevista onde foi pedido o seu respetivo currículo e outros documentos pertinente. E4-AD afirma que foi-lhe solicitado o seu *“(...) currículo sim e depois do currículo tem, também, formação, tenho diploma de formação que eu fiz noutras instituições.”* Por sua vez E6-AL, explica que *“(...) o diretor técnico pediu-me o meu currículo, onde eu já tinha trabalhado em vários lares como ajudante de lar e assim eu consegui esclarecer as minhas qualidades”* A colaboradora E7-AD esclarece que o diretor técnico pediu *“(...) a documentação normal que é, pronto, o cartão de cidadão, o registo criminal, os diplomas da nossa formação, essas coisas, pronto os essenciais.”* A profissional E8-AD afirma que:

“(...) na altura o escritório estava ocupado, até foi num quarto que o doutor P [diretor técnico] fez-me a entrevista, o escritório tinha lá não sei quem e foi mesmo ali num quarto que ele falou comigo e disse-me o que eu tinha de fazer, como é que tinha de fazer, quais eram as condições, como é que ia ser e pronto foi isso.” (E8-AD)

Todos os entrevistados afirmam que foram usados métodos adequados para avaliar as suas competências por forma a exercer o cargo ao qual se candidataram.

Subcategoria - Acolhimento e Integração

O processo de acolhimento e integração explicado anteriormente pelo diretor técnico, de forma geral, vai ao encontro das informações fornecidas pelos outros colaboradores da Luz dos Pastorinhos, como é por exemplo o caso da enfermeira da instituição:

“Sim, sim. Por acaso não tenho razão de queixa, sempre tive muito muito apoio do diretor técnico, não de uma forma direta nas minhas tarefas mas como, pronto por exemplo eu preciso de um material e não demora é pronto aquele apoio logístico, tive muito apoio do diretor técnico e com relação à prática, na prática tive sempre apoio de auxiliares que eu encontrei já na instituição já à mais tempo que neste momento já nem estão, mas foi um apoio crucial, não tenho razão de queixa.” (E2-ENF)

E3-CORD explica que contou com o apoio do diretor técnico: *“Sim, apoio da direção e do diretor técnico.”* Esclarecendo, ainda, que lhe foram *“(...) dizendo como é que funcionam os lares, como é que funciona a elaboração das ementas, o controlo das funcionárias, a parte das famílias, dos utentes, fui acompanhado, não posso dizer que não fui porque fui.”*

Por outro lado E4-AD afirma que não foi acompanhada pois: *“(...) eu já vinha com a minha prática.”*

A colaboradora E6-AL explica que para além do apoio das suas colegas contou, também, com o apoio do coordenador: *“Tive apoio pelo coordenador do lar e tive apoio também pelas minhas colegas que já estavam cá à mais tempo.”*

A profissional E7-AD, que segundo as informações fornecidas durante as entrevistas foi uma das primeiras auxiliares de ação direta a ser contratada, explica que não se apoiou nas suas colegas, exatamente por ser a única auxiliar, pois na altura da sua contratação a Luz dos Pastorinhos apenas contava com 2 (dois) utentes. Não obstante E7-AD teve bastante apoio por parte da administração da instituição:

“(...) na altura que eu vim para cá eu estava sozinha, não tinha ninguém, não tinha cá colegas, só tínhamos dois utentes em dois mil e quatorze e pronto foi uma entrada ótima, a Doutora X [administração] apoiou-me a cem por cento nas atividades que tinha que fazer, ajudou-me também em algumas atividades e correu lindamente bem.” (E7-AD)

Por fim E8-AD, explicita, também, que inicialmente contou com o apoio da *“(...) doutora X [administração], depois foi com a F [Cozinheira com mais anos de trabalho na instituição].”* Ao deixar o cargo de cozinheira e passar a assumir funções de auxiliar de ação direta a profissional afirma que: *“Quando vim cá para fora fui aprendendo com o que elas me ensinavam.”*

Subcategoria - Sistemas de Recompensas

Na Luz dos Pastorinhos existe um sistema de recompensas, E3-CORD explica que: *“Não descontam a segurança social a nós, pagam à segurança social, temos essa recompensa e temos o prémio, um prémio monetário se não faltar-mos.”* Ou seja, a instituição recompensa os seus colaboradores pela sua assiduidade. E2-ENF complementa e afirma que recebe este mesmo prémio: *“Pela minha disponibilidade, o meu trabalho, é sempre justificável.”*

As colaboradores E5-C, E6-AL vão ao encontro dos profissionais acima e afirmam: *“Temos o prémio que é nossa, nós não faltarmos, depois também pagam a segurança social.”* (E5-C) Complementando E6-AL explica que *“(...)nós temos o prémio que recebemos todos os meses, junto com o ordenado, e também temos os onze por cento da Segurança Social que não é descontado.”* (E6-AL)

A profissional E7-AD, é da mesma opinião: *“Sim, a gente recebe um prémio de quarenta e qualquer coisa, sim um prémio, e caso que a gente também não falte, porque também temos de ter a noção de responsabilidade(...)”*

E8-AD, explica, ainda, que no caso da falta ser justificada os dois prémios mencionados, ou seja, o valor monetário e a Segurança Social não são descontados: *“Não, porque se eu faltar por algum motivo por mim e que não tenha justificação é descontado segurança social, prémio e os dias, se for pela filha já não, trago declaração médica.”*

A auxiliar de ação direta E4-AD, menciona, também as recompensas intrínsecas: *“Elogios, sou boa funcionária.”* (E4-AD) Para a entrevistada a recompensa intrínseca é mais importante do que a extrínseca: *“Porque nem é, financeiramente ajudas, mas se tens um elogio do patrão e reconhecer o teu trabalho isso até o trabalhador tem mais outra possibilidade de trabalhar com mais empenho, mais dedicado, porque tem o elogio do patrão.”*

Subcategoria - Avaliação e Gestão de Desempenho

Como foi explicado anteriormente, a Luz dos Pastorinhos não possui um instrumento de avaliação de desempenho, essa avaliação é feita baseada numa observação diária, realizada por parte da direção e administração.

A enfermeira da instituição, afirma receber informações relativamente ao seu desempenho por parte da direção: *“Pela direção, sim, sim recebo feedback.”* A profissional considera essas mesmas informações úteis, sendo até motivadoras.

“Sim sim não deixa de ser porque assim eu estou aberta a chamadas de atenção ou críticas construtivas e destrutivas, por exemplo se uma pessoa faz uma referência a uma enfermeira o a mim eu fico feliz porquê? Porque é um é uma forma de eu melhorar. Por exemplo a enfermeira deveria ter visto e ver melhor, isso é bom, apesar de não ter ocorrido situações que me chama-se à atenção(...)” (E2-ENF)

E3-CORD, faz referencia a reuniões, onde recebe informações sobre o seu desempenho e o próprio funcionamento da instituição: *“Sim fazemos reuniões para saber se está tudo a correr bem ou o que está a correr menos bem.”* Acrescentando, relativamente à utilidade dessas mesmas informações: *“Sim porque convém sempre saber o que é que estamos a fazer de menos bom, para melhorar-mos as nossas funções aqui no funcionamento da casa.”*

A profissional E5-C, relativamente às críticas construtivas explica que estas contribuem para a sua aprendizagem e como forma de melhorar o seu desempenho: *“Eu encaro bem porque a gente está sempre a aprender por isso encaro sempre bem.”*

Por sua vez E6-AL, afirma que as informações relativas ao seu desempenho *“(...) motivam o meu trabalho aqui na instituição.”* E as críticas construtivas são importantes para *“(...)a gente melhorar o nosso desempenho aqui no lar.”*

Por outro lado E7-AD: *“Gostava de receber mais.”* Complementado:

“Porque é assim eu sou aquele tipo de pessoa que se faço um erro eu gosto que me corrijam, dizer dona E7-AD pronto faça melhor ou está bom ou não está, porque se não está para a próxima eu já faço melhor e se me disserem dona E7-AD agora tá bom para a próxima vez eu faço muito melhor. Se começarem a dizer a dona E7-AD não fez isto, a dona E7-AD não faz aquilo, pronto esmorece mais o trabalhador. Como é que eu posso explicar, tem de dar incentivo para ter um bom funcionário porque se não der o funcionário acaba por esmorecer e não consegue.” (E7-AD)

Ou seja, para esta colaboradora o *feedback relativamente ao seu desempenho* é uma fonte de motivação.

E8-AD apesar de considerar esse *feedback* útil, considera, também, que por vezes as críticas construtivas são injustas: *“Sim recebemos, uma vez críticas outra vez não críticas. (...) mas às vezes acho que as críticas são injustas para as pessoas que estão a trabalhar.”* Explicitando que deveria existir menos confiança entre a direção e determinadas colaboradoras: *“(...) há colegas minhas que não trabalham e recebem os mesmos louvores.”* (...) *“A confiança que ele [diretor técnico] dá a certas auxiliares, a conversa que dá a certas auxiliares e são as que não fazem muito.”*

Subcategoria - Formação e Desenvolvimento

Apostas na formação dos profissionais beneficia não só o próprio profissional como, também, a organização, pois com formação vem mais competências e por consequência um melhor desempenho por parte do colaborador.

A profissional E2-ENF não sente necessidade de formação, pois é licenciada na sua área de especialização e no momento da entrevista encontrava-se a concretizar um mestrado: *“Não porque eu estou terminando uma especialização na área. Estou terminando o mestrado em gerontologia social que é a área do envelhecimento, foi sempre uma área de paixão.”*

O coordenador (E3-CORD), apesar de não sentir necessidade de formação, explica que a Luz dos Pastorinhos no momento da entrevista proporciona formação às cozinheiras e *“(...) as auxiliares recebem formação da enfermeira, mas não certificada e as cozinheiras recebem formação da nossa empresa de medicina do trabalho.”* O profissional enfatiza que a nível da formação para todos os colaboradores a instituição *“Ainda não [proporciona], mas esta-se a trabalhar nisso.”*

No que diz respeito à necessidade de formação a profissional E4-AD afirma que: *“A formação é sempre bem-vinda temos que ter sempre formação, mesmo que a gente já sabe, mas outras formação vamos aprendendo outras coisas, coisas novas.”* Mostrando interessante em investir na sua própria formação: *“Sim, eu até quero tirar formação, quero mais a teoria, a prática já tenho, vou inscrever na Segurança Social para tirar durante a noite, quando eu tiver um tempinho.”*

O que vai ao encontro da informação fornecida por E6-AL: *“Nunca é demais aprender-mos, mas eu como já trabalho nisto à alguns anos, todo o meu trabalho aqui desempenhado no lar é sempre muito bem feito e tenho muito gosto em o fazer, mas formação nunca é demais.”*

E7-AD, não sente necessidade de formação:

“Para mim, porque eu sei as minhas categorias de serviço em si e sei aquilo que faço e aquilo que eu aprendi também, porque há coisas que eu aprendi e aquilo que eu tirei que nós não temos aqui a nível de mim e outras colegas e isso que não é feito porque se fosse também para fazer tinha que haver mais uma colaboração entre todas.” (E7-AD)

Pelo contrário E5-C, como assume funções de cozinheira, usufrui de uma formação dada pelo HCCP [*Hazard Analysis and Critical Control Point* ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos]: *“Sim, temos um senhor que vem cá e dá formação sobre a higiene dos alimentos, temperatura dos frigoríficos.”*

A colaboradora E8-AD concorda que a instituição deveria fornecer formação aos seus colaboradores: *“(...) é sempre bom a gente aprender coisas novas, como nesta situação*

agora do vírus que é preciso aprender coisas novas, o básico sabemos.” No entanto, no momento da entrevista não sentia necessidade de tal:

“Quer dizer eu não sento necessidade, se calhar no início, no princípio sim, mas agora não, no princípio sentia-me insegura porque nunca tinha trabalhado nesta área, mas daquilo tudo que eu aprendi e quando não sei pergunto, não tenho vergonha de perguntar, quando eu não sei olha digo à enfermeira que não sei e ela ensina.” (E8-AD)

Esta colaboradora afirma, também que a presença da enfermeira é *“Fundamental.”*

Subcategoria - Desenvolvimento de Carreira

Esta prática de gestão de pessoas não se encontra a ser implementada na Luz dos Pastorinhos. No entanto E4-AD e E5-C referem o facto de evoluir a nível do seu desempenho: *“Sim temos sempre que evoluir.”* (E4-AD) *“Não, evoluir é ficar melhor, fazer melhor do que aquilo que faço, subir de cargo não, eu gosto do que faço.”* (E5-C)

Subcategoria - Gestão de Conflitos

A luz dos Pastorinhos, como qualquer outra organização tem conflitos. A enfermeira da instituição (E2-ENF), explica que geralmente evita conflitos, sendo que por vezes, também, realiza essa gestão:

“Costumo evitar, sou daquelas que costumo evitar, se eu vejo que à situações que eu não consigo evitar e eu costumo se estou sozinha, porque normalmente não é uma área que eu, que eu posso responder, se for comigo tudo bem, mas aqui não é comigo acho que eu não provoço, às vezes esses tipos de situações comigo é menos mas por exemplo entre auxiliares se eu estou sozinha no lar eu posso chamar as duas ou as três conforme e conversar só que há sempre a direção técnica presente e são eles a resolver gestão de conflitos, não sou eu, mas se estou sozinha tento conversar e ouvir sempre os lados interessados, mas comigo menos.” (E2-ENF)

O coordenador explica que a gestão dos conflitos é feita recorrendo a uma reunião: *“É assim é com reuniões, chama-se as funcionárias ao gabinete e tenta-se ver o que é que correu menos bem que é para se melhorar e não voltar a acontecer.”* Complementa afirmando que a gestão desses conflitos, que é realizada pelo diretor técnico: *“(…) acho que está adequada.”*

A colaboradora E4-AD explica que *“A gestão de conflitos, quando há conflito chamam no escritório e falam com a pessoa que arranjou, que tem conflito com a colega, depois chama um, diretor técnico vai ouvir a versão da outra, depois chama outra para ouvir a*

versão da outra.” Quando questionada relativamente à qualidade dessa gestão a profissional explicita que:

“(...) não tenho razões de queixa do diretor técnico, ele exerce bem as suas funções mesmo nas empregadas está sempre atrás da gente e isso sim. É assim, aqui nós fazemos o nosso trabalho e temos uma equipa excelente, quando alguém está atrasada com o seu trabalho as colegas vão ajudar essa coisa toda, o diretor técnico mesmo diz hoje como está atrasado a colega vai dar uma mão, então nós vamos dar uma mão, a colega faltou você tem que fazer a função da colega e a gente faz a função da colega.” (E4-AD)

As colaboradoras E5-C e E6-AL, corroboram as informações já fornecidas:

“Nós somos chamadas, é assim conflitos praticamente não há, mas quando há conflitos nós somos chamadas ao escritório e têm uma conversa com a gente e pronto fica tudo resolvido, não passa disso.” (E5-C)

“Quando há algum conflito a gente dirige-se ao gabinete para falar com o doutor, portanto o diretor técnico e com o coordenador da instituição.” (E6-AL)

A profissional E6-AL, em relação à qualidade dessa gestão, afirma ser adequada:

“(...) acho que esta correta, a gente sempre que tem algum problema, alguma queixa ou algum ambiente desagradável ou menos bom, a gente dirige-se sempre às pessoas responsáveis e eles resolvem-nos a situação, para haver harmonia na instituição e bem estar dos utentes.” (E6-AL)

Por outro lado, E7-AD pensa que a gestão de conflitos na Luz dos Pastorinhos deveria ser melhorada:

“É assim, melhorado um bocadinho, acho que sim, porque costuma-se dizer um patrão que quer ter um bom empregado também tem que ser um bom patrão porque senão o empregado também esqueça. Mas eu acho se há duas colegas a discutir no trabalho pronto é castigo, vai para casa de castigo e não recebe, na minha opinião (...)” (E7-AD)

Enfatizando ainda que numa instituição deste tipo, ou seja, uma estrutura residencial para pessoas idosas: *“(...)onde tem pessoas idosas não estão dispostas a ver conflitos, eles não têm culpa nenhuma.”*

Para terminar E8-AD, afirma que o conflito deve ser controlado logo no seu início:

“Controlar a discussão seja onde for, se a discussão começar com certas auxiliares que não se contêm, se começar no corredor é no que corredor que se faz o teatro, que se faz tudo. Por vezes são chamados ao escritório levam na cabeça e aí está, não passa disso.” (E8-AD)

No entanto admite que o diretor técnico, a administração e o coordenador tentam resolver o conflito: *“Tenta resolver o Doutor P [diretor técnico], o senhor E3-CORD por vezes também ou a doutora X [administração] se estiver aqui tenta resolver.”* E termina afirmando que a gestão realizada pelo diretor técnico necessita de melhorias, devido à confiança que esse mesmo profissional dá a determinadas colaboradoras: *“Tem alturas que não é, tem alturas em que a confiança é demais, quando há um excesso de confiança a partir dali já é um bocado difícil de controlar tudo cá fora.”*

Subcategoria - Participação

No que diz respeito à participação dos colaboradores, maioritariamente, todos são da opinião que têm uma participação ativa no funcionamento da estrutura residencial para pessoas idosas Luz dos Pastorinhos.

E2-ENF quando questionada relativamente ao facto de realizar sugestões com o objetivo de melhorar o funcionamento da instituição responde: *“Sim, sempre.”*, afirmando fazer essas sugestões: *“Mais com o diretor técnico.”*

O colaborador (E3-CORD), complementa e afirma: *“Sim temos uma relação aberta com a gerência e com a direção técnica.”* Explicando que os colaboradores podem utilizar as reuniões feitas pelo diretor técnico para oferecer sugestões, por forma a melhorar o funcionamento da estrutura residencial para pessoas idosas: *“É naquelas reuniões que a gente faz para saber o que está a correr menos bem, cada um dá as suas sugestões para ver se chegamos a algum acordo.”*

A auxiliar de ação direta E4-AD, explica que *“(...) aqui está tudo organizado, aqui não tem nada desorganizado o diretor técnico organiza muito bem as nossas funções está a perceber, não tem razões de queixa do diretor técnico (...).”* Admitindo, também, que tem abertura para realizar sugestões:

“Sim, principalmente nos doentes acamados, porque eu vou dizer há colegas que dão banho e não põe corpo creme hidratante no corpo, tem que meter obrigatoriamente, hidratar um utente, porque eles têm a pele seca, (...) agora tem colegas que não põem creme no corpo e isso é ele, às vezes falo com a colega ou falo com o diretor técnico, o senhor tem que chamar a atenção da colega para hidratar mais o corpo do doente porque ele está a precisar porque tem a pele seca.” (E4-AD)

No que diz respeito à participação em reuniões E4-AD, explicita que:

“As reuniões que temos com o diretor técnico, falo do diretor porque ele é que faz as reuniões, é para nos dizer como é que temos de, vem dizer como temos de, por exemplo uma coisa que não está bem feito tem de fazer uma reunião para todas, para dizer as

coisas, eu vi as coisas não estão bem feitas. Vamos ver se melhoramos nesse sentido, as coisas andarem bem feita.” (E4-AD)

O que vai ao encontro com as informações fornecidas por E6-AL: *“(…) Sempre que alguma coisa que eu ache que poderia resultar melhor fazendo de outra maneira, eu faço a sugestão à direção e eles ouvem-me e costumam até aceitar, quando, quando eu tenho uma ideia que pode ajudar a casa.”* Complementa afirmando que: *“(…) eles [direção] perguntam sempre se temos alguma coisa a dizer para melhorar a instituição, o trabalho aqui na instituição.”*

A profissional E7-AD, menciona que apesar de considerar que tem abertura para sugerir melhorias, por vezes não o faz por receio da reação das colegas: *“Há coisas que eu fico calada porque senão depois começa e depois vai tudo assim, começa haver outra vez aquele pôr contra uma pronto, esta a perceber e eu como já conheço muito bem como é que é então fico calada.”* Acrescenta que as reuniões são realizadas pelo diretor técnico e pela administração, onde se discorre sobre: *“(…) algumas dificuldades que se passou, algumas circunstâncias que aconteceu, pronto sempre tentar uma melhoria pronto, mas isso tudo vem de trabalho de de trabalho da equipa em si, das colegas de trabalho.”*

Por outro lado E8-AD, refere que: *“Se formos falar com o doutor P [diretor técnico] é para esquecer. Só se for com a doutora X [administração].”* Enfatizando, ainda: *“Dar a minha opinião para quê? Fica tudo na mesma.”*

Categoria - Desafios

Subcategoria - Práticas de gestão de pessoas que se deverão valorizar no futuro

A enfermeira (E2-ENF) afirma que todas as práticas de gestão mencionada ao longa da entrevista são importantes, no entanto destaca o recrutamento:

“Olha interessante esta pergunta, porque é assim dentro dessas práticas são todas interessantes para uma empresa no geral, porque pronto para formar uma equipa principalmente na nossa área que é cuidar de pessoas temos que recrutar pessoas com alguma experiência, pessoas com alguma conhecimento da área(…)” (E2-ENF)

A profissional enfatiza, também, a dificuldade de contratação nesta área, ou seja, a área de pessoas idosas:

“(…) é muito difícil encontrar pessoas dispostas a trabalhar nesta área, pronto nesta prática seria uma prática já a considerar, mas todas elas são importantes. Mas o recrutamento de pessoas acho que, eu acho mais importante porque ele lá, pronto trazer uma pessoa para dentro de casa digamos assim e para cuidar de uma pessoa que tem, que precisa de

necessidades especiais, temos de ter muito jogo de cintura, temos que ter em atenção acho que é a parte que devemos prestar atenção e o lar está sempre a precisar de pessoas é uma situação que é constante, para trabalhar seria bom.” (E2-ENF)

Por outro lado E3-CORD, dá mais importância à formação para as auxiliares de ação direta, pois: *“(...) é sempre bom, convém sempre as auxiliares, são elas que estão mais com o idoso convém serem pessoas formadas nessa área. Quanto mais formação tiverem melhor.”*

E4-AD menciona o apoio, ou seja, para esta colaboradora a instituição deveria apoiar mais os seus colaboradores:

“Neste ramo é mesmo, é mesmo dar apoio mais às funcionárias porque trabalham neste ramo, porquê? Vou dizer porquê o trabalho neste ramo é extremamente pesado não é só físico é psicologicamente também porque neste ramo os idosos, tem idosos que são mais carinhosos e tem idosos que são mais com carácter muito forte, pessoas que têm carácter pacífico, outras que têm um carácter mesmo forte, por exemplo batem (...) pronto às vezes não estão no juízo perfeito a gente dá um desconto. Mas há doentes que são lúcidos que fazem mesmo às vezes de propósito, percebes, e isso na minha opinião devia ser mais apoiado neste ramo.” (E4-AD)

Por outro lado para E5-C a ênfase deve ser posta na avaliação de desempenho, explicando que:

“Eu acho que, na minha opinião, eu acho que a gente às vezes, eu por exemplo tento dar o melhor de mim até em relação aos utentes que eu sou uma pessoa que desde o princípio até agora tenho sido sempre a mesma e a gente tenta sempre melhorar e acho que é por aí, nós estamos aqui por causa deles.” (E5-C)

E7-AD, refere, também a avaliação de desempenho e o *feedback*:

“Porque se uma boa funcionária, uma boa funcionária ou uma funcionária que esteja a ficar, a querer-se empenhar mais no trabalho e se não, depois se não houver pelo menos um bocadinho de tu hoje és fizeste bem o trabalho, tu hoje não fizeste bem o trabalho, eu acho que o trabalhador em si acaba por ficar mais desmoralizado e não tem aquela coisa a genica para voltar a fazer melhor.” (E7-AD)

Esta colaboradora menciona, ainda que ao receber esse *feedback*: *“(...) toda a gente depois ficava mais, com autoestima mais em cima eu acho que com mais vontade trabalhar.”*

A colaboradora E6-AL refere a formação e a gestão de conflitos, pois *“(...) é para o bem estar da casa, para o bem estar de nós, funcionários e bem estar, também, de todos os que cá coabitam no lar.”*

Para terminar E8-AD, faz referencia à confiança, ou seja, segundo esta colaboradora o diretor técnico privilegia determinadas colaboradoras: *“A confiança, o doutor P [diretor técnico] diz que há uma linha que separa mas não há nenhuma linha que separe, porque nós*

temos olhos na cara, ele devia ser igual para todas e dar as mesmas regras, não facilitar mais umas que outras, umas fazem mais que outras.”

