



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**QUALIDADE DO EMPREGO, GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E
SUSTENTABILIDADE NAS IPSS: ESTUDO DE CASO**

Tânia Aldeia

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira

Viana do Castelo, Dezembro de 2022.

Resumo

O presente trabalho de investigação pretende apresentar um estudo em torno da qualidade do emprego e da sua articulação com a gestão dos recursos humanos nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). O setor social apresenta-se como um setor incrementalmente mais competitivo associado ao rápido e progressivo envelhecimento da população. É pertinente perceber a qualidade do emprego no setor social e a relevância das práticas de gestão de recursos humanos, já que, tradicionalmente, o setor social não tem sido o alvo mais comum deste tipo de estudos sobre qualidade do emprego ou gestão de pessoas. A literatura ainda é escassa nesta matéria e é relevante que organizacionalmente se tracem caminhos futuros nestas áreas. As questões de investigação desenvolvidas prendem-se com as Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos formais e integradas no sistema e a perceção das direções técnicas sobre o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos na sustentabilidade organizacional e na qualidade do emprego. A utilidade, visibilidade, compreensão e a concordância que atribuem a cada prática de gestão de recursos humanos foi alvo de análise e discussão.

A nossa investigação recorreu ao estudo de caso com recurso a entrevistas semiestruturadas a direções técnicas das IPSS circunscritas a um concelho do Norte de Portugal. No concelho selecionado o índice de envelhecimento era de 138,1% em 2001, aumentou para 187,0% em 2011 e para 237,0% em 2020 (Pordata , 2020). Os dados foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo de Bardin.

Os resultados sugerem que a gestão de recursos humanos pode ter impacto na qualidade do emprego nestas instituições. A qualidade do emprego nas instituições é limitada e a implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos formalizadas organizacionalmente é muito residual ou nula. Os resultados sugerem que a função de gestão de recursos humanos ainda está num nível de maturidade muito embrionária, não formalizada.

Palavras-chave: Qualidade do emprego; Gestão de Recursos Humanos; Sustentabilidade; Instituições Particulares de Solidariedade Social

Abstract

This research work intends to present a study on the quality of employment and its articulation with the management of human resources in Private Social Solidarity Institutions (IPSS). The social sector presents itself as an incrementally more competitive sector associated with the rapid and progressive aging of the population. It is pertinent to understand the quality of employment in the social sector and the relevance of human resources management practices, since, traditionally, the social sector has not been the most common target of this type of studies on quality of employment or people management. The literature is still scarce in this matter and it is important that future paths be traced in these areas organizationally. The research questions developed are related to the formal and integrated Human Resources Management Policies and Practices and the perception of technical directors on the impact of Human Resources Management practices on organizational sustainability and job quality. The usefulness, visibility, understanding and agreement that they attribute to each human resource management practice was analyzed and discussed.

Our investigation used the case study using semi-structured interviews with technical directors of the IPSS limited to a municipality in the North of Portugal. In this selected council, the aging rate was 138.1% in 2001, increased to 187.0% in 2011 and to 237.0% in 2020 (Pordata , 2020). Data were analyzed using Bardin's content analysis technique.

The results suggest that human resource management can have an impact on the quality of employment in these institutions. The quality of employment in institutions is limited and the implementation of organizationally formalized human resources management policies and practices is very residual or null. The results suggest that the human resources management function is still at a very embryonic, non-formalized maturity level.

Keywords: Job quality; Human resource Management; Sustainability; Private Institutions of Social Solidarity

Dedicatória

Àqueles que sentem e vivem a minha felicidade...

Agradecimentos

A mim, por ter escolhido este mestrado sem medo nem hesitações, por seguir sempre os meus sonhos e acima de tudo, por descobrir o que realmente quero fazer o resto da vida.

À professora Dra. Ana Teresa Oliveira, por quem nutro uma profunda admiração. Agradeço todos os conhecimentos transmitidos, pela disponibilidade, por todas as orientações, todos os sorrisos contagiantes e motivadores. Acreditar sempre em mim foi essencial ao longo deste processo.

Aos participantes diretos deste estudo, às diretoras técnicas das instituições de solidariedade social pela sua disponibilidade, colaboração e pela forma gentil com que me receberam e aceitaram participar no estudo.

Aos meus pais, pela pessoa que sou, pelas críticas construtivas que contribuíram para o meu crescimento quer a nível pessoal quer a nível profissional, e pelo constante incentivo. Ao meu namorado Ima, pela motivação, compreensão e companheirismo incondicional.

À Dra. Filipa e os meus colegas por todos os dias me transmitirem conhecimentos na área que tanto gosto. Obrigada, ao IPVC, a minha segunda casa, onde cresci e cresço todos os dias, quer a nível académico quer a nível profissional. Agradeço também, a todos os professores que se cruzaram comigo ao longo do meu percurso académico, bem como aos meus colegas, em especial aos que se tornaram amigos.

A todos os meus familiares e amigos que ficam felizes com a minha felicidade.

A todos o meu sincero agradecimento!

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

RH- Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

SGRH- Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

PGRH- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

IPSS- Instituições Particulares de Solidariedade Social

SAD- Serviço de Apoio Domiciliário

CD- Centro de Dia

CC- Centro de Convívio

ERPI- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

PME- Pequenas e Médias Empresas

OIT- Organização Internacional do Trabalho

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

CNIS- Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

Índice Geral

Índice de gráficos	xvii
Índice de Tabelas	xix
Introdução.....	1
Capítulo I- Enquadramento teórico	5
1.1 Envelhecimento demográfico	5
1.2 Respostas sociais na área do envelhecimento	6
1.3 Qualidade do emprego e a gestão de recursos humanos	14
1.4 Sustentabilidade na gestão de recursos humanos	20
1.5 Práticas de gestão de recursos humanos	23
Capítulo II – Enquadramento metodológico	27
2.1 Objetivos e pertinência do estudo	27
2.1.1 Caracterização da amostra	28
2.2 Metodologia de recolha de dados	29
2.2.1 Procedimento	29
2.2.1 Instrumento.....	30
2.3 Caracterização dos participantes	31
Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados	34
3.1 Apresentação de resultados.....	34
3.2 Discussão de resultados	49
3.2.1 Implicações organizacionais	53
Conclusões.....	55
Referências Bibliográficas	57
Anexos.....	61
1.1 Anexo 1: GRH Socialmente Sustentável	61

Índice de gráficos

Gráfico 1: Capacidade da Resposta Social, Centro de dia em Portugal Continental- 2020 (Carta social, 2021)	11
Gráfico 2: Capacidade da Resposta Social, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas em Portugal Continental- 2020 (Carta social, 2021)	12
Gráfico 3: Capacidade da Resposta Social, Serviço de Apoio Domiciliário em Portugal Continental- 2020 (Carta social, 2021)	12
Gráfico 4: Número de Respostas Sociais, Centro de Dia em Portugal Continental- 2020 (Carta social, 2021)	13
Gráfico 5: Número de Respostas Sociais, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas em Portugal Continental- 2020 (Carta social, 2021)	13
Gráfico 6: Número de Respostas Sociais, Serviço de Apoio Domiciliária em Portugal Continental- 2020 (Carta social, 2021)	13
Gráfico 7: Género dos responsáveis pela direção técnica	32
Gráfico 8: Intervalo de idades dos responsáveis pela direção técnica	32

Índice de Tabelas

Tabela 1: Características da GRH nas Grandes empresas e nas Pequenas e Médias Empresas	15
Tabela 2: Qualidade do emprego - quadros conceituais internacionais.....	18
Tabela 3: Competências e características da Sustentabilidade	21
Tabela 4 : Dados da direção técnica.....	31
Tabela 5: Dados da instituição	32

Introdução

A presente dissertação surge no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo Empresa realizado no Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Esta dissertação tem por tema, a *Qualidade do emprego, Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade*. Este estudo pretende efetuar uma caracterização detalhada das políticas e práticas de gestão de recursos humanos de um conjunto de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), adstritas ao município. Adicionalmente, é relevante compreender a forma como a gestão de recursos humanos impacta na qualidade de emprego e na sustentabilidade organizacional e regional.

As IPSS assumem no contexto social do nosso país e neste concelho em específico, uma importância social e económica que tem de ser assumida e alvo de investigação. A necessidade de uma profissionalização e capacitação das suas funções de gestão organizacional, especificamente na área da gestão de pessoas, foi acentuada na pandemia COVID - 19, tornando este trabalho de elevada pertinência académica e prática.

Portugal, assim como outros países da Europa, tem vindo a registar nas últimas décadas profundas transformações demográficas fruto da diminuição dos níveis de mortalidade, diminuição da fecundidade e aumento da esperança média de vida (Rosa, 2020). O envelhecimento

populacional está prestes a tornar-se numa das transformações sociais mais significativas do século XXI, com implicações transversais a todos os setores da sociedade pelo que se tornam necessários cuidados especializados, sendo cruciais as respostas sociais para a população mais envelhecida quer a nível económico, quer a nível social, tal como a intervenção das IPSS (Jacob, Santos, Pocinho, & Fernandes, 2013). O índice de envelhecimento, no concelho em estudo era de 138,1% em 2001 e aumentou para 187,0% em 2011 e para 237,0% em 2020 (Pordata, 2020).

Para Jacob, Santos, Pocinho e Fernandes (2013, p. 67) atualmente é impossível falar em “desenvolvimento e evolução na área social sem falar em recursos humanos”, isto porque, os autores consideram que nenhuma outra área é mais sensível aos recursos humanos do que a área social. A gestão de recursos humanos tem um papel crucial na melhoria do desempenho organizacional, no que concerne um papel preponderante nos resultados da organização (Moreno, 2012). Carvalho e Rua (2017) consideram que as organizações com melhores práticas de Recursos Humanos são as mais bem-sucedidas.

Desde o século XX que a área de gestão de pessoas experiêcia uma grande transformação, integrando novas práticas e sendo parte fundamental da estratégia organizacional (Alvares & Souza, 2016). O que tem influenciado a sua atuação, promovendo uma visão mais direcionada para a sustentabilidade, para a preservação e, por consequência, para a valorização dos colaboradores (Klesener, Wegner, Malheiros, Rassoto, & Estivalete, 2021). A gestão de recursos humanos sustentável abrange “práticas específicas, políticas formais, e filosofias projetadas para atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários que garantam o funcionamento eficaz e a sobrevivência da organização” (Trévia, 2019). O que, por sua vez, contribuirá para que as organizações se tornem mais atrativas, nomeadamente para as pessoas mais preocupadas com temas relacionados com a sustentabilidade (Delgado, 2019). Tendo em consideração as autoras Oliveira, Bouças e Santos (2019), “A gestão de recursos humanos assume um papel essencial na criação de vantagem competitiva sustentável” (página 106), salientando ainda que, por vezes, as pequenas e médias organizações não reconhecem essa importância e em alguns casos não têm capacidade técnica para desenvolverem práticas GRH adequadas.

A preocupação com a qualidade do emprego é evidente pelo que a mudança do comportamento por parte das organizações, é necessária para promoverem a manutenção da motivação e estimular os seus colaboradores (Oliveira, Bouças, & Santos, 2019). Gil (2020), salienta que um “bom ambiente de trabalho incentiva o ingresso (recrutamento) e que os faz permanecer (retenção) e que contribui para um desempenho eficaz que alia conhecimentos, competências e recursos”. A adoção deste tipo de medidas por parte das IPSS, no caso do nosso estudo, poderá ser uma mais valia para a fixação e recrutamento de funcionários numa área em crescimento, no concelho. Autores como, Timonen e Lolic (2019), recomendam a confiança e a autonomia na prática de trabalhos na área de cuidados, alicerçada na formação contínua o que promoverá melhores condições de trabalho.

A crescente necessidade de cuidados numa sociedade envelhecida é evidente, pelo que a requalificação das profissões se torna fundamental. O *World Economic Fórum* (2020) considera as

profissões ligadas aos cuidados e às pessoas como uma das profissões do futuro (Gil, 2020). De salientar que as PME (pequenas e medias empresas), como é o caso das IPSS, tem um papel crucial na criação de emprego e, por conseguinte, no desenvolvimento de economias, sendo fundamental profissionais qualificados para implementar práticas de GRH (Carvalho & Rua, 2017).

Do ponto de vista metodológico, vamos recorrer a uma pesquisa exploratória que servirá de base à revisão da literatura, onde vão ser abordados os seguintes temas: Envelhecimento demográfico; Enquadramento legal das IPSS; Respostas sociais na área do envelhecimento; Gestão de recursos humanos; Práticas de gestão de recursos humanos; Qualidade do emprego e Sustentabilidade na gestão de recursos humanos.