3.2.1. Discussão da Análise às Entrevistas aos Colaboradores da Luz dos Pastorinhos

A análise das entrevistas realizadas aos colaboradores da estrutura residencial para pessoas idosas Luz dos Pastorinhos, no que diz respeito às práticas de gestão de pessoas, permitiu chegar às seguintes conclusões:

- Para a globalidade dos entrevistados as tarefas e funções estão claramente definidas, apesar de haver alguns colaboradores que afirmam não existir um descritivo de funções, enquanto que outros colaboradores referem que essa descrição encontra-se no contrato de trabalho. Segundo Cunha et. al. (2012), a descrição de funções é uma afirmação escrita sobre o que o ocupante da função faz, como o faz e sob que condições, sendo que, não existe um formato universal para a descrição de funções.
- No que diz respeito à perceção dos colaboradores em relação à adequação dos métodos usados no seu recrutamento e seleção, todos os entrevistados mencionaram a realização de uma entrevista de trabalho e a solicitação do currículo e outros documentos pertinentes. Foi referido, também, um período de experiência. No entanto não existe um instrumento propriamente dito para avaliar as competências dos candidatos, é usada a técnica da observação durante esse período de experiência, por parte da direção. Não obstante todos os colaboradores afirmam que a avaliação das competências no momento do recrutamento e seleção são adequadas.
- Na fase do acolhimento e integração, no geral, os colaboradores sentiram-se acompanhados e apoiados tanto pelos colegas com mais anos de experiência na Luz dos Pastorinhos como pelo coordenador, direção e administração. Neste ponto faz-se referencia a Sousa et. al.(2016), que explica que o processo de integração engloba colaboradores das mais distintas hierarquias. A integração do colaborador implica que ele transporte consigo competências técnicas e aptidões profissionais, mas também valores, expectativas e motivações que se gerem com base nas interações que ocorrem durante o processo de recrutamento e seleção e por via das informações obtidas sobre a organizações por outros meios.
- Relativamente ao sistema de recompensas, este consiste num valor monetário e no suporte do pagamento à Segurança Social, que caso contrário seria da responsabilidade do

colaborador. Os colaboradores, por forma a usufruírem destas mesmas recompensas, necessitam de demonstrar um bom desempenho e assiduidade, condição essa, que é percebida como satisfatória, pelos colaboradores. É de destacar que uma colaboradora faz referência às recompensas intrínsecas, que segundo Câmara (2011), estão internamente ligadas ao trabalho em si, à sua natureza e enquadramento, e ao sentido de realização pessoal. São recompensas de natureza não material. Para a entrevistada em questão, um elogio e o reconhecimento de um bom desempenho, têm mais significado e constituem uma fonte maior de motivação, comparadas com as duas recompensas monetárias implementados pela instituição. O que por sua vez vai ao encontro do pensamento de Câmara (2011), que afirma que as recompensas intrínsecas geram motivação e criam a identificação entre o colaborador e a empresa. A autora identifica os mecanismos de reconhecimento, a autonomia e a responsabilidade, a oportunidade de desenvolvimento profissional, o envolvimento dos colaboradores nos objetivos da empresa, o clima organizacional e o tipo de gestão, a autodisciplina e o respeito pelo indivíduo, como umas das recompensas intrínsecas mais importantes (Câmara, 2011).

- Na sua maioria, os entrevistados consideram as informações recebidas, sobre o seu desempenho, úteis, no sentido em que motivam o colaborador e permite melhorias no desenrolar das suas funções, corrigindo, assim, as falhas no seu desempenho.

- Em relação à formação, confirma-se que a Luz dos Pastorinhos proporciona formação apenas para as colaboradoras que assumem o cargo de cozinheira. Sendo essa formação adequada às funções desempenhadas pela colaboradora em questão. Não obstante foi referido por alguns entrevistados o facto da enfermeira da instituição passar conhecimentos sobre determinados aspetos relacionados com o ato de cuidar, numa estrutura residencial para pessoas idosas. É, no entanto de referir, que na sua maioria os colaboradores não sentem necessidade de formação, mas não deixam de se mostrarem abertos para participar em formações proporcionadas pela instituição.

- No que diz respeito à prática de gestão de pessoas - desenvolvimento de carreira, esta não é implementada na estrutura residencial para pessoas idosas Luz dos Pastorinhos.

- Na sua maioria os colaboradores consideram a gestão de conflitos, concretizada pelo diretor técnico da Luz dos Pastorinhos, adequada.

- Maioritariamente os colaboradores consideram ter abertura para realizar sugestões com o objetivo de melhorar o funcionamento da Luz dos Pastorinhos. Todos os colaboradores afirmam que participam em reuniões que visam a melhoria não só do seu próprio desempenho como dos serviços disponibilizados pela estrutura residencial para pessoas

idosas.

- Não existe um consenso em relação às prática de gestão de pessoas que deveriam ser valorizadas e/ou começarem a ser aplicadas na instituição. Ao longo das entrevistas foi referido o recrutamento, visto haver uma grande dificuldade do mesmo na área dos idosos; a formação foi mencionada por dois colaboradores, que reconhecem as vantagens que esse aumento de conhecimento e competências poderia trazer, não só para o próprio colaborador como também para a instituição e consequentemente para os utentes; foi referido, também, a gestão de conflitos, pois segundo o colaborador neste tipo de instituição não deveria existir conflitos, por forma a proporcionar um bom ambiente aos utentes e a gestão e avaliação do desempenho, no sentido de existir mais *feedback* relativamente ao desempenho dos colaboradores.

Considerações Finais

A presente dissertação foi desenvolvida com o intuito de contribuir para a melhoria do conhecimento científico na área da gestão de pessoas numa estrutura residencial para pessoas idosas.

A síntese concretizada no Capítulo I - Fundamentação Teórica, permite afirmar que a gestão de pessoas diz respeito às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Esta gestão considera que as pessoas são o seu ativo mais importante.

Tal como refere Sousa et. al. (2016), a gestão de pessoas é importante na medida em que o desempenho das organizações, depende da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento

Gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas, implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismo de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação (Sousa et. al., 2016).

Por as pessoas constituírem o principal ativo da organização, tal como já foi referido, é necessário que as organizações tornem-se mais conscientes e atentas aos seus colaboradores. As organizações bem-sucedidas têm noção de que somente podem crescer, prosperar e manter a sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos colaboradores (Chiavenato, 2014).

Ou seja, a gestão de pessoas, assume uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização. No entanto, tem vindo a percorrer um caminho nem sempre fácil dentro das organizações e, embora algumas organizações invistam atualmente nesta área, ainda existem muitas organizações que se encontram numa fase de evolução muito limitada, ao nível da gestão de pessoas.

Neste sentido, com esta investigação procurou-se compreender a gestão de pessoas numa organização, mais especificamente numa estrutura residencial para pessoas idosas. Para tal foi imprescindível conhecer as perceções do diretor técnico e dos colaboradores, da Luz dos Pastorinhos, relativamente às práticas de gestão implementadas nessa mesma instituição, por forma a providenciar uma análise descritiva da gestão de pessoas desenvolvida nessa mesma instituição, percebendo, também, quais as práticas que se tornam imprescindíveis de aplicar e/ou melhorar. Para tal optou-se pela metodologia

qualitativa, recorrendo à técnica da entrevista semi-estruturada, por forma a obter informações o mais aprofundadas possíveis.

O presente trabalho baseia-se num desenho metodológico rigoroso, partindo da questão de investigação: **Como é realizada a gestão de pessoas numa estrutura residencial para pessoas idosas?**. Posteriormente foram definidos objetivos, enquadrados no âmbito teórico da investigação. Foram definidos os instrumentos de recolha de dados e procedeu-se ao registo e à análise desses mesmos dados por forma a dar resposta à questão de investigação formulada. Por fim, como forma de conclusão, concretizou-se, também, uma reflexão crítica, tendo em conta os elementos conceptuais teóricos que fundamentaram o estudo.

No que diz respeito à forma como as práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas na Luz dos Pastorinhos, concluiu-se que o papel de gestão de pessoas não se encontra atribuído a um departamento em particular, o desenvolvimento e implementação das referidas práticas é realizado pela direção técnica e pela administração. O que por sua vez vai ao encontro do pensamento de Parente (2014), que afirma que a conceção das políticas e instrumentos operacionais de gestão de pessoas centraliza-se na direção e responsável (is), com auxílio (ou não) de consultores externos, numa metodologia de formação-ação.

A instituição Luz dos Pastorinhos é uma organização de pequenas dimensões, a mesma não possui um departamento de recursos humanos, tal como mencionado, no entanto, tal como afirma Cunha et. al. (2012) a (in)existência de um departamento de recursos humanos não é condição necessária para uma correta implementação de políticas e procedimentos na área de gestão de pessoas. Algumas empresas de pequena dimensão não dispõem de recursos e/ou não necessitam da existência de um departamento formal, no entanto, não deve significar a ausência de instrumentos e políticas de recursos humanos adequados.

Mesmo não tendo nenhuma formação em gestão de pessoas, o diretor técnico da Luz dos Pastorinhos identifica a importância da gestão de pessoas na instituição, enfatizando a importância de todas as práticas de gestão de pessoas como um todo.

Através da investigação desenvolvida, foi possível constatar o seguinte:

- As tarefas e funções a desempenhar são do conhecimento de todos os colaboradores. Quando um colaborador é recrutado é-lhe comunicado de forma clara as suas tarefas e responsabilidades. É no entanto de referir que não foi possível tirar conclusões definitivas relativamente à existência de um descritivo de funções, na sua maioria os colaboradores afirmam que essa descrição encontra-se no contrato de trabalho, os restantes colaboradores afirmam que essa descrição é apenas feita no ato da entrevista de trabalho.

- Tanto a direção técnica como os colaboradores entendem que são utilizados métodos para avaliar as competências no momento do recrutamento e seleção de novos colaboradores. Esses métodos, segundo os profissionais, é a realização da própria entrevista de trabalho e um mês de experiência. É de enfatizar, no entanto, que esta prática de gestão de pessoas é implementada sem recorrer a qualquer tipo de instrumento físico de avaliação, esta avaliação é feita com base na observação diária da direção técnica durante o mês de experiência.
- Na fase do acolhimento e integração, no geral, os colaboradores afirmam ter acompanhamento por parte de outros colegas com mais anos de experiência na Luz dos Pastorinhos, por parte do coordenador, direção e administração. É no entanto um processo informal, sem base em manuais ou outros instrumentos.
- A estrutura residencial para pessoas idosas tem implementado um sistema de gestão de recompensas, recompensas essas que se traduzem em valores monetários. Estas dependem do desempenho e assiduidade dos colaboradores, condições essas que são percebidas como justas por parte da direção técnica e dos colaboradores. Todavia, foram mencionadas, durante as entrevistas, as recompensas intrínsecas como fontes de motivação, como é o caso dos elogios e do reconhecimento de um trabalho bem feito, estas mesmas recompensas são priorizadas nesses casos concretos. Facto esse que confirma o pensamento de Bustamam et. al. (2014), que afirma ser errado supor que todos os colaboradores partilham a mesma motivação e necessidade. Cada colaborador deve ser recompensado pelo seu contributo na organização de acordo com as suas necessidades prioritárias. Aqui chama-se à atenção para hierarquia das necessidades da pirâmide de Maslow. Toda esta descrição do sistema de recompensas vai, novamente, ao encontro de Bustamam et. al., (2014), que consideram que as recompensas criam motivação.
- A avaliação de desempenho é considerada uma prática benéfica mas, a sua implementação é bastante informal, ou seja, não existe um instrumento de avaliação de desempenho na Luz dos Pastorinhos. Na visão do diretor técnico, pelo facto de haver um contacto diário do profissional com todos os colaboradores da instituição, essa avaliação é possível de se realizar com base na observação. Na sua maioria, os colaboradores consideram as informações que recebem, sobre o seu desempenho, úteis, no sentido em que motivam o colaborador e permite melhorias no desenrolar das suas funções, corrigindo, assim, as falhas no seu desempenho.
- Em relação à formação, confirma-se que a Luz dos Pastorinhos proporciona formação apenas para as colaboradoras que assumem o cargo de cozinheira. Sendo essa formação adequada às funções desempenhadas pela colaboradora em questão. Não obstante foi referido por alguns entrevistados, incluindo o diretor técnico, o facto da enfermeira da

instituição passar conhecimentos sobre determinados aspetos relacionados com o ato de cuidar, numa estrutura residencial para pessoas idosas. O diretor técnico da Luz dos Pastorinhos admite a importância da formação, afirmando que é uma preocupação que se encontra a ser resolvida de forma a proporcionar formação a todos os colaboradores. É de enfatizar que na sua maioria os colaboradores não sentem necessidade de formação, mas não deixam de se mostrar abertos para participar em formações proporcionadas pela instituição. Esta é uma das práticas que deveria de ser desenvolvida, no sentido da organização proporcionar formação a toda a sua equipa.

- Relativamente ao desenvolvimento de carreira, esta é uma prática que não se encontra implementada na instituição. É da opinião da direção técnica que tal cenário seria impossível numa instituição de pequenas dimensões.

- Os conflitos podem sempre surgir numa organização, contudo é essencial tentar terminá-lo e conversar individualmente com os elementos presentes no conflito. Referente à gestão de conflitos, maioritariamente, os colaboradores concordam que a gestão realizada pelo diretor técnico é adequada.

- Os colaboradores concordam que têm abertura para realizar sugestões relacionadas com o trabalho realizado, por forma a melhorar o funcionamento da Luz dos Pastorinhos. O diretor técnico mostra-se recetivo às sugestões de mudanças vindas dos colaboradores, sempre que forem com o intuito de trazer melhorias.

- A instituição realiza reuniões com todos os colaboradores no sentido de melhorar não só o desempenho dos profissionais, como dos serviços disponibilizados pela estrutura residencial para pessoas idosas. Sendo nessas reuniões que os colaboradores têm a oportunidade de realizar sugestões, no caso de serem válidas, têm influência nas decisões e por consequência no funcionamento da instituição.

Posto isto é possível afirmar que os dados obtidos na investigação comprovam e descrevem a gestão de pessoas implementada numa estrutura residencial para pessoas idosas. Respondendo, assim, à questão de investigação formulada inicialmente: **Como é realizada a gestão de pessoas numa estrutura residencial para pessoas idosas?**

Foi possível, também, verificar que o modelo de gestão de pessoas adotado na organização em estudo é baseado na informalidade. Refere-se, também, que diversas práticas de gestão de pessoas, que se encontram implementadas na instituição poderiam ser mais desenvolvidas, sendo que, para algumas dessas práticas torna-se imprescindível a utilização de um instrumento concreto, ou seja, há que haver mais formalidade no desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas.

Especificando, a prática de gestão de pessoas - formação e desenvolvimento, neste momento, como já foi explicado, a organização apenas proporciona formação aos colaboradores que ocupam o cargo de cozinheira, no entanto, deveria existir um levantamento de necessidades, a nível da formação, e deste modo desenvolver as competências dos profissionais, pois como afirmam Cunha *et al.*, (2014), as pessoas são os recursos que podem acrescentar mais valor a uma organização, valorizá-los e desenvolvê-los, do ponto de vista das competências, constitui uma ação estratégica. Os autores complementam, ainda, explicando que esta prática encontra-se relacionada com a motivação, pois os colaboradores entendem a formação como um sinal de interesse por parte da organização neles próprios, sentimento que gera maior motivação no trabalho e, por fim, a resolução de problemas organizacionais, na medida em que a formação pode contribuir para reduzir a rotatividade, os acidentes de trabalho e os conflitos. Ao desenvolver esta prática, a instituição estará, também, a proporcionar competitividade à organização, o que por sua vez vai ao encontro de um dos objetivos da gestão de pessoas, segundo Cunha *et al.* (2012).

Relativamente ao recrutamento (atividade de atração, divulgação e de comunicação) e seleção (atividade de escolha, de classificação e de decisão), durante a recolha de dados foi possível perceber que existe uma determinada dificuldade nesse processo. Tal facto foi confirmado pelo diretor técnico e pela enfermeira da Luz dos Pastorinhos. Não existe um instrumento propriamente dito para avaliar as competências dos candidatos, é usada a técnica da observação durante um período de experiência, por parte da direção. Em determinados momentos, segundo o diretor técnico, chegou-se a contratar colaboradores sem experiência, sem as competências necessárias para o cargo que se encontrava por preencher. Por vezes esses novos colaboradores acabavam por se adaptar, mas por outras foi necessário voltar a realizar todo o processo de recrutamento e seleção. É um processo muito informal, sem instrumentos concretos de avaliação. A dificuldade no recrutamento e seleção prende-se com a escolha do perfil adequado para desenvolver as funções pretendidas.

Para que se inicie o processo de recrutamento é necessário que a organização, também, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais, determine qual o perfil de competências que interessa recrutar (Ferreira *et al.*, 2015). Por sua vez a fase da seleção deve ser bem planeada, pois se é necessário recrutar bons colaboradores, também é preciso selecionar os melhores. A seleção correta dos candidatos constitui uma das maiores, se não a maior contribuição que um gestor pode oferecer à organização em que se integra. A seleção pode ser feita com recurso a vários métodos e técnicas, dependendo das

características do posto de trabalho a preencher, do perfil do candidato ideal, dos meios disponíveis para o fazer e dos objetivos organizacionais (Silva & Reis, 2018).

Não obstante, é essencial, também, compreender a dificuldade de intervir com a população idosa, principalmente quando existe outras patologias associadas como por exemplo a demência.

No que diz respeito à gestão e avaliação de desempenho, esta deveria ser realizada com base em procedimentos formais, dado a sua importância e complexidade, pois segundo Cunha et. al., (2012), é a partir desta prática de gestão de pessoas que se definem os padrões de resultados e valores organizacionais conformes a estratégia e objetivos da organização. Exigindo, assim, uma determinada formalidade.

Constata-se, então, que na organização em estudo, no que respeita às práticas de gestão de pessoas, os desafios futuros são: a implementação de uma avaliação de desempenho e de um processo de recrutamento e seleção, recorrendo a procedimentos mais formais. E melhorar a prática da formação e desenvolvimento.

Enfatiza-se que a ênfase nas boas práticas de gestão de pessoas é fulcral para o sucesso de qualquer organização (Cunha *et al.*, 2012).

Não obstante, neste trabalho, as perceções dos colaboradores e do diretor técnico, relativamente às práticas desenvolvidas na organização para a gestão de pessoas, são predominantemente positivas.

Não se pode deixar de mencionar que a gestão de pessoas consiste em diversas atividades integradas entre si, no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores, tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham. No seu trabalho, cada administrador, seja ele o presidente, diretor, gerente ou executivo, desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções, pois ele não realiza o seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam a sua equipa. Com a sua equipa, o executivo alcança metas, objetivos e resultados (Chiavenato, 2014).

Para a elaboração da presente investigação foram delineados objetivos, como explicado anteriormente no ponto 2.3. Objetivos Gerais e Específicos de Investigação. No final do estudo foi possível verificar que todos esses objetivos foram concretizados.

Com o desenvolvimento da investigação, pretendeu-se, também, contribuir para a produção de conhecimento em gestão de unidades sociais, aproximando a teoria à prática, na área da gestão de pessoas. Espera-se, também, que os resultados da investigação proporcionem um contributo direto para a Luz dos Pastorinhos no âmbito da gestão de pessoas.

Contudo, são reconhecidas limitações na investigação. Independentemente dos resultados obtidos, o estudo realizado pretende compreender as práticas de gestão de pessoas implementadas e desenvolvidas na Luz dos Pastorinhos. Em primeiro lugar, a limitação do estudo prende-se com o facto de se estar na presença de um caso concreto, a Luz dos Pastorinhos e por esta razão os resultados obtidos não podem ser generalizados. Inicialmente pretendia-se realizar a investigação em duas estruturas residenciais para pessoas idosas, para assim haver uma comparação, no entanto não foi obtida resposta por parte de outras organizações.

Outra limitação foi a impossibilidade de efetuar entrevistas a todo o universo da instituição (vinte colaboradores) ou no mínimo a 50% desse universo, visto que não se obteve consentimento de todos os colaboradores.

Uma limitação presente no estudo, é ter apenas um objeto, isto é, gestão de pessoas (equipa) e não poder analisar a vertente gestão de pessoas (utentes).

Outra limitação, foi a impossibilidade de utilização da metodologia da observação participante, pois só desta forma se conseguiria alcançar um conhecimento mais aprofundado relativamente às práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na Luz dos Pastorinhos. A utilização da entrevista semi-estruturada foi a alternativa encontrada para conseguir recolher o máximo de informação possível.

Tendo em conta as referidas limitações, a análise e as conclusões formuladas sobre o estudo, é possível apresentar recomendações de novos estudos sobre a gestão de pessoas em estruturas residenciais para pessoas idosas. Neste sentido, considera-se importante a realização de outros estudos neste tipo de organizações, para uma melhor compreensão das práticas de gestão de pessoas. Como por exemplo concretizar um estudo comparativo e/ou analisar a vertente gestão de pessoas (utentes)

Termina-se recorrendo a Souza (2016), que afirma que as organizações que se preocupam com a valorização dos seus colaboradores e são mais humanizadas, são também mais produtivas e possuem colaboradores felizes, satisfeitos e comprometidos com o seu desenvolvimento pessoal e profissional. As pessoas não são números, têm sentimentos, emoções, problemas, no entanto muitas das vezes nas organizações não são tratadas de acordo, mas sim como objetos.

Bibliografia

- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (2011). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Bardin, L. (2014). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia (pp. 392-402). 5th Asia Euro Conference. Malaysia: Elsevier.
- Câmara, P. B. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (3º ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *HUMANATOR XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6º ed.). Alragide: Dom Quixote.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação*. Lisboa: Universidade Aberta
- Carvalho, M. (2018). A Gestão de Pessoas na Casa de Abrigo - A Violência Conjugal. Dissertação apresentada ao Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias para a obtenção do grau de mestre, orientada por Hélia Augusta de Magalhães Correia Bracons, Lisboa
- Charles, C. (1998). *Introduction to educational research*. Barcelona: Martinez Roca.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos – O capital humano das organizações* (9ª ed). Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração* (8ª ed). Brasil: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4º ed). Rio de Janeiro: Manole.
- Código de Nuremberg (1947), Documento disponível no link: www.fiocruz.br/biosseguranca/Bis/manuais/qualidade/Nurembg.pdf, acedido a 02/12/2019
- Coutinho, C. (2016). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2º ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (7ª ed). Lisboa: RH Editora.

- Druker, P. (1994). *Administração: teoria, processo e prática*. (2ª ed). São Paulo: Makron Book.
- Dubrin, A. (2012). *Essentials of management*. (9ª ed). Ohio: Cengage Learning.
- Fernandes, J. (2011). A gestão de recurso humano nas organizações sem fins lucrativos - O caso da APPACDM do Porto. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Porto, para obtenção de grau de mestre, orientada por Teresa Proença, Porto.
- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Figueira, A. (2017). A Importância da Gestão de Pessoas para a Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social O Caso do Centro Solidariedade e Cultura de Peniche. Dissertação apresentada ao Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias para a obtenção do grau de mestre, orientada por Aida Lopes Bento Esteves Ferreira, Lisboa.
- Fischer, G. (1994). *A Dinâmica Social. Violência, Poder, Mudança*. Lisboa: Planeta Editora/ISPA
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da conceção à realização*. (5ª ed.) Loures: Lusociência.
- Freixo, M. (2018). *Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Edições Piaget.
- Garcia, A. (2016). Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, para a obtenção do grau de mestre, orientada por Dora Cristina Moreira Martins, Porto.
- Jonker, J., Pennink, B., & Morgado, P. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Económicas*. Coimbra: Actual Editora.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2012). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto PIAGET.
- Lundin, I. (2016). *Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais*. Escolar Editora.
- Martinelli, M. (1999). *O uso de abordagens qualitativas na pesquisa em serviço social. Pesquisa qualitativa: um instigante desafio*. São Paulo: Veras editora.

- Mattar, F. (1996). *Pesquisa de marketing*. Edição Atlas.
- Meneses, J. (2012). Liderança e gestão de organizações sem fins lucrativos In Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (Coord.). *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (3ª ed, p.135-159). Porto: Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Mertens, D. (1998). *Research methods in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative e qualitative approaches*. London: Sage Publications.
- Moreira, C. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa.
- Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Puntos del CENES, pp. Vol. 31 N. 54, 193-226.
- Morgado, J. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Santo Tirso: De facto editores.
- Morse, J. (1991). *Qualitative nursing research. A contemporary dialogue*. Newbury park: Sage publications.
- Parente, C. (2012). Gestão das pessoas nas organizações sem fins lucrativos In Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (Coord.). *Gestão de organizações sem fins lucrativos – O desafio da inovação social* (3ª ed, p.307-354). Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Parente, C., Costa, D., Marques, G. & Gomes, A. (2014). Comunicação externa e legitimidade organizacional In Empreendedorismo social em Portugal, p. 219-24. Porto: Universidade do Porto – Faculdade de Letras.
- Peretti, J.M. (2011). *Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Editor: Lidel.
- Reis, F. (2018) *Investigação Científica e Trabalhos Académicos - Guia Prático*. (1º ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Reis, F. (2019). *Manual de Gestão das Organizações - Teoria e Prática*. (1º ed.) (2ª impressão). Lisboa: Edições Silabo.
- Sá, V. (2013). Implementação do sistema de gestão de recursos humanos numa organização sem fins lucrativos - O caso do Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe. Dissertação apresentada à Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do

Instituto Politécnico do Porto para a obtenção do grau de mestre, orientada por Dora Cristina Moreira Martins, Porto.

- Santos, P. (2015). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais - Génese, Fundamentos e Problemas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Silva, V. & Reis, F. (2018). *Capital Humano-Temas para uma boa gestão das organizações*. (2º ed.) Lisboa: Edições Sílabo
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2016). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: LIDEL Edições Técnicas.
- Souza, H. (2016). A Importância de Valorizar os Colaboradores no Ambiente Organizacional. Comunicação apresentada no XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. (3ª ed.) Lisboa: Escolar Editora.
- Vilelas, J. (2017). *Investigação - O processo de construção de conhecimento*. (2º ed.), Lisboa: Edições Sílabo.

Legislação

- Portaria n.º 67/2012 de 21 de março - Normas Reguladoras das Condições de Instalação e Funcionamento das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas

Apêndice I - Guião de Entrevista ao Diretor Técnico

A presente entrevista destina-se a integrar uma investigação no âmbito do mestrado em Serviço Social: Gestão das Unidades Sociais e de Bem-estar Social, da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Instituto de Serviço Social.

No âmbito da investigação científica pretende-se realizar um estudo subordinado ao objeto empírico de investigação da gestão de pessoas.

Dado o conhecimento e valor da experiência de quem trabalha diretamente nesta área, pretende-se realizar uma entrevista, com a duração aproximada de 45 minutos, com o diretor técnico da Luz dos Pastorinhos. Para que a sua opinião seja sintetizada de modo mais fidedigno gostaria de pedir a sua autorização para gravar a entrevista. As suas respostas são confidenciais.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e participação!

Dados de Identificação

1. Qual a sua formação base?
2. Qual é a sua categoria profissional na instituição?

Funções

3. Quanto tempo se encontra a exercer funções nesta instituição?
4. Quais são as suas funções na instituição?

Análise, Descrição e Qualificação de Funções

5. Na instituição existe um descritivo de funções? Qual a sua utilidade?

Recrutamento e Seleção

6. Como é realizado o processo de recrutamento e seleção das pessoas que ingressam na instituição?

Acolhimento e Integração

7. Qual o procedimento de acolhimento/integração adotado pela instituição?

Sistema de Recompensas

8. A instituição tem implementado um sistema de recompensas? Como funciona?

Avaliação e Gestão de Desempenho

9. Como é realizada a avaliação do desempenho dos colaboradores da instituição?
Considera importante?

Formação e Desenvolvimento

10. Na sua opinião os colaboradores desta instituição possuem as capacidades necessárias para o desempenho das suas funções ou deveriam adquirir mais formação? Em que áreas?

Desenvolvimento de Carreira

11. Existem oportunidades de evolução de carreira nesta instituição?

Gestão de Conflitos

12. Como é realizada a gestão de conflitos na instituição?

Participação

13. Existe algum procedimento que permita a recolha de sugestões ou críticas por parte dos colaboradores?
14. As sugestões e críticas dos colaboradores influenciam as práticas de gestão de pessoas?

Desafios

15. Na sua opinião que práticas de gestão de pessoas considera que se deverão utilizar/valorizar no futuro? Porquê?

Muito Obrigada

Apêndice II - Guião de Entrevista aos Colaboradores

A presente entrevista destina-se a integrar uma investigação no âmbito do mestrado em Serviço Social: Gestão das Unidades Sociais e de Bem-estar Social, da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Instituto de Serviço Social.

No âmbito da investigação científica pretende-se realizar um estudo subordinado ao objeto empírico de investigação da gestão de pessoas.

Dado o conhecimento e valor da experiência de quem trabalha diretamente nesta área, pretende-se realizar uma entrevista, com a duração aproximada de 45 minutos, com os colaboradores de diversas categorias profissionais da Luz dos Pastorinhos. Para que a sua opinião seja sintetizada de modo mais fidedigno gostaria de pedir a sua autorização para gravar a entrevista. As suas respostas são confidenciais.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e participação!

Dados de Identificação

1. Qual a sua formação base?
2. Qual é a sua categoria profissional na instituição?

Funções

3. Quanto tempo se encontra a exercer funções nesta instituição?
4. Quais são as suas funções na instituição?

Análise, Descrição e Qualificação de Funções

5. Foi informado(a), de forma clara, de quais seriam as suas tarefas e responsabilidades na instituição?

Recrutamento e Seleção

6. Quando foi recrutado(a) foram usados métodos adequados para avaliar as suas competências, para exercer o cargo ao qual se candidatou?

Acolhimento e Integração

7. Quando começou a exercer funções na instituição teve apoio e acompanhamento por parte da direção e/ou colegas?

Sistemas de Recompensas

8. A instituição tem implementado um sistema de recompensas de acordo com o seu desempenho? Como funciona?

Avaliação e Gestão de Desempenho

9. Recebe informação relativamente ao seu desempenho na instituição? Considera essas informações úteis?

Formação e Desenvolvimento

10. Sente necessidade de especialização para as funções que desempenha nesta instituição?
11. A instituição proporciona algum tipo de formação? Essa formação é adequada face às competências, necessárias para o desempenho das suas funções?

Desenvolvimento de Carreira

12. Existem oportunidades de evolução de carreira nesta instituição?

Gestão de Conflitos

13. Como é feita a gestão de conflitos na instituição?

Participação

14. Considera que tem abertura para realizar sugestões, com o objetivo de melhorar o funcionamento da instituição? Como ou a quem faz essas sugestões?
15. Participa em reuniões com o objetivo de melhorar o funcionamento da instituição?

Desafios

16. Na sua opinião que práticas de gestão de pessoas considera que se deverão utilizar/valorizar no futuro? Porquê?

Muito Obrigada

Apêndice III - Termo de Consentimento Informado

CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO

de acordo com a Declaração de Helsínquia¹ e a Convenção de Oviedo²

O presente estudo tem como objetivo responder à interrogação: **“Como é realizada a gestão de pessoas numa estrutura residencial para pessoas idosas?”**

O objetivo geral da investigação implica compreender as práticas de gestão de pessoas numa estrutura residencial para pessoas idosas.

Como objetivos específicos propomos:

- Identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na instituição em estudo;
- Caracterizar as práticas de gestão de pessoas nas dimensões: análise, descrição e qualificação de funções; recrutamento e seleção; acolhimento e integração; sistemas de recompensas; avaliação e gestão de desempenho; formação e desenvolvimento; desenvolvimento de carreira e gestão de conflitos;
- Compreender a perceção dos colaboradores da instituição, relativamente às práticas de gestão de pessoas;
- Compreender, na perspetiva do diretor técnico, qual a necessidade da gestão de pessoas na instituição;
- Reconhecer as práticas da gestão de pessoas que deverão ser valorizadas no futuro;
- Inferir como se efetua a participação dos colaboradores na gestão da instituição.

É um estudo de âmbito académico, inserido no mestrado em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar, lecionado na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Sendo que, todo o processo será acompanhado pela Orientadora, Doutora Felipa Lopes dos Reis.

Para a concretização desta investigação serão entrevistados profissionais da instituição Luz dos Pastorinhos, entrevistas essas que serão realizadas com recurso a gravação de áudio. Durante a entrevista os participantes serão questionados sobre as práticas de gestão de pessoas aplicadas na instituição em estudo.

¹ <http://epidemiologia.med.up.pt/pdfs/Helsing.2013.pdf>

² <http://dre.pt/pdf1sdip/2001/01/002A00/00140036.pdf>

A entrevista será realizada nas instalações da instituição, num espaço que forneça condições de privacidade e silêncio aos participantes. Cada sessão não excederá a duração de, aproximadamente, 45 (quarenta e cinco) minutos.

A participação neste estudo é voluntária, não havendo qualquer ganho financeiro com a mesma.

A qualquer momento da investigação, se o participante o desejar, poderá deixar de participar da mesma sem qualquer prejuízo.

A pesquisa não submete o seu participante a qualquer tipo de riscos.

Todas as informações recolhidas destinam-se exclusivamente ao estudo em curso e têm unicamente fins de investigação, respeitando as regras de confidencialidade e anonimato.

Grata pela Colaboração!

Madina Mamade Rodrigues Sadrudin, Estudante do Mestrado em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar, 2º ano, Contacto telefónico: 913444176

Assinatura:_____

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora.

Nome:_____

Assinatura:_____

Data:_____/_____/_____

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE DUAS PÁGINAS E FEITO EM DUPLICADO: UMA VIA PARA A INVESTIGADORA, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE

Apêndice VI - Pedido para Investigação na Instituição

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Instituto de Serviço Social

Pedido Para Investigação em Instituição

Assunto: Pedido para autorização de trabalho de investigação no âmbito do mestrado do Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Ex. Mo(a) Senhor (a) Direção da
Luz dos Pastorinhos

Relativamente ao assunto em epígrafe, venho pelo presente meio, solicitar a V.^a Ex.^a a possibilidade de realizar um estudo de natureza empírica (Dissertação) na vossa instituição/organização. O meu nome é Madina Mamade Rodrigues Sadrudin sou aluna de Mestrado em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar do Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa.

Estou a desenvolver o meu estudo de investigação (Dissertação) subordinado ao tema - Gestão de Pessoas nas Organizações.

O objetivo geral da investigação implica compreender as práticas de gestão numa estrutura residencial para pessoas idosas.

Como objetivos específicos propomos:

- Identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na instituição em estudo;
- Caracterizar as práticas de gestão de pessoas nas dimensões: análise, descrição e qualificação de funções; recrutamento e seleção; acolhimento e integração; sistemas de recompensas; avaliação e gestão de desempenho; formação e desenvolvimento; desenvolvimento de carreira e gestão de conflitos;
- Compreender a perceção dos colaboradores da instituição, relativamente às práticas de gestão de pessoas;
- Compreender, na perspetiva do diretor técnico, qual a necessidade da gestão de pessoas na instituição;
- Reconhecer as práticas da gestão de pessoas que deverão ser valorizadas no futuro;
- Inferir como se efetua a participação dos colaboradores na gestão da instituição.

Assim, venho solicitar a vossa colaboração no sentido de autorizar a realização de: observação, análise de documentos e realização de entrevistas ao diretor técnico e outros colaboradores, em ordem à realização da investigação com a designação provisória «Gestão de Pessoas nas Organizações, Um estudo na Luz dos Pastorinhos».

Todas as informações recolhidas destinam-se exclusivamente ao estudo em curso e têm unicamente fins de investigação, respeitando as regras de confidencialidade. No final do trabalho será entregue um exemplar à instituição onde o estudo foi realizado.

Grata pela colaboração. Agradeço o tempo disponibilizado. Ao dispor de V^a. Ex^a. Para qualquer informação.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Aluna: _____

(contacto telefónico: 913444176; email: madina_rodrigues@hotmail.com)

Apêndice V - Quadro de Análise de Conteúdo das Entrevistas com o Diretor Técnico e Colaboradores

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
Dados de Identificação	Formação base	1	<i>“(...) sou licenciado em Psicologia, mestre em Psicologia forense e da exclusão social e pós-graduação em Gerontologia aplicada.”</i>	1	<i>“Licenciatura em Enfermagem.”</i>	<i>“Bacharelato em contabilidade”</i>	<i>“Oitavo ano.” “De auxiliar de doentes, de posicionamento de doentes, (...), onde é que eles apanham as escaras, onde é que, temos de posicionar, o método correto, (...), várias posições durante o dia, principalmente os acamados (...)” [Possui formação de auxiliar de geriatria]</i>	<i>“Sétimo.”</i>	<i>“A minha formação base é o 10º ano.”</i>	<i>“Décimo segundo ano.”</i>	<i>“Tenho o oitavo incompleto.”</i>
	Categoria profissional	2	<i>“Diretor Técnico.”</i>	2	<i>“Enfermeira”</i>	<i>“Sou coordenador.”</i>	<i>“Sou auxiliar.”</i>	<i>“Cozinheira.”</i>	<i>“É Ajudante de lar.”</i>	<i>“Auxiliar de ação direta.”</i>	<i>“Auxiliar.”</i>

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
	Tempo de permanência na instituição	3	“(…) quatro anos, desde dois mil e quinze (…)”	3	“ <i>Há um ano.</i> ”	“ <i>Ora desde dois mil e quinze, portanto quatro anos.</i> ”	“ <i>Dois anos.</i> ”	“ <i>Há dois anos e meio.</i> ”	“ <i>Mais ou menos aí há 4 anos.</i> ”	“ <i>Aqui foi desde dois mil e quatorze.</i> ”	“ <i>Quatro anos.</i> ”
	Funções na instituição	4	“(…) as funções de diretor técnico são em termos de controlo dos funcionários, horários, em termos de controle de instituição, em termos de funcionamento da instituição, dos utentes como é óbvio não é, saber tudo o que se passa com os utentes, consultas, tentar dar a melhor qualidade de vida possível a eles e basicamente todo o	4	“ <i>É basicamente a medicação, sou responsável pela medicação, dos cuidados gerais com os doentes, como por exemplo avaliações de parâmetros vitais, avaliação do estado geral dos utentes no que diz respeito à pele, algumas queixas que referem e eu estou perto deles e a alimentação eu faço um controle em termos da</i>	“ <i>Pronto é preparar as ementas, ver o que falta na dispensa, coordenar as cozinheiras, ter algum controlo nas auxiliares, apesar disso também ser uma função do diretor técnico, a gente trabalha em equipa, coordenar a lavandaria, ver os mantimentos que é necessário comprar, o que falta e não estou a ver assim, pode-me</i>	“ <i>As minhas funções são tratar dos idosos.</i> ” “ <i>Olha temos o pequeno-almoço, depois de dar os pequenos-almoços vamos à parte de higiene, dar banho, lavar os dentes, lavar a cabeça, é por creme no corpo, hidratar bem o corpo, isso é a nossa função e dar amor e carinho.</i> ”	“(…) preparação dos alimentos, fazer a comida. “ <i>Sou eu.</i> ” [Quando questionado pela limpeza da cozinha] “ <i>Vem um fornecedor trazer os alimentos.</i> ” [Quando questionada sobre a compra dos alimentos]	“ <i>Eu faço a limpeza da instituição, as casas de banho, as camas dos utentes, o chão e também ajudo na alimentação.</i> ”	“ <i>Apoiar os idosos, pronto é auxiliar, auxiliar os idosos e fazer aquilo que nos compete fazer relativamente aos idosos, principalmente eles.</i> ” “ <i>Mais especificamente apoiar em muitas coisas e dar carinho, atenção, afeto, tudo o que eles necessitam que não têm.</i> ”	“ <i>Cuidar de idosos, por vezes cozinha quando não temos cozinha.</i> ”