De seguida, vamos proceder à identificação e caracterização demográfica do concelho a norte de portugal, de modo a contextualizar o estudo recorrendo a análise documental. Para a recolha de dados iremos recorrer a uma abordagem de natureza qualitativa, recorrendo à administração de entrevistas estruturada, junto da Direção técnica das sete IPSS. O método qualitativo, com utilização de entrevista, configura grande adesão em trabalhos científicos visto que, permite ao investigador obter elevada quantidade de informação de forma aprofundada (Narzi & Júnior, 2011). Nas entrevistas de carácter estruturado o investigador realiza a sua pesquisa baseada, exclusivamente, num guião com questões específicas (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Após a aplicação e recorrendo ao método qualitativo efetuaremos a análise da entrevista pretendendo-se dar resposta aos objetivos propostos. Para a análise dos dados recorreremos à técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), para quem a análise de conteúdo prevê três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na fase final, será realizada uma análise pormenorizada, relacionando a teoria mencionada na revisão de literatura com os resultados obtidos através da recolha de dados, de modo a apresentar conclusões consistentes acerca do estudo em causa.

Capítulo I- Enquadramento teórico

1.1 Envelhecimento demográfico

Portugal, assim como outros países da Europa, tem vindo a registar nas últimas décadas profundas transformações demográficas. A atual estrutura demográfica da Europa caracteriza-se por dois fatores principais que convergem para um progressivo envelhecimento da sua população: o declínio da fertilidade e o aumento da esperança de vida (Rosa, 2020). O aumento da esperança média de vida é algo positivo, fruto das melhorias nas condições de vida, nomeadamente, o desenvolvimento económico, os progressos da ciência e da medicina e a melhoria das infra-estruturas básicas de higiene e saúde pública. Por outro lado, o declínio da fertilidade advém da diminuição da renovação da população causada por várias alterações sociais como é o caso da entrada da mulher no mercado de trabalho (Jacob, Santos, Pocinho, & Fernandes, 2013).

Depois de em 2013 o número de filhos por família ter atingido o valor mais baixo (1,21), o índice sintético de fecundidade recuperou a partir de 2014, tendo atingido o valor de 1,42 em 2019. Contudo, em 2020 este índice sofreu uma ligeira descida, situando-se em 1,40 filhos por família (Instituto Nacional de Estatística , 2021).

Com efeito, o envelhecimento populacional está prestes a tornar-se numa das transformações sociais mais significativas do século XXI, com implicações transversais a todos os setores da sociedade (Rosa, 2020).

Em Portugal, a população com 65 ou mais anos representa cerca de 22% da população total (Dados de 2019; Pordata, 2020). Verifica-se um aumento expressivo do envelhecimento dentro do grupo da população idosa, isto é, os que têm 80 e mais anos, por vezes, intitulada por 4^o idade. (Martins, et al., 2013)

Em Portugal, o envelhecimento demográfico começou a evidenciar-se a partir de finais do século XX. Pela primeira vez, em 2001, a população idosa (16,4%) torna-se superior a população à jovem (16%) (Martins, et al., 2013).

A população residente em Portugal, em 31 de dezembro de 2020, foi estimada em 10 298 252 pessoas, mais 2 343 pessoas que em 2019. O ligeiro acréscimo populacional do saldo migratório compensou o saldo natural negativo. De 2010 para 2020, a idade mediana da população residente em Portugal, que corresponde à idade que divide a população em dois grupos de igual dimensão, passou de 41,7 anos para 45,8 anos. Os dados da Eurostat de 2019 indicam que Portugal tinha a terceira idade mediana mais elevada da União Europeia (UE 27), 45,5 anos, apenas abaixo da Itália (47,2 anos) e da Alemanha (45,9 anos). A idade mediana da população residente na União Europeia em 2019 foi de 43,9 anos. Em 2020, o envelhecimento demográfico continuou a acentuar-se. O índice de envelhecimento, que compara a população com 65 e mais anos (população idosa) com a população dos 0 aos 14 anos (população jovem), atingiu o valor de 167,0 idosos por cada 100 jovens (163,2 em 2019). A idade mediana da população residente em Portugal, que corresponde à idade que divide a população em dois grupos de igual dimensão, passou de 45,5 anos em 2019 para 45,8 anos em 2020 (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

Em Portugal, o índice de envelhecimento poderá quase duplicar entre 2018 e 2080, passando de 159 para 300 idosos por cada 100 jovens. De notar ainda que o processo de envelhecimento da população tenderá a apresentar alguma estabilização quando começarem a entrar na faixa etária de 65 e mais anos as gerações nascidas já num contexto de níveis de fecundidade abaixo do limiar de substituição das gerações (Estatística, 2020).

1.2 Respostas sociais na área do envelhecimento

No âmbito da ação social, as instituições podem desenvolver várias respostas sociais, sendo que vamos focar a nossa atenção na proteção dos cidadãos na velhice.

De acordo com dados da Carta Social, cuja atualização remonta a 2020, registam-se 2.568 Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas com capacidade para 118.280 utentes, 2.086 Centros de Dia, com capacidade total de 64.338, e 2.693 Serviços de Apoio Domiciliário havendo uma capacidade total de 112.272. Não se encontram dados relativos à valência de centro de noite e centro de convívio (GEP, Carta Social, 2020).

Segundo a Direção-Geral da Segurança Social (2021) as repostas sociais para pessoas idosas, “Visam assegurar a prevenção e reparação das situações de carência e dependência, assegurando especial proteção aos grupos mais vulneráveis, designadamente das pessoas idosas em situação de dependência ou de carência económica ou social e podem ser desenvolvidas pelo Estado, pelas autarquias e por instituições privadas sem fins lucrativos” ((DGSS), 2021).