Categoria	Subcategoria	Questão Nº	E1-DT	Questão Nº	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>funcionamento da instituição.”</i> <i>“(…) o cargo de diretor técnico, em termos do diretor técnico não faz o tipo de funções, eu agora não me estou a lembrar assim mas por exemplo em termos de com enfermeira por exemplo nós contactamos, porque eu estou muito presente, há diretores técnicos que não têm tanto contacto com as auxiliares como eu tenho, porque os horários sim são feitos, mas estar muito em contacto, estar sempre presente com as auxiliares não é digamos uma função do diretor técnico eu faço faço isso porque</i>		<i>alimentação, faço também o apoio ao médico que vem cá na instituição, deixa-me ver mais, é tanta coisa que eu me esqueço, os pensos, bom o geral é isso, pronto tem um algumas coisas especificamente mas pronto está dentro do pacote.”</i>	<i>estar a escapar mais alguma coisa mas basicamente é isso.”</i>					

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>acho que tem que se fazer e quanto mais nós estivermos informados acerca do que se passa com os utentes em termos de com as auxiliares, com a equipa médica, melhor é o funcionamento da instituição como é óbvio e melhor qualidade conseguimos dar aos nossos utentes. Que eles estão cá por alguma coisa não podem estar em casa."</i>								
Gestão de Pessoas	Análise, descrição de funções	5	<i>"Ou seja, descritivo, sim, ou seja, cada pessoa que esta aqui sabe o seu papel, as auxiliares têm portanto, sabem o que é que têm de fazer, a enfermeira também,</i>	5	<i>"Sim, sim, sim, porque eu fui, foi apresentado um contrato de trabalho e o contrato é clarissimo."</i>	<i>"Sim, fui chamado para a entrevista, estavam a necessitar de pessoas com estas características e pronto e fui recrutado."</i>	<i>"Sim"</i> <i>"Pelo, pela dona X [administração] e o diretor técnico."</i> <i>"Não, oralmente."</i> [Quando questionada, sobre a existência de	<i>" Sim, foi muito claro"</i>	<i>"(...) diretor técnico esteve comigo no escritório e esclareceu-me o meu trabalho. (...) assinei um documento que é o contrato de trabalho em que lá esclarecia</i>	<i>"Foi oralmente e pelo contrato."</i>	<i>"Sim no início fui porque fui para a cozinha, era diferente e depois vim cá para fora."</i> <i>"Não, no fundo vim cá para fora e fui</i>

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>cozinheira também, direção técnica também, até ao fisioterapeuta que são prestação de serviços também, ou seja está tudo bem delineado em termos das funções que cada um executa aqui dentro da instituição.”</i>			<i>“(…) temos um documento com as funções do coordenador.</i> <i>“Sim, elas [colaboradores] quando assinam o contrato lá no contrato delas está explícito as tarefas delas, o que elas têm de fazer aqui, está tudo bem explícito.” [Quando questionado sobre o descritivo de funções das outras categorias profissionais]</i>	um documento relativamente às funções.]		<i>qual era a minha, as minhas obrigações aqui na instituição.”</i>		<i>sabendo vendo as minhas colegas mais velhas a fazer, porque eu não sabia, não percebia nada.”</i> [Quando questionada sobre a sua mudança de categoria profissional, de cozinheira para auxiliar de ação direta] <i>“Pós-me [direção] cá fora e disse que eu ia aprender com elas como é que se tratava dos idosos.”</i>
	Recrutamento e Seleção	6	<i>“É feito uma entrevista, apesar que para esta área é muito complicado e eu falo mais em termos de auxiliares, é muito complicado conseguir-se mão de obra porque nós</i>	6	<i>“Pronto eu na altura fiz, trouxe o meu currículo, foi uma avaliação à base do currículo e pronto fiz um período de experiência para ver se a instituição ficaria com a enfermeira ou</i>	<i>“Sim eu penso que sim. Pediram-me, pronto, pediram-me o meu meu currículo, as minhas informações dos outros trabalhos onde eu tenho estado, foi tudo feito da maneira mais</i>	<i>“Foram pronto, na entrevista? Estas a falar na entrevista?</i> <i>“A minha qualidade de eles disserem que pronto, que contrataram, fazer o serviço que é tratar do idoso e as funções</i>	<i>“Fez-me a entrevista e depois eu expliquei.” [Entrevista feita pelo diretor técnico]</i>	<i>“(…) o diretor técnico pediu-me o meu currículo, onde eu já tinha trabalhado em vários lares como ajudante de lar e assim eu consegui esclarecer as minhas qualidades.”</i>	<i>“ Sim, um tempo de experiência.”</i> <i>“Sim, pronto a documentação normal que é, pronto, o cartão de cidadão, o registo criminal, os diplomas da nossa formação, essas coisas, pronto</i>	<i>“Sim, na altura o escritório estava ocupado, até foi num quarto que o doutor P [diretor técnico] fez-me a entrevista, o escritório tinha lá não sei quem e foi mesmo ali num quarto que ele</i>

Categoria	Subcategoria	Questão Nº	E1-DT	Questão Nº	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>mesmo aqui temos anúncios e depois aparecem ou não estão vocacionadas para esta área porque o que acontece muito é que as pessoas pensam ah é num lar e tal a tratar de velhos, não isso é totalmente errado, estamos a tratar pessoas não é só a higiene, o mudar a fralda que faz parte portanto da totalidade do trabalho da auxiliar. O que acontece é que é muito difícil arranjar pessoas que estejam vocacionados para estar aqui. Eu faço uma entrevista, ou seja, as pessoas enviam o currículo, nós fazemos uma entrevista depois tem</i>		<i>se a enfermeira também gostava do ambiente de trabalho e ver se continuavam ou não, na altura foi um mês de experiência e correlação também à avaliação do meu currículo.”</i>	<i>adequada, penso eu.”</i>	<i>daqui são todas, tratamos os idosos, lavamos a roupa, desinfetamos as camas, fazemos camas de lavado etc, etc.”</i> <i>“Sim, currículo sim e depois do currículo tem, também, formação, tenho diploma de formação que eu fiz noutras instituições.”</i>			<i>os essenciais.”</i>	<i>falou comigo e disse-me o que eu tinha de fazer, como é que tinha de fazer, quais eram as condições, como é que ia ser e pronto foi isso.”</i>

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>uma experiência de trinta dias para saber se se adapta ou não, do que temos cá por exemplo de auxiliares, muitas não tinham experiência e ainda cá estão, ou seja, adaptaram-se, outras pessoas que vieram, ou seja, logo, dá logo à partida para ver que não se conseguem adaptar e têm de tentar noutra área, mas que não é fácil não é.</i>								
	Acolhimento e Integração	7	<i>“(…) o programa de acolhimento é quando uma pessoa entra essa semana fica sempre no turno da manhã para quê? Para conhecer, porque nós temos três turnos não é, depois</i>	7	<i>“Sim, sim. Por acaso não tenho razão de queixa, sempre tive muito muito apoio do diretor técnico, não de uma forma direta nas minhas tarefas mas como, pronto por exemplo eu preciso de</i>	<i>“Sim, apoio da direção e do diretor técnico.” “Pronto foram-me dizendo como é que funcionam os lares, como é que funciona a elaboração das ementas, o controlo</i>	<i>“Não porque eu já vinha com a minha prática.”</i>	<i>“O sitio das coisas, pronto, explicar onde estão as coisas, que eu era nova aqui não é, o nome dos utentes.”</i>	<i>“Tive apoio pelo coordenador do lar e tive apoio também pelas minhas colegas que já estavam cá à mais tempo.”</i>	<i>“(…) tive mais acompanhamento pela a Doutora X [administração].” “Foi ótimo.” “Acompanhou, porque na altura que eu vim para cá eu estava</i>	<i>“Sim tive, tive, no início foi com a doutora X [administração], depois foi com a F [Cozinheira com mais anos de trabalho na instituição].”</i>

Categoria	Subcategoria	Questão Nº	E1-DT	Questão Nº	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>vai ter que fazer os três turnos para perceber como é que funciona os turnos, porque toda a gente aqui faz o turno da manhã, o turno da tarde e o turno da noite para perceber qual é a dinâmica de cada turno, um turno não é igual ao outro, a pessoa faz sempre, a primeira semana faz sempre o turno da manhã e está sempre com uma auxiliar mais antiga, uma auxiliar sénior, uma pessoa que já tem experiência, que está cá mais tempo, que vai sempre explicando o que é que a pessoa nova vai ter que fazer e saber como é que são as nossas regras e nossa maneira de</i>		<i>um material e não demora é pronto aquele apoio logístico, tive muito apoio do diretor técnico e com relação à prática, na prática tive sempre apoio de auxiliares que eu encontrei já na instituição já à mais tempo que neste momento já nem estão, mas foi um apoio crucial, não tenho razão de queixa.”</i>	<i>das funcionárias, a parte das famílias, dos utentes, fui acompanhado, não posso dizer que não fui porque fui.”</i>				<i>sozinha, não tinha ninguém, não tinha cá colegas, só tínhamos dois utentes em dois mil e quatorze e pronto foi uma entrada ótima, a Doutora X [Administração] apoiou-me a cem por cento nas atividades que tinha que fazer, ajudou-me também em algumas atividades e correu lindamente bem.”</i>	<i>“Quando vim cá para fora fui aprendendo com o que elas me ensinavam.”</i>

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>trabalhar, sempre acompanhado.”</i>								
	Sistemas de Recompensas	8	<i>“Nós temos dois tipos de prémios. Temos o prémio de assiduidade e não só, será de assiduidade e também em termos de desempenho da função da pessoa que são quarenta e três euros ao fim do mês, em termos de não faltar e cumprir estes requisitos e depois também temos um prémio que é a segurança social que é apaga, portanto, os onze por cento pago pelo trabalhador é a instituição que suporta, ou seja, neste caso são dois prémios.”</i>	8	<i>“Sim, sim às vezes sim. (...) Pronto tenho o meu salário que é assim, o combinado, mas há sempre vem, é, qualquer coisa em cima que é tipo pronto é grojeta. Nem sempre. (...) Pela minha disponibilidade, o meu trabalho, é sempre justificável.”</i>	<i>“Sim. Não descontam a segurança social a nós, pagam à segurança social, temos essa recompensa e temos o prémio, um prémio monetário se não faltar-mos.”</i>	<i>“Elogios, sou boa funcionária.”</i> <i>“Recebo, quando trabalhamos bem a dona X [administração] dá uma recompensa, sim senhor.”</i> <i>“Até não é mais monetário é psicológico.”</i> <i>“Porque nem é, financeiramente ajudas, mas se tens um elogio do patrão e reconhecer o teu trabalho isso até o trabalhador tem mais outra possibilidade de trabalhar com mais empenho, mais dedicado, porque tem</i>	<i>“Temos o prémio que é nossa, nós não faltamos, depois também pagam a segurança social.”</i>	<i>“(…) temos o prémio que recebemos todos os meses, junto com o ordenado, e também temos os onze por cento da Segurança Social que não é descontado.”</i>	<i>“Sim, a gente recebe um prémio de quarenta e qualquer coisa, sim um prémio, e caso que a gente também não falte, porque também temos de ter a noção de responsabilidade (...)”</i>	<i>“Sim dá-nos o prémio.”</i> <i>“Quarenta euros e a doutora X [administração] paga-nos a segurança social.”</i> <i>“(…) se eu faltar por algum motivo por mim e que não tenha justificação é descontado segurança social, prémio e os dias, se for pela filha já não, trago declaração médica.”</i>

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
	Avaliação e Gestão de Desempenho	9					<i>o elogio do patrão.”</i>				
			“Ou seja, a avaliação é feita por mim não em papel, ou seja, não faço no papel, nenhum relatório, só se for uma coisa grave para se fazer um registo de ocorrências, mas de qualquer maneira não. Porque como eu estou muito presente no relacionamento com as auxiliares, ou seja, com todo o staff que está na instituição, tudo o que haja, em termos, que esteja menos bem, que esteja incorreto a pessoa é logo chamada, portanto, à atenção e é logo corrigido esse erro, por isso, ou seja,	9	“Pela direção, sim, sim recebo feedback.” “(…) porque assim eu estou aberta a chamadas de atenção ou críticas construtivas e destrutivas, por exemplo se uma pessoa faz uma referência a uma enfermeira o a mim eu fico feliz porquê? Porque é um é uma forma de eu melhorar.(…)”	“Sim fazemos reuniões para saber se está tudo a correr bem ou o que está a correr menos bem. “Sim porque convém sempre saber o que é que estamos a fazer de menos bom, para melhorar-mos as nossas funções aqui no funcionamento da casa.” [Quando questionado sobre a utilidade das informações]	“Recebo sim e elogios como eu já disse. “Critica sim, mas a critica que há aqui é só das colegas porque, sabes que num trabalho temos sempre atritos com colegas, não sei que, está errada tem que ser chamado atenção, quem tem razão tem que dar a razão, só isso.” “(…) mesmo o doutor [diretor técnico] e a dona X [administração] (...) sempre a elogiar o meu trabalho.”	“Sim às vezes quando alguma coisa corre mal sim, quando correm bem também.” “Eu encaro bem porque a gente está sempre a aprender por isso encaro sempre bem.” [Questionada sobre as criticas construtivas]	“Recebo pela parte do diretor técnico e também pelo coordenador.” “Considero que motivam o meu trabalho aqui na instituição.” “Também considero importante para a gente melhorar o nosso desempenho aqui no lar.” [Em relação às criticas construtivas]	“Gostava de receber mais.” “Porque é assim eu sou aquele tipo de pessoa que se faço um erro eu gosto que me corrijam, dizer dona E7-AD pronto faça melhor ou está bom ou não está, porque se não está para a próxima eu já faço melhor e se me disserem dona E7-AD agora tá bom para a próxima vez eu faço muito melhor. Se começarem a dizer a dona E7-AD não fez isto, a dona E7-AD não faz aquilo, pronto esmorece mais o trabalhador. Como é que eu posso explicar,	“Sim recebemos, uma vez críticas outra vez não críticas.” “Considerar considero, mas às vezes acho que as criticas são injustas para as pessoas que estão a trabalhar.” “Como é que eu lhe vou dizer? Eu trabalho, há colegas minhas que não trabalham e recebem os mesmos louvores.” [Quando questionada se considera as informações, tanto as criticas como as não criticas úteis]

Categoria	Subcategoria	Questão Nº	E1-DT	Questão Nº	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>digamos que a avaliação é diária.”</i>							<i>tem de dar incentivo para ter um bom funcionário porque se não der o funcionário acaba por esmorecer e não consegue.”</i>	
	Formação e Desenvolvimento	10	<i>“Não, possuem, possuem capacidades para a função que executam, em termos de formação nós estamos sempre, portanto, alinhados nisso, até com a enfermeira, pessoas que entram por exemplo que não sabem ainda fazer medição de glicemia, aplicar insulina, a enfermeira dá portanto formação e depois estamos sempre atentos à formação que aparece por exemplo no HCCP</i>	10 e 11	<i>“Não porque eu estou terminando uma especialização na área. Estou terminando o mestrado em gerontologia social que é a área do envelhecimento, foi sempre uma área de paixão.” [Quando questionada sobre a necessidade de formação]</i> <i>“Não.” [Quando questionada sobre o fato da instituição proporcionar formação]</i>	<i>“Formação, penso não, na minha área não, penso que não. [Quando questionado sobre a necessidade de formação]</i> <i>“Ainda não, mas esta-se a trabalhar nisso.” [Quando questionado sobre o fato da instituição proporcionar formação]</i> <i>“É assim as auxiliares recebem formação da enfermeira, mas não certificada e as cozinheiras recebem formação da nossa</i>	<i>“Sim, sim. A formação é sempre bem-vinda temos que ter sempre formação, mesmo que a gente já sabe, mas outras formação vamos aprendendo outras coisas, coisas novas. [Quando questionado sobre a necessidade de formação]</i> <i>“Não”. [Quando questionada sobre o fato da instituição proporcionar formação]</i> <i>“(…) eu até quero tirar formação, quero mais</i>	<i>“Não” [Quando questionada sobre a necessidade de formação]</i> <i>“Sim, temos um senhor que vem cá e dá formação sobre a higiene dos alimentos, temperatura dos frigoríficos.”</i> <i>“Sim.” [Quando questionada relativamente ao fato da formação que recebe ser adequada às competências necessárias para o seu cargo]</i>	<i>“Sim, sinto necessidade”</i> <i>“Nunca é demais aprender-mos, mas eu como já trabalho nisto à alguns anos, todo o meu trabalho aqui desempenhado no lar é sempre muito bem feito e tenho muito gosto em o fazer, mas formação nunca é demais.”</i> <i>“Não, não, não temos.” [Quando questionada sobre o fato da instituição proporcionar formação]</i>	<i>” Para algumas pessoas sim.”</i> <i>“Para mim, porque eu sei as minhas categorias de serviço em si e sei aquilo que faço e aquilo que eu aprendi também, porque há coisas que eu aprendi e aquilo que eu tirei que nós não temos aqui a nível de mim e outras colegas e isso que não é feito porque se fosse também para fazer tinha que haver mais uma colaboração entre todas..”</i>	<i>“Era bom termos.”</i> <i>“Quer dizer eu não sento necessidade, se calhar no início, no princípio sim, mas agora não, no princípio sentia-me insegura porque nunca tinha trabalhado nesta área, mas daquilo tudo que eu aprendi e quando não sei pergunto, não tenho vergonha de perguntar, quando eu não sei olha digo à enfermeira que não sei e ela ensina.”</i> <i>[Quando questionada sobre a necessidade</i>

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>[Hazard Analysis and Critical Control Point ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos], as cozinheiras, por exemplo, a formação é importante e não ocupa espaço e tudo o que sai em termos de novo claro que é transmitido."</i> <i>"Ou seja, o que é feito em termos da enfermeira não temos nenhum certificado, o que é feito pelo grupo Centralmed [Segurança e Saúde no trabalho], principalmente o HCCP, eles próprios dão o certificado."</i> <i>"(...) por exemplo o HCCP temos a situação das cozinheiras em que</i>			<i>empresa de medicina do trabalho."</i> [Quando questionado sobre o fato da instituição proporcionar formação]	<i>a teoria, a prática já tenho, vou inscrever na Segurança Social para tirar durante a noite, quando eu tiver um tempinho."</i>			<i>"Pelo menos por agora não."</i> [Quando questionada sobre o fato da instituição proporcionar formação]	de formação]

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>ele vem dar, o técnico vem dar formação e depois passa certificado a cada uma, com o nome delas, o que fez e a c certificação que tem.”</i> <i>“(…) há-de haver agora também de medicina trabalho, será feito para todos os colaboradores não no mesmo dia porque é impossível, não é, e eles passam certificado a cada pessoa. O que a enfermeira faz em termos de formação como é óbvio não temos possibilidade de passar um certificado.”</i>								

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
	Desenvolvimento de carreira	11	<i>“Nem nesta nem acho eu em termos de instituição desta área porquê? De auxiliar pode passar para uma auxiliar sénior, pode passar talvez para um cargo de encarregada mas isso em instituições com grandes dimensões, nós somos uma instituição pequena mesmo assim temos bastantes auxiliares. O que é que acontece a evolução da auxiliar em termos, só se for em termos remuneratórios, ou seja, em termos de salário porque em termos de categoria profissional também não há, não há mais que possa subir agora sim termos de</i>	12	<i>“ Para mim não.”</i>	<i>“ É assim na minha função, sou coordenador, não existe.”</i>	<i>“ Não não não isso, sabe, vou ser sincera a única coisa que eu gosto mesmo aqui, é trabalhar com eles porque são ser humano, eu também amanhã vou chegar à idade deles e quero que me tratem bem. Isso é a minha função, tas a ver, mas é só isso que eu quero.”</i>	<i>“Não, evoluir é ficar melhor, fazer melhor do que aquilo que faço, subir de cargo não, eu gosto do que faço.”</i>	<i>“Na minha parte não, porque eu sou ajudante de lar.”</i>	<i>“Ai já depende dos patrões se aceitam ou não.”</i> <i>“Nossa não.” [auxiliares de ação direta]</i> <i>“Não.” [Quando questionada sobre informações da direção referentes à possibilidade de evolução de cargo]</i>	<i>“Não”</i>

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>compensatório ou em termos de monetário.”</i>								
	Gestão de Conflitos	12	“Ou seja, a gestão dos conflitos entre, porque temos vários, entre auxiliar-auxiliar é portanto chamado as duas pessoas e é portanto logo cortado o mal pela raiz, entre utente e auxiliar tenta-se sempre perceber com a auxiliar e o utente o que é que se passou e também conseguir pôr paninhos quentes e consegue-se e também há os conflitos entre utente-utente, que ainda então também, tentamos sempre, ou seja, a gestão dos conflitos é sempre	13	“Costumo evitar, sou daquelas que costumo evitar, se eu vejo que à situações que eu não consigo evitar e eu costumo se estou sozinha, porque normalmente não é uma área que eu, que eu posso responder, se for comigo tudo bem, mas aqui não é comigo acho que eu não provoco, às vezes esses tipos de situações comigo é menos, mas por exemplo entre auxiliares se eu estou sozinha no lar eu posso chamar as duas ou as três conforme e conversar só que há	“É assim é com reuniões, chama-se as funcionárias ao gabinete e tenta-se ver o que é que correu menos bem que é para se melhorar e não voltar a acontecer.” “(…) acho que está adequada.” [Quando questionado relativamente à qualidade da gestão de conflitos na instituição]	“A gestão de conflitos, quando há conflito chamam no escritório e falam com a pessoa que arranjou, que tem conflito com a colega, depois chama um, diretor técnico vai ouvir a versão da outra, depois chama outra para ouvir a versão da outra.” “Não, não tenho razões de queixa do diretor técnico, ele exerce bem as suas funções mesmo nas empregadas está sempre atrás da gente e isso sim. É assim, aqui nós fazemos o nosso trabalho e temos uma equipa	“Nós somos chamadas, é assim conflitos praticamente não há, mas quando há conflitos nós somos chamadas ao escritório e têm uma conversa com a gente e pronto fica tudo resolvido, não passa disso.”	“Quando há algum conflito a gente dirige-se ao gabinete para falar com o doutor, portanto o diretor técnico e com o coordenador da instituição.” “Não, acho que esta correta, a gente sempre que tem algum problema, alguma queixa ou algum ambiente desagradável ou menos bom, a gente dirige-se sempre às pessoas responsáveis e eles resolvem-nos a situação, para haver harmonia na instituição e bem estar dos utentes.” [Quando	“(…) uma tenta-se fazer, não é fazer, tenta ser melhor do que a outra, a outra tenta ser melhor do que a outra e depois começam ai os conflitos (...). E um trabalho destes não deveria existir conflito.” “Resolver eles [direção] resolvem, entre as colegas que tiveram conflito, acho eu, eu nunca estive nessa situação.” “É assim, melhorado um bocadinho, acho que sim, porque costuma-se dizer um padrão que quer ter	“Ai isso agora é uma pergunta difícil. Controlar a discussão seja onde for, se a discussão começar com certas auxiliares que não se contém, se começar no corredor é no que corredor que se faz o teatro, que se faz tudo. Por vezes são chamados ao escritório levam na cabeça e ai está, não passa disso.” “Tenta resolver o Doutor P [diretor técnico], o senhor E3-CORD por vezes também ou a doutora X [administração] se estiver aqui tenta resolver.

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>complicado, cada conflito é um conflito, nós temos é que sempre perceber porque é que aquele conflito foi gerado porque para um utente pode ser por se ter sentado numa cadeira onde não se costuma sentar, ou seja, para nós isto é uma coisa banal, mas não as pessoas têm patologias, têm demências e aquela cadeira era aquela cadeira e ele quer sentar-se naquela cadeira e porque é que o outro se sentou naquela cadeira que não pode, ou seja, temos de gerir, por isso temos de saber bem quais são os conflitos e saber gerir é fácil dentro de um</i>		<i>sempre a direção técnica presente e são eles a resolver gestão de conflitos, não sou eu, mas se estou sozinha tento conversar e ouvir sempre os lados interessados, mas comigo menos.”</i>		<i>excelente, quando alguém está atrasada com o seu trabalho as colegas vão ajudar essa coisa toda, o diretor técnico mesmo diz hoje como está atrasado a colega vai dar uma mão, então nós vamos dar uma mão, a colega faltou você tem que fazer a função da colega e a gente faz a função da colega.” [Quando questionado relativamente à qualidade da gestão de conflitos na instituição]</i>		<i>questionada relativamente à qualidade da gestão de conflitos na instituição]</i>	<i>um bom empregado também tem que ser um bom patrão porque senão o empregado também esqueça. Mas eu acho se há duas colegas a discutir no trabalho pronto é castigo, vai para casa de castigo e não recebe, na minha opinião, num trabalho destes onde tem pessoas idosas não estão dispostas a ver conflitos, eles não têm culpa nenhuma.” [Quando questionada relativamente à qualidade da gestão de conflitos na instituição]</i>	<i>“É assim vou-lhe ser sincera a doutora X [administração] só sabe aquilo que lhe contam, ela não está cá para ver, por vezes para proteger ou para não dizer que foi A ou B as coisas não são contadas como deve ser.”</i> <i>“Tem alturas que não é, tem alturas em que a confiança é demais, quando há um excesso de confiança a partir dali já é um bocado difícil de controlar tudo cá fora.” [Quando questionada relativamente à qualidade da gestão de conflitos na instituição]</i>

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>aspeto porque temos de saber o que é que se passa, temos de conhecer o utente e a partir daí tudo se consegue resolver.”</i> <i>“Ou seja, são chamados os dois, quando existe conflito entre os dois trabalhadores, tudo depende do conflito que haja, se haja necessidade de processo disciplinar é colocado um processo disciplinar, em termos de, se for, que já aconteceu, é mandado para casa, ou seja, ver que a situação não está a resultar e até ficar até ao fim do turno poderá haver mais conflito e mandar as pessoas para casa. Agora é</i>								

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>saber que tipo de conflito, mas não há assim conflitos digamos assim muito graves é uma questão às vezes de uma que faz isto, outra faz aquilo, porque a outra depois não fez aquilo que devia fazer e eu estou a fazer mais que a outra, ou seja, são estes tipos de conflitos que se for preciso existem às onze da manhã, depois vem a hora de almoço é irradiada eu se me apercebo falo com as pessoas e depois às duas da tarde já está tudo bem.”</i>								
	Participação	13 e 14	<i>“Sim, não há algo físico, mas todos, eu faço reuniões quase diárias sobre todas as</i>	14 e 15	<i>“Sim, sempre” “Mais com o diretor técnico.”</i> [Quando questionada sobre o fato de ter	<i>“ Sim temos uma relação aberta com a gerência e com a direção técnica.”</i>	<i>“Sim, principalmente nos doentes acamados, porque eu vou dizer, há colegas</i>	<i>“Acho que sim.”</i> [Quando questionada sobre o fato de ter abertura para realizar	<i>“ (...) Sempre que alguma coisa que eu ache que poderia resultar melhor</i>	<i>“Há coisas que a gente sugere, pronto, uma pessoa sugere algumas sugestões,</i>	<i>“Se formos falar com o doutor P [diretor técnico] é para esquecer. Só se for</i>

Categoria	Subcategoria	Questão Nº	E1-DT	Questão Nº	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>situações que passam aqui e assim todas as críticas e todas, tudo que seja construtivo tudo o que seja construtivo para nós podermos desenvolver ainda mais a instituição e o bem estar de todos e ouço sempre toda a gente que possa dizer assim, eu achava que seria melhor assim ou assim e todas as opiniões são validas.”</i> <i>“(…) porque se nós tivermos a fazer, ou seja, uma situação que esta feita, mas há uma ideia nova, poderia-mos fazer desta forma, sim senhora, se for valido e que melhore o nosso funcionamento claro que sim, é posta</i>		abertura para realizar sugestões com o objetivo de funcionamento da instituição.] <i>“Sim, sim sempre.”</i> [Quando questionada sobre o fato de participar em reuniões com o objetivo de melhorar o funcionamento da instituição]	[Quando questionado sobre o fato de ter abertura para realizar sugestões com o objetivo de funcionamento da instituição.] <i>“É naquelas reuniões que a gente faz para saber o que está a correr menos bem, cada um dá as suas sugestões para ver se chegamos a algum acordo.”</i> [Quando questionado sobre quando faz as sugestões]	<i>que dão banho e não põe corpo creme hidratante no corpo, tem que meter obrigatoriamente, hidratar um utente, porque eles têm a pele seca, (...) às vezes falo com a colega ou falo com o diretor técnico, o senhor tem que chamar a atenção da colega para hidratar mais o corpo do doente porque ele está a precisar porque tem a pele seca.”</i> [Quando questionada sobre o fato de ter abertura para realizar sugestões com o objetivo de funcionamento da instituição.] <i>“(…) aqui está tudo organizado, aqui não</i>	sugestões com o objetivo de funcionamento da instituição.] <i>“Eu até posso comentar com uma colega não faço diretamente, comento com uma colega, alguma coisa.”</i> [Não faz as sugestões diretamente com a direção] <i>“Sobre, para termos as reuniões somos chamadas todas tanto cozinheiras como auxiliares, por isso a reunião é para todas, é falar dos utentes, das coisas que têm que ser feitas, nunca é diretamente só cozinheiras nem auxiliares.”</i> [Quando questionada sobre as reuniões]	<i>fazendo de outra maneira, eu faço a sugestão à direção e eles ouvem-me e costumam até aceitar, quando, quando eu tenho uma ideia que pode ajudar a casa.”</i> <i>“Nós todas as semanas fazemos uma reunião no escritório com todas as minhas colegas.”</i> <i>“(…) eles [a direção] perguntam sempre se temos alguma coisa a dizer para melhorar a instituição, o trabalho aqui na instituição.”</i>	<i>mas depois também não depende de mim dizer sim ou se não, digo a sugestão ao Doutor P [diretor técnico] porque é que não fazemos assim, depois a partir daí ele é que tem de tomar a iniciativa de sim ou se não.”</i> <i>“Sim, quando estou de serviço sim.”</i> [Quando questionada sobre o fato de participar em reuniões com o objetivo de melhorar o funcionamento da instituição] <i>“Pronto o Doutor P [diretor técnico] é que nos dá essas reuniões, às vezes dá a Doutora X [Administração] também, sobre</i>	<i>com a doutora X [administração].”</i> <i>“Sim, quando há alguma coisa que corra mal isso ele faz as reuniões para que as coisas não sejam novamente feitas, ser corrigidas, sim isso ele faz.”</i> <i>“Dar a minha opinião para quê? Fica tudo na mesma.”</i>

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			<i>em causa.”</i>				<i>tem nada desorganizado o diretor técnico organiza muito bem as nossas funções está a perceber, não tem razões de queixa do diretor técnico ele organiza as nossas funções e nós só vamos vendo a organização do patrão, do diretor técnico.</i> <i>“As reuniões que temos com o diretor técnico, falo do diretor porque ele é que faz as reuniões, é para nos dizer como é que temos de, vem dizer como temos de, por exemplo uma coisa que não está bem feito tem de fazer uma reunião para todas, para dizer as coisas,</i>	<i>“Sim, quando tem alguma coisa a falar no escritório a gente, eu por exemplo quando tenho alguma coisa falo.”</i> [Questionada sobre a realização de sugestões durante as reuniões]		<i>algumas dificuldades que se passou, algumas circunstancias que aconteceu, pronto sempre tentar uma melhoria pronto, mas isso tudo vem de trabalho de de trabalho da equipa em si, das colegas de trabalho.”</i> <i>“Há coisas que eu fico calada porque senão depois começa e depois vai tudo assim começa haver outra vez aquele pôr contra uma pronto, esta a perceber e eu como já conheço muito bem como é que é então fico calada.”</i>	

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
							<i>eu vi as coisas não estão bem feitas. Vamos ver se melhoramos nesse sentido, as coisas andarem bem feita.”</i>				
Desafios	Práticas de gestão de pessoas que se deverão valorizar no futuro	15	<i>“Dessas todas que nós falamos, são todas valorizadas, eu acho que uma encaixa-se nas outras, ou seja, não podemos pôr em cima ou em baixo porque apesar de estarmos a falar por ordem elas todas se agrupam porque porque é assim lá esta são gestão de pessoas nós trabalhamos com pessoas a cuidar de pessoas e isso diz tudo, trabalhamos com pessoas a cuidar de pessoas é tudo o</i>	16	<i>“Olha interessante esta pergunta, porque é assim dentro dessas práticas são todas interessantes para uma empresa no geral, porque pronto para formar uma equipa principalmente na nossa área que é cuidar de pessoas temos que recrutar pessoas com alguma experiência, pessoas com alguma conhecimento da área, é muito difícil encontrar pessoas dispostas a trabalhar nesta área, pronto</i>	<i>“A formação nas auxiliares.” “Porque sim, é sempre bom, convém sempre as auxiliares, são elas que estão mais com o idoso convém serem pessoas formadas nessa área. Quanto mais formação tiverem melhor.”</i>	<i>“Neste ramo é mesmo, é mesmo dar apoio mais às funcionárias porque trabalham neste ramo, porquê? Vou dizer porquê o trabalho neste ramo é extremamente pesado não é só físico é psicologicamente também porque neste ramo os idosos, tem idosos que são mais carinhosos e tem idosos que são mais com caráter muito forte, pessoas que têm caráter pacífico, outras que têm um</i>	<i>“Avaliação de desempenho.” “Eu acho que, na minha opinião, eu acho que a gente às vezes, eu por exemplo tento dar o melhor de mim até em relação aos utentes que eu sou uma pessoa que desde o princípio até agora tenho sido sempre a mesma e a gente tenta sempre melhorar e acho que é por aí, nós estamos aqui por causa deles.”</i>	<i>“Eu acho que a nível da formação e da melhoria do ambiente da casa.” “A gestão de conflitos, acho que seria importante.” “Porque é para o bem estar da casa, para o bem estar de nós, funcionários e bem estar, também, de todos os que cá coabitam no lar.”</i>	<i>““Eu acho avaliação.” “Porque se uma boa funcionária, uma boa funcionária ou uma funcionária que esteja a ficar, a querer-se empenhar mais no trabalho e se não, depois se não houver pelo menos um bocadinho de tu hoje fizeste bem o trabalho, tu hoje não fizeste bem o trabalho, eu acho que o trabalhador em si acaba por ficar mais desmoralizado e não tem aquela coisa a genica para voltar a</i>	<i>“A confiança, o doutor P [diretor técnico] diz que há uma linha que separa mas não há nenhuma linha que separe, porque nós temos olhos na cara, ele devia ser igual para todas e dar as mesmas regras, não facilitar mais umas que outras, umas fazem mais que outras.”</i>

Categoria	Subcategoria	Questão N°	E1-DT	Questão N°	E2-ENF	E3-CORD	E4-AD	E5-C	E6-AL	E7-AD	E8-AD
			que está aí enquadra-se umas nas outras não podemos dizer que uma será mais importante que a outra porque é assim claro que é importante o tratamento do utente, está bem, mas o sistema também de remuneração, de incentivo e de motivação, porque é necessário também a motivação, também está incluído nisso, ou seja, estão todas no mesmo, no mesmo bloco acho que são todas importantes.”		nesta prática seria uma prática já a considerar, mas todas elas são importantes. Mas o recrutamento de pessoas acho que, eu acho mais importante porque ele lá, pronto trazer uma pessoa para dentro de casa digamos assim e para cuidar de uma pessoa que tem, que precisa de necessidades especiais, temos de ter muito jogo de cintura, temos que ter em atenção acho que é a parte que devemos prestar atenção e o lar está sempre a precisar de pessoas é uma situação que é constante, para trabalhar seria bom.”		caráter mesmo forte, por exemplo batem, por exemplo estas a dar um banho, aí senhor fulano vamos tirar a camisola, vamos dar um banho quentinho para se sentir bem, quando menos se espera bate-te, pronto às vezes não estão no juízo perfeito a gente dá um desconto. Mas há doentes que são lúcidos que fazem mesmo às vezes de propósito, percebes, e isso na minha opinião devia ser mais apoiado neste ramo.” “Que tipo de apoio que tenho de dizer, por exemplo no hospital também dão apoio neste ramo psicologicamente por exemplo.”			fazer melhor.” “Eu acho que sim, eu acho que toda a gente depois ficava mais, com autoestima mais em cima eu acho que com mais vontade trabalhar.” [Quando questionado relativamente ao feedback]	

Apêndice VI - Transcrição integral da entrevista realizada ao Diretor Técnico

Data de realização: 10 de Março de 2020

Início: 11 horas e 30 minutos

Fim: 11 horas e 47 minutos

Pessoas presentes: Diretor técnico (E1-DT); Entrevistadora

Entrevistadora: Qual é a sua formação base?

E1-DT: A minha formação base, sou licenciado em Psicologia, mestre em Psicologia forense e da exclusão social e pós-graduação em Gerontologia aplicada.

Entrevistadora: Qual é a sua categoria profissional aqui na instituição?

E1-DT: Diretor Técnico.

Entrevistadora: E há quanto tempo se encontra a exercer as suas funções aqui?

E1-DT: Aqui para não estar a, quatro anos, para não estar a fugir, quatro anos, acho que quatro anos, desde dois mil e quinze, quatro anos, quatro anos.

Entrevistadora: E quais são essas funções?

E1-DT: Ou seja em termos de funções de diretor técnico que eu aqui faço mais, mas em termos as funções de diretor técnico são em termos de controlo dos funcionários, horários, em termos de controle de instituição, em termos de funcionamento da instituição, dos utentes como é óbvio não é, saber tudo o que se passa com os utentes, consultas, tentar dar, a melhor qualidade de vida possível a eles e basicamente todo o funcionamento da instituição.

Entrevistadora: E tinha dito que havia outras funções que iam para além do seu cargo. Quais são?

E1-DT: Sim, porque o cargo de diretor técnico, em termos do diretor técnico não faz o tipo de funções, eu agora não me estou a lembrar assim mas por exemplo em termos de com enfermeira por exemplo nós contactamos, porque eu estou muito presente, há diretores técnicos que não têm tanto contacto com as auxiliares como eu tenho, porque os horários sim são feitos, mas estar muito em contacto, estar sempre presente com as auxiliares não é digamos uma função do diretor técnico eu faço isso porque acho que tem que se fazer e quanto mais nós estivermos informados acerca do que se passa com os utentes em termos de com as auxiliares, com a equipa médica, melhor é o funcionamento da instituição como é óbvio e melhor qualidade conseguimos dar aos nossos utentes. Que eles estão cá por alguma coisa não podem estar em casa.

Entrevistadora: Na instituição existe algum descritivo de funções?

E1-DT: Ou seja, descritivo, sim, ou seja, cada pessoa que esta aqui sabe o seu papel, as

auxiliares têm portanto, sabem o que é que têm de fazer, a enfermeira também, cozinheira também, direção técnica também, até ao fisioterapeuta que são prestação de serviços também, ou seja está tudo bem delineado em termos das funções que cada um executa aqui dentro da instituição.

Entrevistadora: E como é que é realizado o processo de recrutamento e seleção das pessoas que ingressam aqui na instituição?

E1-DT: É feito uma entrevista, apesar que para esta área é muito complicado e eu falo mais em termos de auxiliares, é muito complicado conseguir-se mão de obra porque nós mesmo aqui temos anúncios e depois aparecem ou não estão vocacionadas para esta área porque o que acontece muito é que as pessoas pensam ah é num lar e tal a tratar de velhos, não isso é totalmente errado, estamos a tratar pessoas não é só a higiene, o mudar a fralda que faz parte portanto da totalidade do trabalho da auxiliar. O que acontece é que é muito difícil arranjar pessoas que estejam vocacionados para estar aqui. Eu faço uma entrevista, ou seja, as pessoas enviam o currículo, nós fazemos uma entrevista depois tem uma experiência de trinta dias para saber se se adapta ou não, do que temos cá por exemplo de auxiliares, muitas não tinham experiência e ainda cá estão, ou seja, adaptaram-se, outras pessoas que vieram, ou seja, logo, dá logo à partida para ver que não se conseguem adaptar e têm de tentar noutra área, mas que não é fácil não é.

Entrevistadora: E qual é o processo de acolhimento e integração adotado por esta instituição?

E1-DT: Ou seja, nós temos uma programa de acolhimento em que quando vem, portanto um utente, nós estamos a falar em utentes não é?

Entrevistadora: Não estamos a falar em colaboradores.

E1-DT: Funcionários, de funcionarias o programa de acolhimento é quando uma pessoa entra essa semana fica sempre no turno da manhã para quê? Para conhecer, porque nós temos três turnos não é, depois vai ter que fazer os três turnos para perceber como é que funciona os turnos, porque toda a gente aqui faz o turno da manhã, o turno da tarde e o turno da noite para perceber qual é a dinâmica de cada turno, um turno não é igual ao outro, a pessoa faz sempre, a primeira semana faz sempre o turno da manhã e está sempre com uma auxiliar mais antiga, uma auxiliar sénior, uma pessoa que já tem experiência, que está cá mais tempo, que vai sempre explicando o que é que a pessoa nova vai ter que fazer e saber como é que são as nossas regras e nossa maneira de trabalhar, sempre acompanhado.

Entrevistadora: E aqui a instituição tem implementado algum sistema de recompensas?

E1-DT: Nós temos dois tipos de prémios. Temos o prémio de assiduidade e não só, será de assiduidade e também em termos de desempenho da função da pessoa que são quarenta e três euros ao fim do mês, em termos de não faltar e cumprir estes requisitos e depois

também temos um prémio que é a segurança social que é apaga, portanto, os onze por cento pago pelo trabalhador é a instituição que suporta, ou seja, neste caso são dois prémios.

Entrevistadora: E como é que é realizada a avaliação do desempenho dos colaboradores?

E1-DT: Ou seja, a avaliação é feita por mim não em papel, ou seja, não faço no papel, nenhum relatório, só se for uma coisa grave para se fazer um registo de ocorrências, mas de qualquer maneira não. Porque como eu estou muito presente no relacionamento com as auxiliares, ou seja, com todo o *staff* que está na instituição, tudo o que haja, em termos, que esteja menos bem, que esteja incorreto a pessoa é logo chamada, portanto, à atenção e é logo corrigido esse erro, por isso, ou seja, digamos que a avaliação é diária.

Entrevistadora: E considera essa prática pertinente?

E1-DT: Claro que sim, claro que sim

Entrevistadora: A que nível?

E1-DT: A todo o nível, ou seja, porque na situação que estávamos a falar mesmo as mais antigas às vezes não, pronto não não não percebem muito bem, porque, lá esta porque nós estamos aqui a tratar de pessoas e são pessoas que estão aqui fechadas ou seja à conflitos nós temos de saber gerir os conflitos depois também as auxiliares que veem também há dias que não têm, porque são pessoas não é, têm problemas familiares depois trazem os problemas familiares para o trabalho e então gera-se aqui um conflito, ou seja, por isso é que é importantíssimo nós sabermos, e eu que estou cá sempre cedo eu já consigo perceber bem se aquela auxiliar naquele dia está bem ou está menos bem, se há um conflito no dia anterior com utente de uma coisa qualquer, verbal como é óbvio não é, eu já no dia a seguir em termos da distribuição do trabalho de higiene essa auxiliar já não vai ficar com aquele, com aquele utente porquê? Se já houve um conflito não vou estar a por lenha na fogueira por isso é importantíssimo na gestão, porque é assim são gestão de pessoas, lá está gestão dos utentes que estão aqui, cada um com a sua personalidade e gestão também das auxiliares porque cada uma também tem a sua personalidade e nem todos os dias nós estamos bem.