Quanto ao enquadramento legal das IPSS, *“As instituições particulares de solidariedade social (IPSS) são constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, com objetivos de apoio social à família, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços.”* (Instituto da Segurança Social, Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social, 2014)

Desde as nossas longínquas origens, as necessitadas da população portuguesa, em matéria de assistência social, deram origem a múltiplas de iniciativas, de ordens militares e religiosas, dos municípios, das confrarias de mestres, iniciativas particulares, devoção de vários reis e rainhas e gente da alta sociedade (nobreza e alto clero) (Jacob, Santos, Pocinho, & Fernandes, 2013). Contudo, foi com a constituição de 1978 (artigo nº 63) que surgiu o termo IPSS.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social são entidades que integram a Economia Social, com atuação na área da ação social, tendo como objetivos centrais a prevenção de situações de carência, exclusão social, situações de marginalização, promoção da integração comunitária e desenvolvimento de ações de suporte à família, juventude, terceira idade, população deficiente e a toda a população que delas necessitem (Ornelas, 2018).

As IPSS são entidades privadas que asseguram interesse públicos, ou seja, o seu regime jurídico é composto por «um misto» de direito administrativo e direito privado (Oliveira S. , 2016). Tendo como principais fontes de financiamento as: quotas dos sócios, mensalidades dos utentes, participações da Segurança Social, rentabilização do património, prestação de outros serviços, realização de outras atividades lucrativas e donativos. O cofinanciamento que recebem por parte do Estado é efetuado sobre a concessão de apoios, mediante acordos de cooperação, contudo é insuficiente (Oliveira R. , 2016), pelo que se tornam essenciais às restantes fontes de rendimento citadas. O setor de atividade em estudo tem a necessidade constante de avaliar e reorganizar os recursos, o que por vezes deixa as organizações numa posição frágil. Tal situação pode ter impacto no acesso a ferramentas de gestão adequadas, nomeadamente de gestão e liderança que por sua vez, podem comprometer o sucesso e sustentabilidade da instituição. Torna-se fundamental, o conhecimento e implementação de práticas de gestão que garantam a sustentabilidade das mesmas (Névoa, 2018).

De acordo com o artigo 1 do Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de fevereiro as IPSS:

“Artigo 1.º

(Definição)

1 - São instituições particulares de solidariedade social as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

a) Apoio a crianças e jovens;

b) Apoio à família;

c) Apoio à integração social e comunitária;

d) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;

e) Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;

f) Educação e formação profissional dos cidadãos;

g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.

2 - Além dos enumerados no número anterior, as instituições podem prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos que com aqueles sejam compatíveis.

3 - O regime estabelecido neste diploma não se aplica às mesmas instituições em tudo o que respeite exclusivamente aos fins referidos no número anterior.”

AS IPSS, são particularmente mencionadas na Constituição da República Portuguesa, na secção relativamente à Segurança Social, nomeadamente no art.º 63.º n.º5, “ O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a actividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objectivos de solidariedade social consignados, nomeadamente, neste artigo, na alínea b) do n.º 2 do artigo 67.º, no artigo 69.º, na alínea e) do n.º 1 do artigo 70.º e nos artigos 71.º e 72.º “ (Constituição da República Portuguesa, 2005).

Segundo Jacob, Santos, Pocinho, & Fernandes, 2013, “As IPSS têm em vista o exercício da ação social, a prevenção de situações de carência, exclusão social ou qualquer tipo de marginalização e, por outro lado, promovem a integração comunitária e desenvolvem atividades de apoio à família, juventude, terceira idade, deficientes e a toda a população que necessita.”

De acordo com o Instituto da Segurança social (2014), as IPSS podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional.

São de natureza associativa:

- As associações de solidariedade social;
- As associações de voluntários de ação social;
- As associações de socorros mútuos ou associações mutualistas;

- As irmandades da Misericórdia.

São de natureza fundacional:

- As fundações de solidariedade social;
- Os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas, sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social (art.º 40.º de EIPSS). (Ornelas, 2018).

De acordo com as necessidades e tendo em conta o grau de autonomia das pessoas idosas, existem seis tipos de respostas sociais: serviço de apoio domiciliário, centro de convívio, centro de dia, centro de noite, acolhimento familiar para pessoas idosas e adultas com deficiência e estrutura residencial para pessoas idosas (Instituto da Segurança Social, Guia Prático – Apoios Sociais – Pessoas Idosas, 2017).

A Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, o Serviço de Apoio Domiciliário configura as respostas sociais com maior representatividade dirigida a população idosa, com menor representatividade destacamos ainda o Centro de Noite, Centro de convívio e Acolhimento Familiar para pessoas idosas (GEP, 2021).

Serviço de apoio domiciliário

O serviço de apoio domiciliário (SAD) é uma resposta prestada no domicílio a famílias e ou pessoas que se encontrem na sua residência, em situação de dependência e que não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e ou a realização das atividades instrumentais da vida diária, nem disponham de apoio familiar para o efeito (Instituto da Segurança Social, Guia Prático – Apoios Sociais – Pessoas Idosas, 2017). Este serviço presta um conjunto de cuidados que podem ir desde o fornecimento de refeições, higiene pessoal e habitacional e tratamento de roupas, até ao acompanhamento ao exterior, aquisição de géneros alimentícios e outros artigos, acompanhamento, recreação e convívio, pequenas reparações e contactos com o exterior (Gil, 2009).

Tendo em conta, o Manual “Proteção Social – Pessoas Idosas”, da Direção-Geral da Segurança Social (DGSS) - Direção de Serviços de Instrumentos de Aplicação (DSIA), os objetivos do SAD são: Melhorar a qualidade de vida das pessoas e famílias; Contribuir para a conciliação da vida profissional e familiar do agregado familiar; Garantir cuidados e serviços adequados às necessidades dos utentes; Reforçar as competências e capacidades das famílias e outros cuidadores; Facilitar o acesso a serviços da comunidade; Evitar ou adiar o recurso a estruturas residenciais para pessoas idosas, contribuindo para a manutenção dos utentes em meio natural de vida; e, Contribuir para a prevenção de situações de dependência, promovendo a autonomia.

Centro de Convívio

O centro de convívio configura uma resposta social que promove atividades recreativas e culturais que se destina a pessoas idosas da comunidade, tendo por objetivo: prevenir a solidão e o isolamento, incentivar a participação e incluir as pessoas idosas na vida social local, promover as relações pessoais e intergeracionais e evitar ou adiar ao máximo o recurso a estruturas residenciais para pessoas idosas, contribuindo para a manutenção dos utentes em meio natural de vida (Instituto da Segurança Social, Guia Prático – Apoios Sociais – Pessoas Idosas, 2017).

Centro de Dia

O equipamento social, Centro de dia, desenvolve a sua atividade durante o dia, prestando serviços que promovem a manutenção das pessoas idosas no seu meio social e familiar. Tendo como intuito: Proporcionar serviços adequados à satisfação das necessidades dos utentes; Estabilizar ou retardar as consequências desagradáveis do envelhecimento; Prestar apoio psicológico e social; Promover as relações interpessoais e intergeracionais; Permitir que a pessoa idosa continue a viver na sua casa e no seu bairro; Evitar ou adiar ao máximo o recurso a estruturas residenciais para pessoas idosas, contribuindo para a manutenção dos utentes em meio natural de vida; e, Contribuir para a prevenção de situações de dependência, promovendo a autonomia (Instituto da Segurança Social, Guia Prático – Apoios Sociais – Pessoas Idosas, 2017).

Centro de Noite

O centro de noite, é um equipamento social destinado as pessoas idosas sendo uma alternativa à institucionalização, por proporcionar um espaço que visa o acolhimento noturno, dirigido a idosos autónomos que, durante o dia permaneçam no seu domicílio e que, necessitam de acompanhamento durante a noite (Instituto da Segurança Social, Guia Prático – Apoios Sociais – Pessoas Idosas, 2017). E, portanto, de acordo com o Guião técnico - Centro de Noite da Direcção-Geral da Solidariedade e Segurança Social, pretende dar resposta a situações de: Isolamento geográfico ou social por, respetivamente, residirem longe da comunidade local e pela ausência de redes de suporte informal que possam dar apoio; Solidão, sentimento que pode advir de situações de isolamento; e, Insegurança, traduzida, nomeadamente pela incapacidade em lidar com situações perturbadoras como é por exemplo, a morte ou afastamento da pessoa com quem se residia (Social, 2004).

Acolhimento familiar para pessoas idosas e adultas com deficiência

O acolhimento familiar configura resposta social, temporária ou permanente, de pessoas idosas em famílias capacitadas para esse tipo de cuidado, quando, por ausência ou falta de condições de familiares e/ou inexistência ou insuficiência de respostas sociais, não possam

permanecer no seu domicílio (Instituto da Segurança Social, Guia Prático – Acolhimento Familiar – Pessoas Idosas e Adultas com Deficiência, 2014).

No guião prático de Acolhimento familiar são mencionados os seguintes objetivos: Acolher pessoas idosas (no máximo de três), que sejam dependentes ou tenham perdido a autonomia, que vivam isoladas e sem apoio social e familiar, e/ou estejam em situação de insegurança; Garantir à pessoa acolhida um ambiente familiar e afetivo apropriado, que satisfaça as suas necessidades básicas, respeitando a sua identidade, personalidade e privacidade; e, Evitar ou adiar ao máximo o recurso a estruturas residenciais para pessoas idosas, contribuindo para a manutenção dos utentes em meio natural de vida.

Estrutura residencial para pessoas idosas

A estrutura residencial para pessoas idosas é um equipamento social que visa o alojamento coletivo, temporário ou permanente, em sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem (Instituto da Segurança Social, Guia Prático – Apoios Sociais – Pessoas Idosas, 2017).

Formam objetivos das estruturas residências para pessoas idosas, segundo o Portaria n.º 67/2012 que define as condições de organização, funcionamento e instalação: Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas; contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo; Criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar; e, Potenciar a integração social.

De seguida, serão apresentados seis gráficos, em que três apresentam a capacidade em Portugal continental na resposta social Centro de Dia, Estrutura Residencial para Idosos e Serviço de Apoio Domiciliário, no ano de 2020, por distrito em Portugal continental. Os outros três gráficos apresentam o número de respostas sociais por distrito em Portugal continental no ano de 2020.

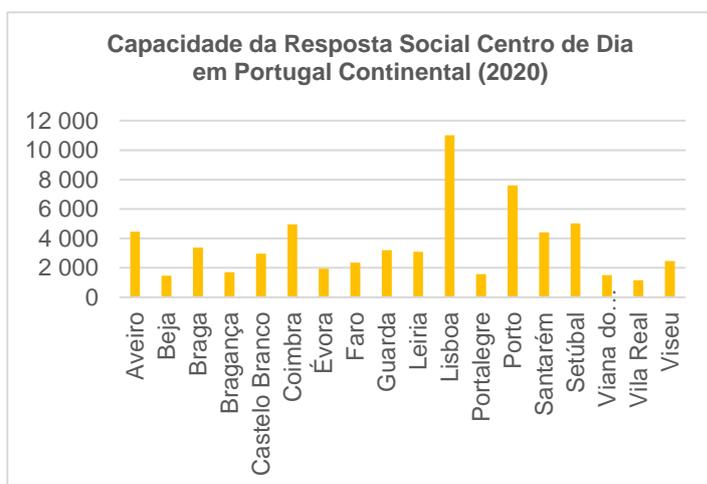


Gráfico 1: Capacidade da Resposta Social, Centro de dia em Portugal Continental- 2020 (Carta social, 2021)

Em relação à capacidade da resposta social *Centro de Dia*, Lisboa, Porto e Setúbal são os distritos com mais lugares. Por outro lado, com uma menor capacidade, que não chega a 2000 lugares, temos Vila Real, Viana do Castelo, Portalegre, Bragança e Beja.

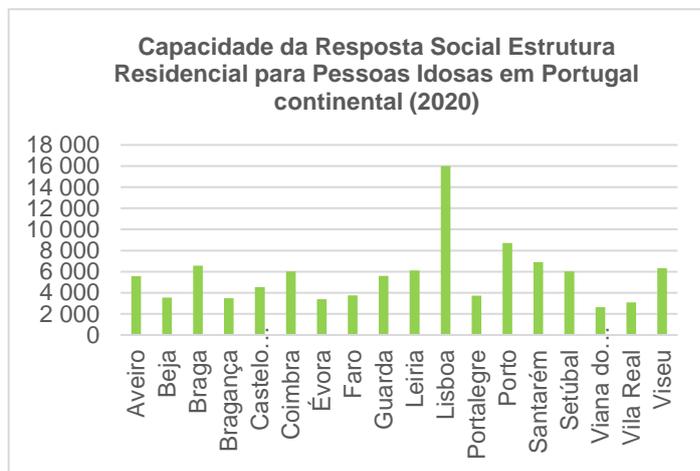


Gráfico 2: Capacidade da Resposta Social, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas em Portugal Continental- 2020 (Carta social, 2021)

Tendo em consideração a capacidade da resposta social *Estrutura Residencial para Pessoas Idosas* Lisboa, Porto e Santarém são os distritos que apresentam maior capacidade de resposta. Com menor capacidade temos Viana do Castelo e Vila Real.