Entrevistadora: Na sua opinião os colaboradores desta instituição possuem as capacidades necessárias para o desempenho das suas funções? Ou deveriam adquirir mais formação?

E1-DT: Não, possuem, possuem capacidades para a função que executam, em termos de formação nós estamos sempre, portanto, alinhados nisso, até com a enfermeira, pessoas que entram por exemplo que não sabem ainda fazer medição de glicemia, aplicar insulina, a enfermeira dá portanto formação e depois estamos sempre atentos à formação que aparece por exemplo no HCCP [*Hazard Analysis and Critical Control Point* ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos], as cozinheiras, por exemplo, a formação é importante e não ocupa espaço e tudo o que sai em termos de novo claro que é transmitido.

Entrevistadora: Existem oportunidade de evolução de carreira nesta instituição?

E1-DT: Nem nesta nem acho eu em termos de instituição desta área porquê? De auxiliar pode passar para uma auxiliar sénior, pode passar talvez para um cargo de encarregada mas isso em instituições com grandes dimensões, nós somos uma instituição pequena mesmo assim temos bastantes auxiliares. O que é que acontece a evolução da auxiliar em termos, só se for em termos remuneratórios, ou seja, em termos de salário porque em termos de categoria profissional também não há, não há mais que possa subir agora sim termos de compensatório ou em termos de monetário.

Entrevistadora: Como é que é realizada a gestão dos conflitos?

E1-DT: Ou seja, a gestão dos conflitos entre, porque temos vários, entre auxiliar-auxiliar é portanto chamado as duas pessoas e é portanto logo cortado o mal pela raiz, entre utente e auxiliar tenta-se sempre perceber com a auxiliar e o utente o que é que se passou e também conseguir pôr paninhos quentes e consegue-se e também há os conflitos entre utente-utente, que ainda então também, tentamos sempre, ou seja, a gestão dos conflitos é sempre complicado, cada conflito é um conflito, nós temos é que sempre perceber porque é que aquele conflito foi gerado porque para um utente pode ser por se ter sentado numa cadeira onde não se costuma sentar, ou seja, para nós isto é uma coisa banal, mas não as pessoas têm patologias, têm demências e aquela cadeira era aquela cadeira e ele quer sentar-se naquela cadeira e porque é que o outro se sentou naquela cadeira que não pode, ou seja, temos de gerir, por isso temos de saber bem quais são os conflitos e saber gerir é fácil dentro de um aspeto porque temos de saber o que é que se passa, temos de conhecer o utente e a partir daí tudo se consegue resolver.

Entrevistadora: Mas mais especificamente entre os colaboradores?

E1-DT: Ou seja, são chamados os dois, quando existe conflito entre os dois trabalhadores, tudo depende do conflito que haja, se haja necessidade de processo disciplinar é colocado um processo disciplinar, em termos de, se for, que já aconteceu, é mandado para casa, ou seja, ver que a situação não está a resultar e até ficar até ao fim do turno poderá haver mais conflito e mandar as pessoas para casa. Agora é saber que tipo de conflito, mas não há assim conflitos digamos assim muito graves é uma questão às vezes de uma que faz isto, outra faz aquilo, porque a outra depois não fez aquilo que devia fazer e eu estou a fazer mais que a outra, ou seja, são estes tipos de conflitos que se for preciso existem às onze da manhã, depois vem a hora de almoço é irradiada eu se me apercebo falo com as pessoas e depois às duas da tarde já está tudo bem.

Entrevistadora: Existe algum procedimento que permite a recolha de sugestões ou críticas por parte dos colaboradores?

E1-DT: Sim, não há algo físico, mas todos, eu faço reuniões quase diárias sobre todas as situações que passam aqui e assim todas as críticas e todas, tudo que seja construtivo tudo o

que seja construtivo para nós podermos desenvolver ainda mais a instituição e o bem estar de todos e ouço sempre toda a gente que possa dizer assim, eu achava que seria melhor assim ou assim e todas as opiniões são validas.

Entrevistadora: As sugestões e as críticas desses trabalhadores influenciam as práticas de gestão de pessoas aqui na instituição?

E1-DT: Não, claro que não, a pessoa se tiver de fazer uma critica ou falar comigo sobre algo que não está bem como é óbvio eu vou aceitar, vou verificar, ver, ou seja, se a pessoa tem razão ou não mas nunca irá, ou seja, o colaborador nunca irá ter uma represália.

Entrevistadora: Não, não é isso que eu me refiro.

E1-DT: Não?

Entrevistadora: Por exemplo quando um colaborador dá uma sugestão que na sua opinião até é melhor do que já está a ser implementado, leva isso em atenção e altera?

E1-DT: Claro que sim.

Entrevistadora: Então tem influencia.

E1-DT: Claro que sim, exatamente, porque se nós tivermos a fazer, ou seja, uma situação que esta feita, mas há uma ideia nova, poderia-mos fazer desta forma, sim senhora, se for valido e que melhore o nosso funcionamento claro que sim, é posta em causa.

Entrevistadora: Voltando aqui atrás na questão da formação, aqui a instituição oferece algum tipo de formação certificada aos colaboradores?

E1-DT: Ou seja, o que é feito em termos da enfermeira não temos nenhum certificado, o que é feito pelo grupo Centralmed [Segurança e Saúde no trabalho], principalmente o HCCP, eles próprios dão o certificado.

Entrevistadora: E essa certificação é para todos os colaboradores ou existe uma categoria profissional...

E1-DT: Não, não, é para quem assiste à formação, por exemplo o HCCP temos a situação das cozinheiras em que ele vem dar, o técnico vem dar formação e depois passa certificado a cada uma, com o nome delas, o que fez e a certificação que tem.

Entrevistadora: Então neste caso só há para as cozinheiras.

E1-DT: Da HCCP há. Vai haver agora este ano vamos ter, porque eles próprios é que têm as formações, há-de haver agora também de medicina trabalho, será feito para todos os colaboradores não no mesmo dia porque é impossível, não é, e eles passam certificado a cada pessoa. O que a enfermeira faz em termos de formação como é óbvio não temos possibilidade de passar um certificado.

Entrevistadora: Destas práticas que foram aqui faladas como a descrição de funções, recrutamento, acolhimento, sistema de recompensas, avaliação do desempenho, formação, o desenvolvimento de carreira, a gestão de conflitos e a participação, na sua opinião destas

práticas quais as que deveriam ser mais valorizadas futuramente ou se for o caso até começar a aplicar?

E1-DT: Dessas todas que nós falamos, são todas valorizadas, eu acho que uma encaixa-se nas outras, ou seja, não podemos pôr em cima ou em baixo porque apesar de estarmos a falar por ordem elas todas se agrupam porque porque é assim lá esta são gestão de pessoas nós trabalhamos com pessoas a cuidar de pessoas e isso diz tudo, trabalhamos com pessoas a cuidar de pessoas é tudo o que está aí enquadra-se umas nas outras não podemos dizer que uma será mais importante que a outra porque é assim claro que é importante o tratamento do utente, está bem, mas o sistema também de remuneração, de incentivo e de motivação, porque é necessário também a motivação, também está incluído nisso, ou seja, estão todas no mesmo, no mesmo bloco acho que são todas importantes.

Entrevistadora: Agradeço a sua participação e dou por encerrada a entrevista.

Apêndice VII - Transcrição integral das entrevistas realizadas aos Colaboradores³

Data de realização: 9 de Março de 2020

Início: 14 horas

Fim: 14 horas 15 minutos

Pessoas presentes: Enfermeira (E2-ENF); Entrevistadora

Entrevistadora: Qual é a sua formação base?

E2-ENF: Licenciatura em Enfermagem.

Entrevistadora: Qual a sua categoria profissional na instituição?

E2-ENF: Enfermeira.

Entrevistadora: Há quanto tempo se encontra a exercer funções nesta instituição?

E2-ENF: Há um ano.

Entrevistadora: Quais são as suas funções?

E2-ENF: É basicamente a medicação, sou responsável pela medicação, dos cuidados gerais com os doentes, como por exemplo avaliações de parâmetros vitais, avaliação do estado geral dos utentes no que diz respeito à pele, algumas queixas que referem e eu estou perto deles e a alimentação eu faço um controle em termos da alimentação, faço também o apoio ao médico que vem cá na instituição, deixa-me ver mais, é tanta coisa que eu me esqueço, os pensos, bom o geral é isso, pronto tem um algumas coisas especificamente mas pronto está dentro do pacote.

Entrevistadora: E na altura quando foi recrutada foi informada de forma clara de quais seriam as suas tarefas e responsabilidades aqui nesta instituição?

E2-ENF: Sim, sim, sim, porque eu fui, foi apresentado um contrato de trabalho e o contrato é claríssimo.

Entrevistadora: E na altura do recrutamento na sua opinião, foram usados métodos adequados para avaliar as suas competências para exercer o cargo ao qual se candidatou?

E2-ENF: Pronto eu na altura fiz, trouxe o meu currículo, foi uma avaliação à base do currículo e pronto fiz um período de experiência para ver se a instituição ficaria com a enfermeira ou se a enfermeira também gostava do ambiente de trabalho e ver se continuavam ou não, na altura foi um mês de experiência e correlação também à avaliação do meu currículo.

Entrevistadora: E quando começou então a exercer as funções, teve apoio ou acompanhamento por parte da direção ou outros colegas mais antigos aqui?

³ Por forma a garantir o anonimato e a confidencialidade, todos os nomes mencionados durante as entrevistas serão ocultados e substituídos por letras.

E2-ENF: Sim, sim. Por acaso não tenho razão de queixa, sempre tive muito muito apoio do diretor técnico, não de uma forma direta nas minhas tarefas mas como, pronto por exemplo eu preciso de um material e não demora é pronto aquele apoio logístico, tive muito apoio do diretor técnico e com relação à prática, na prática tive sempre apoio de auxiliares que eu encontrei já na instituição já à mais tempo que neste momento já nem estão, mas foi um apoio crucial, não tenho razão de queixa.

Entrevistadora: Aqui na instituição tem implementação de sistema de recompensas de acordo com o seu desempenho?

E2-ENF: Como assim?

Entrevistadora: No final de cada mês recebe alguma recompensa para além da sua remuneração.

E2-ENF: Sim, sim às vezes sim.

Entrevistadora: E como é que isso funciona?

E2-ENF: Não sei bem. Pronto tenho o meu salário que é assim, o combinado, mas há sempre vem, é, qualquer coisa em cima que é tipo pronto é grojeta. Nem sempre.

Entrevistadora: Mas nunca lhe disseram o porquê deste a mais?

E2-ENF: Pela minha disponibilidade, o meu trabalho, é sempre justificável.

Entrevistadora: Recebe informações relativamente ao seu desempenho aqui na instituição?

E2-ENF: Esporadicamente, pela direção da instituição ou pelos familiares ou no geral?

Entrevistadora: Pela direção.

E2-ENF: Pela direção, sim, sim recebo *feedback*.

Entrevistadora: E considera essas informações úteis?

E2-ENF: Sim sim não deixa de ser porque assim eu estou aberta a chamadas de atenção ou críticas construtivas e destrutivas, por exemplo se uma pessoa faz uma referência a uma enfermeira o a mim eu fico feliz porquê? Porque é um é uma forma de eu melhorar. Por exemplo a enfermeira deveria ter visto e ver melhor, isso é bom, apesar de não ter ocorrido situações que me chama-se à atenção, mas por exemplo ajudam em termos de cuidados porque aqui é assim, quem está diretamente com os utentes é as auxiliares, eu estou um pouquinho mais, por exemplo estou aqui concentrada na medicação não estou a pé deles e se elas detetarem qualquer coisa veem até mim e falam olha enfermeira detetamos tal situação em tal utente e vai lá ver e eu vou lá e da direção técnica por exemplo se vê que percebe uma situação que eu ainda não percebi chegam até mim e falam, até porque eu tenho folgas, nas minhas fotos não estou cá presencialmente e depois eu recebo o *feedback* e esse *feedback* é da direção não é dos auxiliares.

Entrevistadora: Sente necessidade de formação para as funções que desempenha na instituição?

E2-ENF: Não porque eu estou terminando uma especialização na área. Estou terminando o mestrado em gerontologia social que é a área do envelhecimento, foi sempre uma área de paixão.

Entrevistadora: E aqui na instituição é proporcionada algum tipo de formação?

E2-ENF: Não.

Entrevistadora: Existem oportunidades de evolução de carreira?

E2-ENF: Para mim não.

Entrevistadora: Como é que é feita aqui a gestão de conflitos?

E2-ENF: Da minha parte com as auxiliares?

Entrevistadora: Da sua parte com todas as categorias profissionais existentes na instituição.

E2-ENF: Costumo evitar, sou daquelas que costumo evitar, se eu vejo que à situações que eu não consigo evitar e eu costumo se estou sozinha, porque normalmente não é uma área que eu, que eu posso responder, se for comigo tudo bem, mas aqui não é comigo acho que eu não provoco, às vezes esses tipos de situações comigo é menos mas por exemplo entre auxiliares se eu estou sozinha no lar eu posso chamar as duas ou as três conforme e conversar só que há sempre a direção técnica presente e são eles a resolver gestão de conflitos, não sou eu, mas se estou sozinha tento conversar e ouvir sempre os lados interessados, mas comigo menos.

Entrevistadora: Nunca houve um conflito consigo?

E2-ENF: Não, nada.

Entrevistadora: Considera que tenha abertura para realizar sugestões com o objetivo de funcionamento da instituição.

E2-ENF: Sim, sempre.

Entrevistadora: E com quem é que faz essas sugestões?

E2-ENF: Mais com o diretor técnico.

Entrevistadora: Participa em reuniões com o objetivo de melhorar o funcionamento da instituição?

E2-ENF: Sim, sim sempre.

Entrevistadora: Na sua opinião destas práticas todas que estivemos aqui a falar ao longo desta entrevista quais são as que se deveria valorizar mais futuramente e se for o caso começar a praticar?

E2-ENF: Desculpa perdi-me um pouquinho.

Entrevistadora: Destas práticas que estivemos aqui a falar como a descrição de funções, recrutamento, acolhimento, sistema de recompensas, avaliação do desempenho, formação, o desenvolvimento de carreira, a gestão de conflitos e a participação, na sua opinião destas práticas quais as que deveriam ser mais valorizadas futuramente ou se for o caso até

começar a aplicar?

E2-ENF: Olha interessante esta pergunta, porque é assim dentro dessas práticas são todas interessantes para uma empresa no geral, porque pronto para formar uma equipa principalmente na nossa área que é cuidar de pessoas temos que recrutar pessoas com alguma experiência, pessoas com algum conhecimento da área, é muito difícil encontrar pessoas dispostas a trabalhar nesta área, pronto nesta prática seria uma prática já a considerar, mas todas elas são importantes. Mas o recrutamento de pessoas acho que, eu acho mais importante porque ele lá, pronto trazer uma pessoa para dentro de casa digamos assim e para cuidar de uma pessoa que tem, que precisa de necessidades especiais, temos de ter muito jogo de cintura, temos que ter em atenção acho que é a parte que devemos prestar atenção e o lar está sempre a precisar de pessoas é uma situação que é constante, para trabalhar seria bom.

Entrevistadora: Então dou por encerrada a entrevista e agradeço a sua participação.

Data de realização: 9 de Março de 2020

Início: 18 horas

Fim: 18 horas e 10 minutos

Pessoas presentes: Coordenador (E3-CORD) ; Entrevistadora

Entrevistadora: Qual é a sua formação base?

E3-CORD: Bacharelato em contabilidade.

Entrevistadora: Qual é a sua categoria profissional na instituição?

E3-CORD: Sou coordenador.

Entrevistadora: Há quanto tempo se encontra a exercer funções nesta instituição?

E3-CORD: Ora desde dois mil e quinze, portanto quatro anos.

Entrevistadora: E quais são essas funções?

E3-CORD: Pronto é preparar as ementas, ver o que falta na dispensa, coordenar as cozinheiras, ter algum controlo nas auxiliares, apesar disso também ser uma função do diretor técnico, a gente trabalha em equipa, coordenar a lavandaria, ver os mantimentos que é necessário comprar, o que falta e não estou a ver assim, pode-me estar a escapar mais alguma coisa mas basicamente é isso.

Entrevistadora: Na altura quando foi recrutado foi informado, de forma clara, de quais seriam as suas tarefas e responsabilidades na instituição?

E3-CORD: Sim, fui chamado para a entrevista, estavam a necessitar de pessoas com estas características e pronto e fui recrutado.

Entrevistadora: E essas funções foram-lhe ditas oralmente ou tem algum documento onde descreve essas funções?

E3-CORD: Sim temos um documento com as funções do coordenador.

Entrevistadora: E os restantes colaboradores também têm acesso a algum documento onde descreve as suas funções?

E3-CORD: Sim, elas quando assinam o contrato lá no contrato delas está explícito as tarefas delas, o que elas têm de fazer aqui, está tudo bem explícito.

Entrevistadora: Quando foi recrutado foram usados métodos adequados para avaliar as suas competências, para exercer o cargo ao qual se candidatou?

E3-CORD: Sim eu penso que sim. Pediram-me, pronto, pediram-me o meu meu currículo, as minhas informações dos outros trabalhos onde eu tenho estado, foi tudo feito da maneira mais adequada, penso eu.

Entrevistadora: Quando começou a exercer funções na instituição teve apoio e acompanhamento por parte da direção ou outros colegas mais antigos?

E3-CORD: Sim, apoio da direção e do diretor técnico.

Entrevistadora: E como é que foi esse apoio?

E3-CORD: Pronto foram-me dizendo como é que funcionam os lares, como é que funciona a elaboração das ementas, o controlo das funcionárias, a parte das famílias, dos utentes, fui acompanhado, não posso dizer que não fui porque fui.

Entrevistadora: A instituição tem implementado um sistema de recompensas de acordo com o seu desempenho?

E3-CORD: Sim. Não descontam a segurança social a nós, pagam à segurança social, temos essa recompensa e temos o prémio, um prémio monetário se não faltar-mos.

Entrevistadora: Recebe informação relativamente ao seu desempenho na instituição?

E3-CORD: Sim fazemos reuniões para saber se está tudo a correr bem ou o que está a correr menos bem.

Entrevistadora: Considera essas informações úteis?

E3-CORD: Sim.

Entrevistadora: Porquê?

E3-CORD: Sim porque convém sempre saber o que é que estamos a fazer de menos bom, para melhorar-mos as nossas funções aqui no funcionamento da casa.

Entrevistadora: Sente necessidade de especialização para as funções que desempenha nesta instituição?

E3-CORD: Formação, penso não, na minha área não, penso que não.

Entrevistadora: E a instituição proporciona algum tipo de formação?

E3-CORD: Ainda não, mas esta-se a trabalhar nisso.

Entrevistadora: Então neste momento ainda não se recebe formação?

E3-CORD: É assim as auxiliares recebem formação da enfermeira, mas não certificada e as cozinheiras recebem formação da nossa empresa de medicina do trabalho.

Entrevistadora: Existem oportunidades de evolução de carreira nesta instituição?

E3-CORD: É assim na minha função, sou coordenador, não existe.

Entrevistadora: E como é feita a gestão de conflitos?

E3-CORD: É assim é com reuniões, chama-se as funcionárias ao gabinete e tenta-se ver o que é que correu menos bem que é para se melhorar e não voltar a acontecer.

Entrevistadora: E na sua opinião essa gestão necessita de melhorias ou está adequada?

E3-CORD: Não, acho que está adequada.

Entrevistadora: Considera que tem abertura para realizar sugestões, com o objetivo de melhorar o funcionamento da instituição?

E3-CORD: Sim temos uma relação aberta com a gerência e com a direção técnica.

Entrevistadora: E como é que faz essas sugestões?

E3-CORD: É naquelas reuniões que a gente faz para saber o que está a correr menos bem, cada um dá as suas sugestões para ver se chegamos a algum acordo.

Entrevistadora: Participa em reuniões com o objetivo de melhorar o funcionamento da instituição?

E3-CORD: Sim.

Entrevistadora: Essas reuniões com que frequência é que se fazem?

E3-CORD: Semanais.

Entrevistadora: Na sua opinião destas práticas que estivemos aqui a falar como a descrição de funções, recrutamento, acolhimento, sistema de recompensas, avaliação do desempenho, formação, o desenvolvimento de carreira, a gestão de conflitos e a participação, quais destas práticas deveriam ser mais valorizadas futuramente ou se for o caso até começar a aplicar?

E3-CORD: A formação nas auxiliares.

Entrevistadora: E porquê?

E3-CORD: Porque sim, é sempre bom, convém sempre as auxiliares, são elas que estão mais com o idoso convém serem pessoas formadas nessa área. Quanto mais formação tiverem melhor.

Entrevistadora: Agradeço a sua participação e dou por encerrada a entrevista.

Data de realização: 9 de Março de 2020

Início: 15 horas e 10 minutos

Fim: 15 horas e 25 minutos

Pessoas presentes: Auxiliar de ação direta (E4-AD); Entrevistadora

Entrevistadora: Qual a sua formação base?

E4-AD: Oitavo ano.

Entrevistadora: E qual é a sua categoria profissional aqui na instituição?

E4-AD: Sou auxiliar.

Entrevistadora: Há quanto tempo se encontra a exercer funções nesta instituição?

E4-AD: Dois anos.

Entrevistadora: E quais são as suas funções na instituição?

E4-AD: As minhas funções são tratar dos idosos.

Entrevistadora: Mais especificamente.