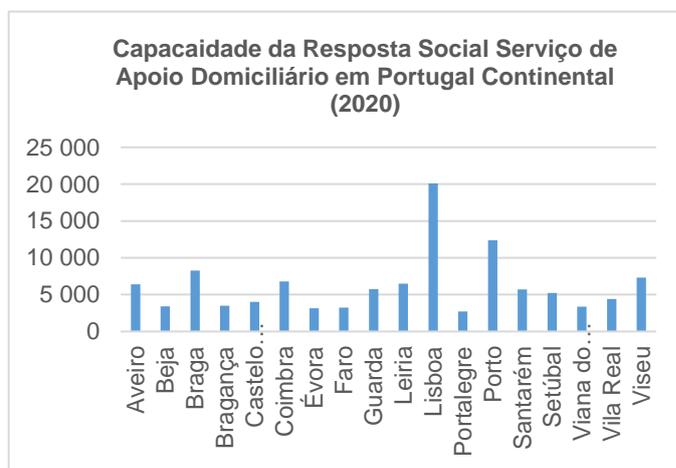


Gráfico 3: Capacidade da Resposta Social, Serviço de Apoio Domiciliário em Portugal Continental- 2020 (Carta social, 2021)

Em termos de capacidade da resposta social *Serviço de apoio Domiciliário* Lisboa, Porto e Braga são os distritos que apresentam maior capacidade de resposta. Por sua vez, os distritos com menos capacidade de resposta são Portalegre, Évora, Faro, Viana do Castelo e Beja.

A capacidade das três principais respostas à população idosa (ERPI, SAD e CD) revelou um aumento de 79% no período de 2000 para 2020. Sendo o SAD a resposta que apresenta maior capacidade de oferta com um total de 112272 lugares no ano de 2020. As três respostas na sua totalidade apresentam um total de 278529 lugares. É notória uma superior oferta na região Norte e Centro (GEP, 2021). A nível territorial é possível observar uma taxa de utilização superior na região junto à faixa litoral norte e centro.

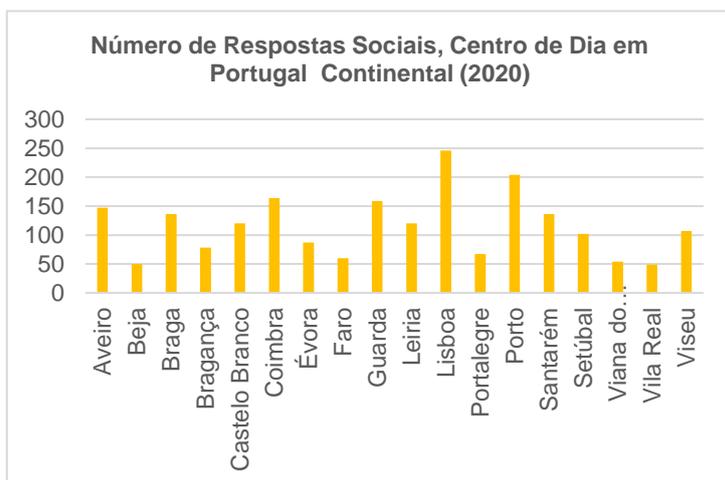


Gráfico 4: Número de Respostas Sociais, Centro de Dia em Portugal Continental- 2020 (Carta social, 2021)

Em relação ao número de respostas sociais *Centro de Dia*, Lisboa, Porto e Coimbra são os distritos com mais instituições. Por outro lado, com uma menor capacidade, Vila Real, Viana do Castelo e Beja.



Gráfico 5: Número de Respostas Sociais, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas em Portugal Continental- 2020 (Carta social, 2021)

Tendo em consideração o número de respostas sociais *Estrutura Residencial para Pessoas Idosas* Lisboa, Porto e Santarém são os distritos que apresentam maior número de respostas. Com menor capacidade, não chegando às 100 ERPI's temos Viana do Castelo, Beja, Faro, Portalegre e Vila Real.

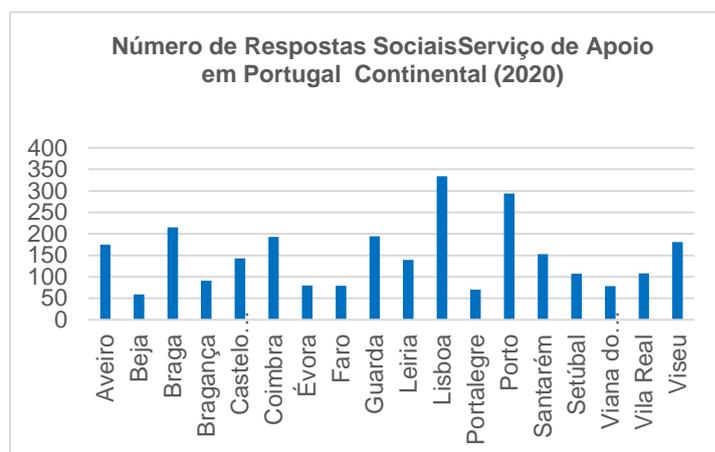


Gráfico 6: Número de Respostas Sociais, Serviço de Apoio Domiciliária em Portugal Continental- 2020 (Carta social, 2021)

Em termos de número de respostas sociais o *Serviço de Apoio Domiciliário* nos distritos de Lisboa, Porto e Braga são os distritos que apresentam maior número de serviços. Por sua vez, os distritos com um menor número de SAD são Beja, Portalegre, Évora, Faro e Viana do Castelo

O número de respostas sociais dirigidas à população idosa, entre o ano de 2000 e 2020 registou um crescimento superior a 160% quando consideramos apenas as principais respostas, ERPI, SAD e CD. Sendo a ERPI e o SAD as que apresentam maior crescimento (176% e 170%) (GEP, 2021).

1.3 Qualidade do emprego e a gestão de recursos humanos

No início do século XX, os trabalhadores possuíam poucas qualificações e o que se esperava dos mesmos era a força física e capacidade manual, não havendo qualquer preocupação com o seu bem-estar. Com a introdução da abordagem do taylorismo começou a pensar-se nos trabalhadores, isto porque, Henry Ford cria um departamento sociológico nas organizações. A meio do século passado, e tendo em conta os resultados alcançados por Elton Mayo na Western Electric, nos seus estudos, iniciou-se a utilização de políticas de relações humanas. Nos últimos 20 anos, as principais influências de evolução da GRH deve-se à influência da competição global e à estratégia de negócio, ao contrário do que se verificava na década de 60 onde a evolução da GRH era influenciada por movimentos sindicais e a legislação (Carvalho & Rua, 2017).

A evolução tecnológica (automatização e robotização) fez com que fosse necessário recorrer a técnicos mais qualificados (Carvalho & Rua, 2017). A procura pela inovação e qualidade, aliada à globalização fez emergir a ideia de que os funcionários configuram uma importante vantagem competitiva, sendo vistos como sujeitos pró-ativos. (Gomes, 2017)

Para Carvalho e Rua (2017, p. 24) “A gestão de GRH tem sofrido uma evolução ao longo dos tempos, acompanhando assim a mudança das sociedades, das culturas, das organizações e

dos indivíduos.”. Para Neves (2007), a evolução da gestão dos recursos humanos teve na base as teorias organizacionais e comportamentais.

É consensual a importância do papel dos recursos humanos na construção da competitividade e na qualidade que as organizações pretendem alcançar. (Fernandes, et al., 2007)

Portanto, é fundamental passarmos de uma visão centrada apenas na gestão financeira da empresa, para uma visão centrada nas pessoas (Oliveira, Valente, Keating, Silva, & Cardoso, 2019).

A realidade de gestão de recursos humanos de uma PME é bastante diferente da GRH de uma grande empresa. Moreno (2012) considera que a GRH baseada no conhecimento empírico foca-se principalmente nas grandes empresas, ficando as PME um pouco esquecidas.

A tabela que se segue apresenta alguns pontos diferenciadores entre as grandes e as pequenas e média empresas.

Tabela 1: Características da GRH nas Grandes empresas e nas Pequenas e Médias Empresas

Grandes empresas	Pequenas e médias empresa
Reconhecimento dos RH como fonte de vantagem competitiva.	Não reconhecem os RH como fonte de vantagem competitiva
Têm um departamento especializado de GRH	Raramente têm um departamento especializado de GRH.
Estão informados do impacto da GRH no desempenho.	Desconhecem a relação entre as práticas de RH e o desempenho da organização.
No geral, todas as práticas de RH estão formalizadas e documentadas.	Práticas de RH informais, flexíveis, não estandardizadas nem documentadas.
As práticas de RH têm um propósito de desenvolvimento.	Práticas de RH são usadas principalmente para monitorizar e controlar.
Práticas de RH baseadas em conhecimento técnico.	Práticas de RH baseadas na experiência pessoal do empresário.
Contam com uma plataforma estratégica e em muitos casos a estratégia dos RH está alinhada com a estratégia organizacional	Carecem de visão estratégica, não têm planeamento estratégico de RH.
Têm sistemas de GRH formais que lhes permite recrutar e manter trabalhadores altamente qualificados	Dificuldade de recrutar e manter os colaboradores, por falta de políticas e sistemas de GRH.
Análise e descrição de funções realizada tecnicamente e documentada.	Vaga descrição das funções, as atividades são flexíveis, dependem da necessidade específica do momento.

<p>Maior conhecimento dos trabalhadores, das suas funções, obrigações e direitos.</p>	<p>Geralmente os trabalhadores ignoram os seus papéis, direitos e obrigações.</p>
<p>Processos documentados.</p>	<p>Pouca documentação de processos, o empresário indica o que deve fazer, quem e como.</p>
<p>No recrutamento recorrem a meios formais, como bolsas de emprego, jornais, revistas, universidades, entre outros.</p>	<p>O recrutamento é informal, a principal fonte de recomendação são os empregados, amigos e familiares.</p>
<p>A seleção realiza-se com critérios técnicos.</p>	<p>Na seleção do pessoal prevalecem critérios socioculturais e intuitivos</p>
<p>A formação é planificada, formal e consoante as necessidades futuras.</p>	<p>A formação realiza-se sem planificação, no desenrolar do trabalho, não é estruturada e não tem em conta as necessidades futuras.</p>
<p>A formação é entendida como um investimento que vai gerar retorno.</p>	<p>A formação é entendida como um custo que prejudica o tempo de produção</p>
<p>O plano de carreira apresenta opções para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. As promoções realizam-se com critérios técnicos e qualitativos.</p>	<p>Apresentam opções limitadas para o crescimento profissional das pessoas. No caso de promoções, normalmente utilizam se critérios de decisão socioculturais e intuitivos. Não existem planos de carreira formalmente estabelecidos.</p>
<p>As compensações são determinadas tecnicamente. Existem benefícios monetários e não monetários adicionais e têm em conta variáveis como a motivação.</p>	<p>Escalas salariais baseadas na negociação individual. Os benefícios cumprem com as leis laborais. Por limitações económicas não conseguem atrair pessoal altamente qualificado. Na remuneração prima a intuição e o critério do empresário.</p>
<p>A avaliação de desempenho é técnica, permanente e procura melhorar a efetividade da empresa.</p>	<p>A avaliação de desempenho realiza-se com critérios subjetivos e quando existe, usam 9 para detetar dificuldades e como meio de controlo.</p>

Fonte: Adaptado de Moreno (2012). Página 27 e 28.

A Norma Portuguesa (NP) 4427, estabelece os requisitos para Sistemas de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), esta foi desenvolvida com o intuito de orientar às organizações na criação de processos de atuação que permite uma gestão de recursos humanos que possa ser classificada de boa e adequada aos outros sistemas de gestão certificáveis. O objetivo central da NP 4427 passa por estabelecer nas organizações um SGRH uniforme e abrangente, que possa vir a obter a certificação por uma entidade externa, ou então, utilizá-la com o intuito de realizar a autoavaliação da eficácia na gestão dos recursos humanos. A organização, tendo em conta os

requisitos gerais, deve atrair, manter e desenvolver continuamente os RH de modo a satisfazer e todas as necessidades implícitas e explícitas da organização, assegurando o cumprimento da legislação aplicável sobre a gestão de recursos humanos, tornando as organizações mais competitivas. As organizações certificadas pelas NP EN ISO 9001 poderão, facilmente, alargar a sua certificação à NP 4427 (Fernandes, 2007).