E4-AD: Olha temos o pequeno-almoço, depois de dar os pequenos-almoços vamos à parte de higiene, dar banho, lavar os dentes, lavar a cabeça, é por creme no corpo, hidratar bem o corpo, isso é a nossa função e dar amor e carinho.

Entrevistadora: Quando foi contratada foi informada de forma clara de quais seriam as suas tarefas e responsabilidades aqui na instituição?

E4-AD: Sim

Entrevistadora: Por quem?

E4-AD: Pelo, pela dona X [administração] e o diretor técnico.

Entrevistadora: Mas então foi informada oralmente não havia um documento próprio onde estava a descrição do que tinha de fazer?

E4-AD: Não, oralmente.

Entrevistadora: Quando foi recrutada foram usados métodos adequados para avaliar as suas competências, para exercer o cargo ao qual se candidatou?

E4-AD: Sim.

Entrevistadora: E quais foram?

E4-AD: Foram pronto, na entrevista? Estas a falar na entrevista?

Entrevistadora: Sim.

E4-AD: A minha qualidade de eles disserem que pronto, que contrataram, fazer o serviço que é tratar do idoso e as funções daqui são todas, tratamos os idosos, lavamos a roupa, desinfetamos as camas, fazemos camas de lavado etc, etc.

Entrevistadora: E foi pedido algum currículo ou outro tipo de documento?

E4-AD: Sim, currículo sim e depois do currículo tem, também, formação, tenho diploma de

formação que eu fiz noutras instituições.

Entrevistadora: E qual é essa formação?

E4-AD: De auxiliar de doentes, de posicionamento de doentes, como é que temos que arranjar o doente, onde é que eles apanham as escaras, onde é que, temos de posicionar, o método correto, se é o lado esquerdo, lado direito, várias posições durante o dia, principalmente os acamados de duas em duas horas, faz duas horas no lado direito depois duas horas no lado esquerdo, depois de lado esquerdo fazemos de barriga no ar.

Entrevistadora: Quando começou a exercer aqui as funções na instituição teve apoio ou acompanhamento por parte da direção ou colegas mais antigas?

E4-AD: Não porque eu já vinha com a minha prática.

Entrevistadora: Aqui na instituição tem implementado algum sistema de recompensas de acordo com o seu desempenho?

A4-AD: Sim.

Entrevistadora: Como é que funciona?

E4-AD: Elogios, sou boa funcionária.

Entrevistadora: E não recebe mais recompensa nenhuma?

E4-AD: Recebo, quando trabalhamos bem a dona X [administração] dá uma recompensa, sim senhor.

Entrevistadora: E apenas uma recompensa monetária?

E4-AD: Não psicológico também. Até não é mais monetário é psicológico.

Entrevistadora: Na sua opinião a recompensa psicológica é mais importante que a...

E4-AD: É mais importante que a coisa financeira.

Entrevistadora: E porque é que acha isso?

E4-AD: Porque nem é, financeiramente ajudas, mas se tens um elogio do patrão e reconhecer o teu trabalho isso até o trabalhador tem mais outra possibilidade de trabalhar com mais empenho, mais dedicado, porque tem o elogio do patrão.

Entrevistadora: Recebe informações relativamente ao seu desempenho aqui na instituição?

E4-AD: Recebo sim e elogios como eu já disse.

Entrevistadora: E alguma vez recebeu por exemplo críticas construtivas?

E4-AD: Crítica sim, mas a crítica que há aqui é só das colegas porque, sabes que num trabalho temos sempre atritos com colegas, não sei que, está errada tem que ser chamado atenção, quem tem razão tem que dar a razão, só isso.

Entrevistadora: Mas aqui estava-me a referir por exemplo no desempenho das suas funções.

E4-AD: Não.

Entrevistadora: Nunca foi criticada?

E4-AD: Não, mesmo o doutor [diretor técnico] e a dona X [administração] não, sempre a elogiar o meu trabalho.

Entrevistadora: Alguma vez sentiu necessidade de uma especialização para as funções que desempenha aqui nesta situação?

E4-AD: Especialidade como assim?

Entrevistadora: Se alguma vez sentiu necessidade de ter mais formação?

E4-AD: Sim, sim. A formação é sempre bem-vinda temos que ter sempre formação, mesmo que a gente já sabe, mas outras formação vamos aprendendo outras coisas, coisas novas.

Entrevistadora: E aqui na instituição é proporcionado algum tipo de formação?

E4-AD: Não.

Entrevistadora: Mas na sua opinião deveria haver essa formação?

E4-AD: Sim.

Entrevistadora: Alguma vez sentiu necessidade de investir na formação, sem ser o lar a proporcionar?

E4-AD: Sim, eu até quero tirar formação, quero mais a teoria, a prática já tenho, vou inscrever na Segurança Social para tirar durante a noite, quando eu tiver um tempinho.

Entrevistadora: E diga-me existem oportunidades de evolução de carreira?

E4-AD: Sim temos sempre que evoluir.

Entrevistadora: Não eu digo subir de cargo.

E4-AD: Não não não isso, sabe, vou ser sincera a única coisa que eu gosto mesmo aqui, é trabalhar com eles porque são ser humano, eu também amanhã vou chegar à idade deles e quero que me tratem bem. Isso é a minha função, tas a ver, mas é só isso que eu quero.

Entrevistadora: Como é que é feita aqui a gestão de conflitos?

E4-AD: A gestão de conflitos, quando há conflito chamam no escritório e falam com a pessoa que arranjou, que tem conflito com a colega, depois chama um, diretor técnico vai ouvir a versão da outra, depois chama outra para ouvir a versão da outra.

Entrevistadora: E na sua opinião essa gestão que é feita pelo diretor técnico é uma gestão correta ou acha que tem algumas falhas?

E4-AD: Não, não tenho razões de queixa do diretor técnico, ele exerce bem as suas funções mesmo nas empregadas está sempre atrás da gente e isso sim. É assim, aqui nós fazemos o nosso trabalho e temos uma equipa excelente, quando alguém está atrasada com o seu trabalho as colegas vão ajudar essa coisa toda, o diretor técnico mesmo diz hoje como está atrasado a colega vai dar uma mão, então nós vamos dar uma mão, a colega faltou você tem que fazer a função da colega e a gente faz a função da colega.

Entrevistadora: Considera que tem abertura para realizar sugestões com o objetivo de melhorar o funcionamento daqui da instituição?

E4-AD: Sim.

Entrevistadora: E com quem ou como faz essas sugestões?

E4-AD: Sabes, para responder estou um bocadinho, estamos aqui, eu não sei como responder porque é que aqui está tudo organizado, aqui não tem nada desorganizado o diretor técnico organiza muito bem as nossas funções está a perceber, não tem razões de queixa do diretor técnico ele organiza as nossas funções e nós só vamos vendo a organização do patrão, do diretor técnico.

Entrevistadora: Mas por exemplo no desempenho das suas funções que é sempre com os utentes nunca viu algo que poderia ser feito de forma diferente e que na sua opinião até era uma melhoria?

E4-AD: Sim, principalmente nos doentes acamados, porque eu vou dizer há colegas que dão banho e não põe corpo creme hidratante no corpo, tem que meter obrigatoriamente, hidratar um utente, porque eles têm a pele seca, não bebem água, bebem água mas não é aquela água como nós jovens bebemos, então se não beberem água o que é que fica, a pele fica seca não é, quando vamos dando banho também a pele vai secando mais, agora tem colegas que não põem creme no corpo e isso e ele, às vezes falo com a colega ou falo com o diretor técnico, o senhor tem que chamar a atenção da colega para hidratar mais o corpo do doente porque ele está a precisar porque tem a pele seca.

Entrevistadora: Participa em reuniões com o objetivo de melhorar o funcionamento da instituição?

E4-AD: Sim, sim.

Entrevistadora: E como é que são essas reuniões?

E4-AD: As reuniões que temos com o diretor técnico, falo do diretor porque ele é que faz as reuniões, é para nos dizer como é que temos de, vem dizer como temos de, por exemplo uma coisa que não está bem feito tem de fazer uma reunião para todas, para dizer as coisas, eu vi as coisas não estão bem feitas. Vamos ver se melhoramos nesse sentido, as coisas andarem bem feita.

Entrevistadora: E nestas reuniões acha que tem abertura suficiente ou à vontade o suficiente para dizer as suas sugestões de melhoria ao diretor técnico?

E4-AD: Sim, por exemplo, estavas lá ouvistes das luvas.

Entrevistadora: E na sua opinião destas práticas que nós tivemos aqui a falar como a descrição das funções, o recrutamento, o acolhimento, as recompensas, avaliação do desempenho, a formação, o desenvolvimento de carreira, a gestão de conflitos e a participação, destas práticas todas na sua opinião quais as que deveriam ser mais valorizadas futuramente ou se for o caso começar a aplicar?

E4-AD: Neste ramo é mesmo, é mesmo dar apoio mais às funcionárias porque trabalham

neste ramo, porquê? Vou dizer porquê o trabalho neste ramo é extremamente pesado não é só físico é psicologicamente também porque neste ramo os idosos, tem idosos que são mais carinhosos e tem idosos que são mais com caráter muito forte, pessoas que têm caráter pacífico, outras que têm um caráter mesmo forte, por exemplo batem, por exemplo estas a dar um banho, aí senhor fulano vamos tirar a camisola, vamos dar um banho quentinho para se sentir bem, quando menos se espera bate-te, pronto às vezes não estão no juízo perfeito a gente dá um desconto. Mas há doentes que são lúcidos que fazem mesmo às vezes de propósito, percebes, e isso na minha opinião devia ser mais apoiado neste ramo.

Entrevistadora: E quando diz apoiado a que tipo de apoio se refere?

E4-AD: Que tipo de apoio que tenho de dizer, por exemplo no hospital também dão apoio neste ramo psicologicamente por exemplo.

Entrevistadora: Estava-se a referir

E4-AD: Aqui nós podemos dar desconto porque não podemos fazer nada, percebes.

Entrevistadora: Mas aqui disse que queria melhorias no apoio, mas em que sentido? Como é que a instituição poderia apoiá-la mais?

E4-AD: O apoio que eu me estou a referir, o apoio pronto, é que às vezes há um doente que é lúcido mas não apoiam a empregada apoiam mais o doente, mas isso é em todo o lado, não posso dizer nada, é em todo o lado, estas a ver.

Entrevistadora: Agradeço a sua participação e dou por encerrada a entrevista.

Data de realização: 9 de Março de 2020

Início: 16 horas

Fim: 16 horas e 10 minutos

Pessoas presentes: Cozinheira (E5-C); Entrevistadora

Entrevistadora: Qual é a sua formação base?

E5-C: Estudos não é?

Entrevistadora: Sim, sim.

E5-C: Sétimo.

Entrevistadora: Qual é a sua categoria profissional?

E5-C: Cozinheira.

Entrevistadora: Há quanto tempo se encontra a exercer funções aqui na instituição?

E5-C: Há dois anos e meio.

Entrevistadora: Quais são as suas funções?

E5-C: Cozinheira, preparação dos alimentos, fazer a comida.

Entrevistadora: E a limpeza da cozinha?

E5-C: Sou eu.

Entrevistadora: E os alimentos? Também está encarregue de os comprar?

E5-C: Vem um fornecedor trazer os alimentos.

Entrevistadora: Na altura quando foi contratada foi informada de forma clara de quais seriam as suas tarefas e responsabilidades?

E5-C: Sim, foi muito claro.

Entrevistadora: E quando foi recrutado na sua opinião foram usados métodos adequados para avaliar as suas competências para exercer este cargo?

E5-C: Sim

Entrevistadora: E como é que foi feita a avaliação?

E5-C: Pela, tenho de dizer nomes?

Entrevistadora: Não.

E5-C: Pelo

Entrevistadora: Pelo diretor técnico?

E5-C: Sim, sim,

Entrevistadora: E como é que foi feita essa avaliação?

E5-C: Fez-me a entrevista e depois eu explico.

Entrevistadora: Teve de apresentar algum documento como um currículo ou algo do género?

E5-C: Sítios onde já trabalhei sim.

Entrevistadora: Quando começo a exercer funções aqui na instituição teve apoio ou acompanhamento por parte da direção ou colegas nos primeiros dias?

E5-C: Sim tive.

Entrevistadora: Como é que foi feito esse acompanhamento?

E5-C: O sitio das coisas, pronto, explicar onde estão as coisas, que eu era nova aqui não é, o nome dos utentes.

Entrevistadora: Aqui nem situação tem implementado algum sistema de recompensas de acordo com o seu desempenho?

Entrevistadora: Ou seja no final de cada mês para além do seu do seu salário recebe algo mais?

E5-C: Sim, sim recebemos.

Entrevistadora: E foi explicado o porquê?

E5-D: Sim

Entrevistadora: E qual foi?

E5-C: Temos o prémio que é nossa, nós não faltarmos, depois também pagam a segurança

social.

Entrevistadora: E esse prémio é monetário ou outro tipo de bem?

E5-C: É dinheiro.

Entrevistadora: Recebe informações relativamente ao seu desempenho aqui na instituição?

E5-C: Sim.

Entrevistadora: E considera essas informações úteis?

E5-C: Sim

Entrevistadora: Para quê?

E5-C: Pronto quer dizer as informações são sempre úteis porque são novas informações às vezes temos que fazer diretas ou utentes que estão com diarreia não sei.

Entrevistadora: Eu falo é por exemplo quando está a desempenhar as suas funções imagine que faz algo incorreto ou correto, o diretor técnico ou outra pessoa não diz qualquer coisa ou críticas construtivas por exemplo?

E5-C: Sim às vezes quando alguma coisa corre mal sim, quando correm bem também.

Entrevistadora: E como é que encara essas críticas construtivas?

E5-C: Eu encaro bem porque a gente está sempre a aprender por isso encaro sempre bem.

Entrevistadora: Alguma vez sentiu necessidade de especialização para as funções que desempenha?

E5-C: Não.

Entrevistadora: A instituição proporciona algum tipo de formação?

E5-C: Sim, temos um senhor que vem cá e dá formação sobre a higiene dos alimentos, temperatura dos frigoríficos.

Entrevistadora: Então esta informação é apenas para as cozinheiras?

E5-C: Sim a formação que nós temos é para as cozinheiras.

Entrevistadora: E na sua opinião essa formação que recebe é adequada face às suas competências para desempenhar o seu cargo?

E5-C: Sim.

Entrevistadora: Existe oportunidades de evolução de carreira na instituição?

E5-C: Não percebi.

Entrevistadora: Aqui nesta instituição você tem a oportunidade de evoluir na carreira, subir de cargo.

E5-C: Não, evoluir é ficar melhor, fazer melhor do que aquilo que faço, subir de cargo não, eu gosto do que faço.

Entrevistadora: E como é que é aqui feita a gestão dos conflitos?

E5-C: Os conflitos?

Entrevistadora: Quando existe algum conflito por exemplo entre a cozinheira e uma auxiliar

ou entre duas cozinheiras.

E5-C: Nós somos chamadas, é assim conflitos praticamente não há, mas quando há conflitos nós somos chamadas ao escritório e têm uma conversa com a gente e pronto fica tudo resolvido, não passa disso.

Entrevistadora: Considera que tem abertura para realizar sugestões com o objetivo de melhorar o funcionamento aqui da instituição?

E5-C: Acho que sim.

Entrevistadora: E a quem faz essas sugestões?

E5-C: Eu até posso comentar com uma colega não faço diretamente, comento com uma colega, alguma coisa.

Entrevistadora: Mas não sente que tem abertura suficiente para dizer essas sugestões a alguém da direção?

E5-C: Ter tenho, só que não nunca comentei.

Entrevistadora: Alguma vez participou em reuniões com o objetivo de melhorar o funcionamento aqui da instituição?

E5-C: Sim.

Entrevistadora: E como é que são essas reuniões?

E5-C: Sobre, para termos as reuniões somos chamadas todas tanto cozinheiras como auxiliares, por isso a reunião é para todas, é falar dos utentes, das coisas que têm que ser feitas, nunca é diretamente só cozinheiras nem auxiliares.

Entrevistadora: E tem abertura para dar a sua opinião nessas reuniões?

E5-C: Sim, quando tem alguma coisa a falar no escritório a gente, eu por exemplo quando tenho alguma coisa falo.

Entrevistadora: Na sua opinião destas práticas que estivemos aqui a falar, a descrição das funções, o recrutamento, o acolhimento, o sistema de recompensa, a avaliação do desempenho, a formação, o desenvolvimento de carreira, a gestão de conflitos e a participação, quais destas práticas, na sua opinião, deveriam ser mais valorizadas futuramente ou se for o caso até começar a aplicar aqui na instituição?

E5-C: Pode repetir?

Entrevistadora: Sim, temos a descrição das funções, o recrutamento, o acolhimento, o sistema de recompensas, a avaliação do desempenho, a formação, o desenvolvimento de carreira, a gestão de conflitos e a participação.

E5-C: Avaliação de desempenho.

Entrevistadora: E porquê

E5-C: Eu acho que, na minha opinião, eu acho que a gente às vezes, eu por exemplo tento dar o melhor de mim até em relação aos utentes que eu sou uma pessoa que desde o

princípio até agora tenho sido sempre a mesma e a gente tenta sempre melhorar e acho que é por aí, nós estamos aqui por causa deles.

Entrevistadora: Dou por encerrada a entrevista e agradeço a sua participação.

Data de realização: 10 de Março de 2020

Início: 16 horas e 30 minutos

Fim: 16 horas e 44 minutos

Pessoas presentes: Ajudante de lar (E6-AL); Entrevistadora

Entrevistadora: Qual é a sua formação base?

E6-AL: A minha formação base é o décimo ano.

Entrevistadora: Qual é a sua categoria profissional aqui na instituição?

E6-AL: É Ajudante de lar.

Entrevistadora: Há quanto tempo se encontra a exercer funções nesta instituição?

E6-AL: Mais ou menos aí há 4 anos.

Entrevistadora: E quais são essas funções?

E6-AL: Eu faço a limpeza da instituição, as casas de banho, as camas dos utentes, o chão e também ajudo na alimentação.

Entrevistadora: Na altura quando foi contratada, foi informada de forma clara de quais seriam as suas tarefas e responsabilidades aqui na instituição?

E6-AL: Sim, na altura que eu vim cá o diretor técnico esteve comigo no escritório e esclareceu-me o meu trabalho.

Entrevistadora: Mas esse esclarecimento foi apenas oral ou havia algum tipo de documento onde descrevia todas as suas funções como ajudante de lar?

E6-AL: Tinha, assinei um documento que é o contrato de trabalho em que lá esclarecia qual era a minha, as minhas obrigações aqui na instituição.

Entrevistadora: Quando foi recrutada foram usados métodos adequados para avaliar as suas competências para exercer o cargo ao qual se candidatou?

E6-AL: Sim, o diretor técnico pediu-me o meu currículo, onde eu já tinha trabalhado em vários lares como ajudante de lar e assim eu consegui esclarecer as minhas qualidades

Entrevistadora: Quando começou a exercer as suas funções na instituição teve apoio e acompanhamento por parte da direção ou outras colegas já mais antigas?

E6-AL: Tive apoio pelo coordenador do lar e tive apoio também pelas minhas colegas que já estavam cá à mais tempo.

Entrevistadora: A instituição tem implementado algum sistema de recompensas de acordo

com o seu desempenho?

E6-AL: Sim, nós temos o prémio que recebemos todos os meses, junto com o ordenado, e também temos os onze por cento da Segurança Social que não é descontado.

Entrevistadora: Então a instituição é que paga a Segurança Social?

E6-AL: Sim como prémio, sim.

Entrevistadora: A todos os profissionais?

E6-AL: A todos.

Entrevistadora: E esse prémio monetário que falou também é pago a todos? Não existe distinção?

E6-AL: Não, é a todos os funcionários

Entrevistadora: Recebe informações relativamente ao seu desempenho aqui na instituição?

E6-AL: Recebo pela parte do diretor técnico e também pelo coordenador.

Entrevistadora: E considera essas informações úteis para si?

E6-AL: Considero que motivam o meu trabalho aqui na instituição.

Entrevistadora: E relativamente às críticas construtivas?

E6-AL: Também considero importante para a gente melhorar o nosso desempenho aqui no lar.

Entrevistadora: Sente necessidade de especialização para as funções que aqui desempenha?

E6-AL: Se sinto necessidade?

Entrevistadora: Sim.

E6-AL: Sim, sinto necessidade

Entrevistadora: Sente necessidade de ter mais formação para desempenhar melhor as suas funções aqui no lar?

E6-AL: Nunca é demais aprender-mos, mas eu como já trabalho nisto à alguns anos, todo o meu trabalho aqui desempenhado no lar é sempre muito bem feito e tenho muito gosto em o fazer, mas formação nunca é demais.

Entrevistadora: Aqui a instituição proporciona algum tipo de formação?

E6-AL: Não, não, não temos.

Entrevistadora: Já pensou em procurar algum tipo de formação exterior à instituição?

E6-AL: Não, não

Entrevistadora: Existem oportunidades de evolução de carreira na instituição?

E6-AL: Na minha parte não, porque eu sou ajudante de lar.

Entrevistadora: E como é que é feita a gestão de conflitos?

E6-AL: Quando há algum conflito a gente dirige-se ao gabinete para falar com o doutor, portanto o diretor técnico e com o coordenador da instituição.

Entrevistadora: E na sua opinião essa gestão é feita de forma adequada ou necessita de melhorias?

E6-AL: Não, acho que esta correta, a gente sempre que tem algum problema, alguma queixa ou algum ambiente desagradável ou menos bom, a gente dirige-se sempre às pessoas responsáveis e eles resolvem-nos a situação, para haver harmonia na instituição e bem estar dos utentes.

Entrevistadora: Considera que tem abertura para fazer sugestões com o objetivo de melhorar o funcionamento da instituição.

E6-AL: Sim, sim. Sempre que alguma coisa que eu ache que poderia resultar melhor fazendo de outra maneira, eu faço a sugestão à direção e eles ouvem-me e costumam até aceitar, quando, quando eu tenho uma ideia que pode ajudar a casa.

Entrevistadora: E participa em reuniões com o objetivo de melhorar o funcionamento da instituição?

E6-AL: Sim, sim. Nós todas as semanas fazemos uma reunião no escritório com todas as minhas colegas.

Entrevistadora: E durante essa reunião sente que tem abertura o suficiente para sugerir melhorias?

E6-AL: Tenho, tenho, tanto que eles perguntam sempre se temos alguma coisa a dizer para melhorar a instituição, o trabalho aqui na instituição.

Entrevistadora: E destas práticas que nós tivemos aqui a falar, com a descrição de funções, o recrutamento, o acolhimento, o sistema de recompensas, a avaliação do desempenho, a formação, o desenvolvimento de carreira, a gestão de conflitos e a participação, na sua opinião, destas práticas quais as que deveriam ser valorizadas futuramente ou se for o caso começar a aplicar?

E6-AL: Eu acho que a nível da formação e da melhoria do ambiente da casa.

Entrevistadora: A gestão de conflitos?

E6-AL: A gestão de conflitos, acho que seria importante.

Entrevistadora: E porque menciona essas duas práticas?

E6-AL: Porque é para o bem estar da casa, para o bem estar de nós, funcionários e bem estar, também, de todos os que cá coabitam no lar.

Entrevistadora: Agradeço a sua participação e dou por terminada a entrevista.

Data de realização: 10 de Março de 2020

Início: 14 horas

Fim: 14 horas e 15 minutos

Pessoas presentes: Auxiliar de ação direta (E7-AD) ; Entrevistadora

Entrevistadora: Qual é a sua formação base?

E7-AD: Décimo segundo ano.

Entrevistadora: Qual a sua categoria profissional?

E7-AD: Auxiliar de ação direta

Entrevistadora: Há quanto tempo se encontra a exercer funções nesta instituição?

E7-AD: Aqui foi desde dois mil e quatorze.

Entrevistadora: E quais são essas funções?

E7-AD: Apoiar os idosos, pronto é auxiliar, auxiliar os idosos e fazer aquilo que nos compete fazer relativamente aos idosos, principalmente eles.

Entrevistadora: Mas mais especificamente?

E7-AD: Mais especificamente apoiar em muitas coisas e dar carinho, atenção, afeto, tudo o que eles necessitam que não têm.

Entrevistadora: Na altura quando foi contratada foi informada de forma clara de quais seriam as suas tarefas aqui dentro?

E7-AD: Fui.

Entrevistadora: Essas indicações foram dadas oralmente ou havia algum documento onde descrevia essas funções?

E7-AD: Foi oralmente e pelo contrato.

Entrevistadora: Quando foi recrutada, na sua opinião, foram usados métodos adequados para avaliar as suas competências para exercer o cargo ao qual se candidatou?

E7-AD: Sim, um tempo de experiência.

Entrevistadora: E foi pedido algum documento?

E7-AD: Sim, pronto a documentação normal que é, pronto, o cartão de cidadão, o registo criminal, os diplomas da nossa formação, essas coisas, pronto os essenciais.

Entrevistadora: Quando começou aqui a exercer as suas funções teve apoio e acompanhamento por parte da direção ou outras colegas já mais antigas?

E7-AD: Não, tive mais acompanhamento pela a Doutora X [administração].

Entrevistadora: E como é que foi esse acompanhamento?

E7-AD: Foi ótimo

Entrevistadora: Mais especificamente o que é que a Doutora X [administração] fez nos seus primeiros dias?

E7-AD: Acompanhou, porque na altura que eu vim para cá eu estava sozinha, não tinha ninguém, não tinha cá colegas, só tínhamos dois utentes em dois mil e quatorze e pronto foi uma entrada ótima, a Doutora X [administração] apoiou-me a cem por cento nas atividades que tinha que fazer, ajudou-me também em algumas atividades e correu lindamente bem.

Entrevistadora: E aqui a instituição tem implementado um sistema de recompensas de acordo com o seu desempenho?

E7-AD: É assim eu por mim não tenho razão de queixa a nível de, porque é uma coisa eu gosto de estar aqui, gosto de trabalhar aqui, adoro aquilo que eu faço e me contento com aquilo que é em si pronto.

Entrevistadora: Mas o que eu me refiro é se no final do mês para além da sua remuneração recebe mais alguma coisa, algum prémio.

E7-AD: Sim, a gente recebe um prémio de quarenta e qualquer coisa, sim um prémio, e caso que a gente também não falte, porque também temos de ter a noção de responsabilidade e então o serviço, veja a gente não pode olha amanhã não vou, hoje não vou e depois no final do mês querem o ordenado certo ou o prémio e isso tudo pronto tudo e também não acho que seja correto, nós temos a nossa responsabilidade, se temos responsabilidade ok cumprimos a nossa responsabilidade aí temos direito a prémio. Nisso concordo plenamente, agora se tiver uma pessoa aí hoje não vou, amanhã não vou, depois no final do mês começam a brigar aí eu não tive prémio não sei, haja paciência mas não não está tudo bem.

Entrevistadora: Recebe informações relativamente ao seu desempenho quer sejam boas ou críticas construtivas?

E7-AD: Gostava de receber mais.

Entrevistadora: E considera essas informações que recebe úteis?

E7-AD: Porque é assim eu sou aquele tipo de pessoa que se faço um erro eu gosto que me corrijam, dizer dona E7-AD pronto faça melhor ou está bom ou não está, porque se não está para a próxima eu já faço melhor e se me disserem dona E7-AD agora tá bom para a próxima vez eu faço muito melhor. Se começarem a dizer a dona E7-AD não fez isto, a dona E7-AD não faz aquilo, pronto esmorece mais o trabalhador. Como é que eu posso explicar, tem de dar incentivo para ter um bom funcionário porque se não der o funcionário acaba por esmorecer e não consegue.

Entrevistadora: Sente necessidade de alguma especialização para as funções que aqui desempenha?

E7-AD: Gostava de mais união

Entrevistadora: Eu estava-me a referir a mais especialização, ou seja, mais formação para as funções que desempenha?

E7-AD: Para algumas pessoas sim.

Entrevistadora: Mas para si em concreto?

E7-AD: Para mim, porque eu sei as minhas categorias de serviço em si e sei aquilo que faço e aquilo que eu aprendi também, porque há coisas que eu aprendi e aquilo que eu tirei que nós não temos aqui a nível de mim e outras colegas e isso que não é feito porque se fosse também para fazer tinha que haver mais uma colaboração entre todas.

Entrevistadora: E a instituição proporciona algum tipo de formação?

E7-AD: Pelo menos por agora não

Entrevistadora: Existem oportunidade de evolução de carreira?

E7-AD: Eu acho que sim.

Entrevistadora: As pessoas podem subir de cargo?

E7-AD: Ai já depende dos patrões se aceitam ou não.

Entrevistadora: Mas até agora já viu alguém subir de cargo aqui na instituição?

E7-AD: Nossa não.

Entrevistadora: E por parte da direção nunca chamaram à atenção ao fato de haver essa possibilidade?

E7-AD: Não. Porque se fosse ai já muita coisa virava cá dentro é aquela tal situação organização em grupo, porque um bom dialogo entre as colegas um bom acordo entre as colegas, isso tudo ajuda, com que o trabalho em si, pronto, porque a gente, claro, que a gente sabe que o trabalho é um bocado pesado, mesmo trabalho em si, uma boa colaboração, um bom companheirismo, um diálogo, as coisas fluíam mais ainda.

Entrevistadora: E aqui na instituição como é que é feita a gestão de conflitos? Entre os trabalhadores.

E7-AD: Pronta é quase essa questão que eu tava-te a dizer há bocadinho uma tenta-se fazer, não é fazer, tenta ser melhor do que a outra, a outra tenta ser melhor do que a outra e depois começam ai os conflitos, porque tu não és melhor do que eu, eu não sou melhor do que tu e etc. Por isso, e como já trabalho nesta área desde noventa e cinco, já há muitos anos, e aqui pronto vim para aqui em dois mil e quatorze, mas precisava de haver uma pessoa, não digo assim que fosse superior, não, porque aqui não há superior, superior são os chefes, prontos, mas a nível de alguém que dissesse assim olha hoje vamos fazer aquilo, hoje tens que fazer aquilo, mas é para fazer porque há coisas que se passa, as colegas depois começam-se a virar umas contra as outras e é onde gere conflito. E um trabalho destes não deveria existir conflito.

Entrevistadora: Mas o diretor técnico, por exemplo, ou outro profissional da direção não resolve esses conflitos?

E7-AD: Resolver eles resolvem, entre as colegas que tiveram conflito, acho eu, eu nunca estive nessa situação.

Entrevistadora: Mas conseguiria dizer se a gestão feita por parte da direção em relação a esses conflitos, na sua opinião, é adequada ou se deveria ser melhorada?

E7-AD: É assim, melhorado um bocadinho, acho que sim, porque costuma-se dizer um patrão que quer ter um bom empregado também tem que ser um bom patrão porque senão o empregado também esqueça. Mas eu acho se há duas colegas a discutir no trabalho pronto é castigo, vai para casa de castigo e não recebe, na minha opinião, num trabalho destes onde tem pessoas idosas não estão dispostas a ver conflitos, eles não têm culpa nenhuma.

Entrevistadora: Mas o diretor técnico, ou outra pessoa da direção, não age dessa forma que acabou agora de descrever, quando existem esses conflitos?

E7-AD: Para aquilo que eu soube à pouco tempo, que aconteceu com duas colegas, eles opuseram-se, foi uma para casa de castigo, a outra também apanhou um processo disciplinar, qualquer coisa assim desse género, eu não estava cá mas eu vim a saber e eu acho que está correto, a minha opinião é correto.

Entrevistadora: E considera que tem abertura para fazer sugestões com o objetivo de melhorar o funcionamento aqui da instituição?

E7-AD: Há coisas que a gente sugere, pronto, uma pessoa sugere algumas sugestões, mas depois também não depende de mim dizer sim ou se não, digo a sugestão ao Doutor P [diretor técnico] porque é que não fazemos assim, depois a partir daí ele é que tem de tomar a iniciativa de sim ou se não

Entrevistadora: Participa em reuniões com o objetivo de melhorar o funcionamento aqui da instituição?

E7-AD: Sim, quando estou de serviço sim.

Entrevistadora: E como é que funciona essas reuniões?

E7-AD: Pronto o Doutor P [diretor técnico] é que nos dá essas reuniões, às vezes dá a Doutora X [Administração] também, sobre algumas dificuldades que se passou, algumas circunstâncias que aconteceu, pronto sempre tentar uma melhoria pronto, mas isso tudo vem de trabalho de de trabalho da equipa em si, das colegas de trabalho

Entrevistadora: E nessas reuniões tem abertura para fazer as tais sugestões?

E7-AD: Há coisas que eu fico calada porque senão depois começa e depois vai tudo assim começa haver outra vez aquele pôr contra uma pronto, esta a perceber e eu como já conheço muito bem como é que é então fico calada.

Entrevistadora: E agora diga-me destas práticas de gestão que nós tivemos aqui a falar que foi o caso da descrição das funções, o recrutamento, acolhimento, o sistema de recompensas, a avaliação de desempenho, a formação, o desenvolvimento de carreira, a gestão de conflitos e a participação, destas práticas na sua opinião, quais as que deveriam ser mais valorizadas futuramente aqui na instituição ou se for o caso começar a aplicar?

E7-AD: Eu acho começar a aplicar.

Entrevistadora: Mas quais delas?

E7-AD: Eu acho avaliação.

Entrevistadora: Avaliação do desempenho?

E7-AD: Porque se uma boa funcionária, uma boa funcionária ou uma funcionária que esteja a ficar, a querer-se empenhar mais no trabalho e se não, depois se não houver pelo menos um bocadinho de tu hoje és fizeste bem o trabalho, tu hoje não fizeste bem o trabalho, eu acho que o trabalhador em si acaba por ficar mais desmoralizado e não tem aquela coisa a genica para voltar a fazer melhor.

Entrevistadora: Gostaria de mais *feedback* do seu desempenho?

E7-AD: Eu acho que sim, eu acho que toda a gente depois ficava mais, com autoestima mais em cima eu acho que com mais vontade trabalhar.

Entrevistadora: Então agradeço a sua participação e dou por encerrada a entrevista.

Data de realização: 11 de Março de 2020

Início: 17 horas

Fim: 17 horas e 16 minutos

Pessoas presentes: Auxiliar de ação direta (E8-AD); Entrevistadora

Entrevistadora: Qual é a sua formação base?

E8-AD: Tenho o oitavo incompleto.

Entrevistadora: E a sua categoria profissional aqui na instituição?

E8-AD: Auxiliar.

Entrevistadora: E há quanto tempo se encontra a exercer funções nesta instituição?

E8-AD: Quatro anos.

Entrevistadora: E quais são essas funções?

E8-AD: Cuidar de idosos, por vezes cozinha quando não temos cozinheira.

Entrevistadora: E na altura quando foi contratada foi informada de forma clara de quais seriam as suas responsabilidades e funções aqui dentro?

E8-AD: Sim no início fui porque fui para a cozinha, era diferente e depois vim cá para fora.

Entrevistadora: E quando veio cá para fora foi informada de

E8-AD: Não, no fundo vim cá para fora e fui sabendo vendo as minhas colegas mais velhas a fazer, porque eu não sabia, não percebia nada.

Entrevistadora: E a direção não teve uma conversa consigo sobre as suas novas funções?

E8-AD: Pós-me cá fora e disse que eu ia aprender com elas como é que se tratava dos

idosos.

Entrevistadora: E quando foi recrutada, na sua opinião, foram usados métodos adequados para avaliar as suas competências, para exercer o cargo ao qual se candidatou?

A8-AD: Sim, na altura o escritório estava ocupado, até foi num quarto que o doutor P [diretor técnico] fez-me a entrevista, o escritório tinha lá não sei quem e foi mesmo ali num quarto que ele falou comigo e disse-me o que eu tinha de fazer, como é que tinha de fazer, quais eram as condições, como é que ia ser e pronto foi isso.

Entrevistadora: E quando começou aqui exercer funções teve apoio e acompanhamento por parte da direção ou colegas?

E8-AD: Sim tive, tive, no início foi com a doutora X [administração], depois foi com a F [Cozinheira com mais anos de trabalho na instituição].

Entrevistadora: E depois quando veio cá para fora?

E8-AD: Quando vim cá para fora fui aprendendo com o que elas me ensinavam.

Entrevistadora: Então as suas colegas que já cá estavam conseguiram apoiá-la?

E8-AD: Sim, sim, sim.

Entrevistadora: E aqui na instituição tem implementado algum sistema de recompensa?

E8-AD: Recompensa como assim?

Entrevistadora: Ou seja, para além da sua remuneração, o seu ordenado

E8-AD: Sim dá-nos o prémio.

Entrevistadora: E em que consiste o prémio?

E8-AD: Quarenta euros e a doutora X [administração] paga-nos a segurança social.

Entrevistadora: E esses dois prémios são recebidos sempre? Não existem exceções?

E8-AD: Não, porque se eu faltar por algum motivo por mim e que não tenha justificação é descontado segurança social, prémio e os dias, se for pela filha já não, trago declaração médica.

Entrevistadora: E recebe informações relativamente ao seu desempenho?

E8-AD: Sim recebemos, uma vez críticas outra vez não críticas.

Entrevistadora: E considera essas informações, tanto as críticas como as não críticas úteis?

E8-AD: Considerar considero, mas às vezes acho que as críticas são injustas para as pessoas que estão a trabalhar.

Entrevistadora: Como assim?

E8-AD: Como é que eu lhe vou dizer? Eu trabalho, há colegas minhas que não trabalham e recebem os mesmos louvores.

Entrevistadora: E não tem abertura para questionar o porquê dessa situação?

E8-AD: Aqui uma vez tivemos uma conversa com a doutora X [administração] conversamos com ela sobre isso. Com o diretor poderemos falar mas eu não acho que ele às vezes seja a

pessoa ideal para a gente falar sobre aquela situação.

Entrevistadora: E porquê?

E8-AD: Como é que eu hei-de explicar? Eu quero arranjar um nome certo para também não estar a ser egoísta. A confiança que ela dá a certas auxiliares, a conversa que dá a certas auxiliares e são as que não fazem muito.

Entrevistadora: Para as funções que está a exercer neste momento, que é as de auxiliar, sente necessidade de alguma especialização?

E8-AD: Não, porque eu tenho, quer dizer é sempre bom a gente aprender coisas novas, como nesta situação agora do vírus que é preciso aprender coisas novas, o básico sabemos.

Entrevistadora: Eu quando digo especialização estou-me a referir a uma formação certificada.

E8-AD: Era bom termos.

Entrevistadora: Então sente necessidade?

E8-AD: Quer dizer eu não sento necessidade, se calhar no início, no princípio sim, mas agora não, no princípio sentia-me insegura porque nunca tinha trabalhado nesta área, mas daquilo tudo que eu aprendi e quando não sei pergunto, não tenho vergonha de perguntar, quando eu não sei olha digo à enfermeira que não sei e ela ensina.

Entrevistadora: A enfermeira é uma presença

E8-AD: Fundamental é.

Entrevistadora: A instituição proporciona algum tipo de formação, a tal formação certificada?

E8-AD: Eu nunca vi.

Entrevistadora: E existem oportunidades de evolução de carreira?

E8-AD: Não.

Entrevistadora: Como é que é feita aqui a gestão de conflitos?

E8-AD: Ai isso agora é uma pergunta difícil. Controlar a discussão seja onde for, se a discussão começar com certas auxiliares que não se contêm, se começar no corredor é no que corredor que se faz o teatro, que se faz tudo. Por vezes são chamados ao escritório levam na cabeça e aí está, não passa disso.

Entrevistadora: E quem é que faz essa gestão de conflitos, quando existem?

E8-AD: Tenta resolver o Doutor P [diretor técnico], o senhor E3-CORD por vezes também ou a doutora X [administração] se estiver aqui tenta resolver.

Entrevistadora: Na sua opinião essa gestão feita pelo diretor técnico, pelo coordenador e pela administração, na sua opinião, é adequada ou necessitaria de melhorias?

E8-AD: É assim vou-lhe ser sincera a doutora X [administração] só sabe aquilo que lhe contam, ela não está cá para ver, por vezes para proteger ou para não dizer que foi A ou B as

coisas não são contadas como deve ser.

Entrevistadora: Então essa gestão do diretor não é adequada?

E8-AD: Tem alturas que não é, tem alturas em que a confiança é demais, quando há um excesso de confiança a partir dali já é um bocado difícil de controlar tudo cá fora.

Entrevistadora: Considera que tem abertura para realizar sugestões com o objetivo de melhorar o funcionamento aqui da instituição?

E8-AD: Não.

Entrevistadora: Com ninguém?

E8-AD: Se formos falar com o doutor P [diretor técnico] é para esquecer. Só se for com a doutora X [administração].

Entrevistadora: E participa em reuniões com o objetivo de melhorar o funcionamento da instituição?

E8-AD: Sim, quando há alguma coisa que corra mal isso ele faz as reuniões para que as coisas não sejam novamente feitas, ser corrigidas, sim isso ele faz.

Entrevistadora: E nessas reuniões não se sente à vontade para dar a sua opinião?

E8-AD: Dar a minha opinião para quê? Fica tudo na mesma

Entrevistadora: Para terminar, na sua opinião, destas práticas todas que tivemos aqui a discutir a descrição das funções, o recrutamento, o acolhimento, as recompensas, a gestão do desempenho, a formação, o desenvolvimento de carreira, os conflitos e a participação, destas práticas quais são aquelas que deveriam começar a ser mais valorizadas aqui dentro ou se for o caso até começar a aplicar?

E8-AD: A confiança, o doutor P [diretor técnico] diz que há uma linha que separa mas não há nenhuma linha que separe, porque nós temos olhos na cara, ele devia ser igual para todas e dar as mesmas regras, não facilitar mais umas que outras, umas fazem mais que outras.

Entrevistadora: Então agradeço a sua participação e dou por terminado a entrevista.

Anexo I - Resposta ao Pedido para Investigação na Instituição



Exma. Senhora Madina Sadrudin

Lisboa, 18 de Fevereiro de 2020

Assunto: Pedido para autorização de trabalho de investigação no âmbito do Mestrado do Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Vimos por este meio acusar a receção do seu pedido de investigação sobre o assunto em epígrafe na nossa Instituição.

Informamos que estamos disponíveis para acolher, acompanhar e dar o apoio necessário no âmbito da sua dissertação "As práticas de gestão de pessoas nas organizações, um estudo na Luz dos Pastorinhos".

Parece-nos que o tema a abordar neste estudo seja pertinente e esperamos que nos possa trazer novas reflexões e dinâmicas à nossa Instituição.

Com os melhores cumprimentos

Atentamente

A Administração


A Luz dos Pastorinhos
Casa de Repouso Unipessoal, Lda
Licença n.º 50/2011
Av. Cinco de Outubro, 122 - 2.ª
TEL 217 941 647 - FAX 217 952 146
1050-061 Lisboa

A Luz dos Pastorinhos Casa de Repouso Unipessoal, Lda
Avenida Cinco de Outubro, 122, 1.º Esq. e 2.º Esq. e Dt.
1050-061 Lisboa
Telf: 217 941 647 email: lar.pastorinhos@gmail.com
Contribuinte - 509573207
Alvará nº 50/2011