O sistema de gestão de recursos humanos pretende promover condições favoráveis para funcionários o que, por sua vez, melhora o seu desempenho, satisfação e reforça a sua sustentabilidade. O SGRH configura uma ferramenta organizacional que pretende contribuir para o desenvolvimento da estabilidade, coerência e justiça nas organizações através da unificação de processos (Oliveira, Keating, & Silva, 2020). Os autores, Oliveira, Keating, e Silva (2020), salientam a necessidade de desenvolver investigação na área, uma vez que não se pode assumir que o empregado tenha as mesmas perspetivas que os gestores de recursos humanos ou gestores de topo. Para Oliveira e colaboradores (2019), “O sistema de gestão de recursos humanos (SGRH) é um instrumento organizacional que define regras e estrutura procedimentos entre os colaboradores e as organizações.”

A GRH nas organizações sem fins lucrativos configura um subsistema de gestão com grande importância a nível estratégico, colocando em constante desafio a inovação social dos líderes na gestão das pessoas. Portanto, cada vez mais, o sucesso das organizações está dependente da eficácia e da eficiência na GRH (Sacilotto, 2015).

Os colaboradores que integram as instituições são fundamentais, pelo que, superam a vantagem de ter os melhores meios financeiros e tecnológicos. A área dos Recursos Humanos é crucial nas organizações/empresas que pretendem alcançar níveis elevados de sucesso, sendo também fundamental que os responsáveis das várias áreas da empresa desempenhem o papel de gestores de Recursos Humanos (Silva, 2012).

Nas IPSS em concreto, por vezes, a função de GRH remete para o Diretor Técnico. Tal como é mencionado no ponto 2 do artigo 11.º da Portaria n.º 67/2012, da Segurança Social:” Ao diretor técnico compete, em geral, dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento, e em especial: - Promover reuniões técnicas com o pessoal; - Promover reuniões com os residentes, nomeadamente para a preparação das atividades a desenvolver; - Sensibilizar o pessoal face à problemática da pessoa idosa; - Planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos idosos”.

A preocupação por parte das organizações com o capital humano é fundamental, nomeadamente através da promoção da qualidade do emprego apresentando vantagens evidentes na motivação dos funcionários (Oliveira, Bouças, & Santos, 2019).

Tendo em conta os resultados de um estudo de investigação desenvolvido por Oliveira, Bouças e Santos (2019) “as empresas com maior previsão de crescimento sustentável a médio

prazo apresentam o início de um sistema de GRH formal baseado em mecanismos de confiança organizacional”.

Em 2015, foi assumido o compromisso político a nível internacional, como evidencia a Declaração dos Ministros dos 20 países mais desenvolvidos (G20), de implementar a qualidade do emprego através da qualidade dos salários, redução das inseguranças e promoção das boas condições de trabalho e saúde (Cerdeira & Dias, 2016). Segundo os autores Cerdeira e dias (2016), preocupação sobre a “qualidade do emprego” incorpora a agenda para um crescimento inclusivo da Organização Internacional do trabalho (OIT), das Nações Unidas e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

Uma vez que o estudo a desenvolver na presente dissertação será aplicado a área de prestação de cuidados aos mais idosos, torna-se crucial entender de que modo as condições de trabalho dos trabalhadores de cuidados se refletem na qualidade dos serviços prestados e de que modo estão salvaguardadas as condições de emprego apropriado. Um ambiente positivo incentiva a admissão e faz com que os colaboradores se mantenham na instituição contribuindo para um desempenho eficaz das funções, isto porque, a qualidade do emprego é indissociável da qualidade de um ambiente de trabalho que a incentive (Gil, 2020).

A escassez de recursos humanos no sector dos cuidados é uma realidade, em Portugal a densidade de trabalhadores é de 0,8 (número de trabalhadores por cada 100 pessoas com 65 anos ou mais) este indicador é proposto pela OCDE (Gil A. P., Relação entre qualidade dos cuidados e qualidade do emprego - Relação entre qualidade dos cuidados e qualidade do emprego, 2020).

É fundamental ser dignificado o setor dedicado aos cuidados num mercado onde as necessidades de cuidados serão crescentes numa sociedade envelhecida, recorrendo a formação obrigatória e profissionalização, a definição de um plano de carreira, de modo a premiar perfis de competências e boas práticas permitirá tornar a profissão mais atrativa. As profissões do setor dos cuidados foram identificadas pelo World Economic Fórum (2020) como uma das profissões de futuro (Gil A, 2020).

De modo a compreender, de forma sintetizada as dimensões, da qualidade do emprego, contempladas por cada um dos quadros conceituais, a natureza dos indicadores e a cobertura geográfica, apresentamos abaixo a tabela 2.

Tabela 2: Qualidade do emprego - quadros conceituais internacionais

Instituições (siglas em inglês)	Dimensões	Nível de observação	Natureza dos indicadores	Cobertura geográfica
--	------------------	--------------------------------	---	---------------------------------

ILO (1999, 2012,2013)	(1) Oportunidades de emprego (2) Ganhos adequados e trabalho produtivo (3) Tempo de trabalho digno (4) Conciliação trabalho e vida pessoal (5) Trabalho inaceitável e que deve ser abolido (6) Estabilidade e segurança do trabalho (7) Igualdade de oportunidades (8) Segurança do ambiente de trabalho (9) Proteção social (10) Diálogo social (11) Contexto económico e social de trabalho digno	Macro	Objetivos	Mundo
LAEKEN (2001)	(1) Qualidade intrínseca do emprego (2) Aptidões, aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento na carreira (3) Igualdade de género (4) Saúde e segurança no trabalho (5) Flexibilidade e segurança no trabalho (6) Inclusão e acesso ao mercado de trabalho (7) Organização do trabalho e equilíbrio trabalho-vida privada (8) Diálogo social e participação dos trabalhadores (9) Diversidade e não discriminação (10) Desempenho global do emprego/productividade	Micro e macro	Objetivos e subjetivos	EU
ETUI (2008, 2013)	1) Salários (ganhos) (2) Emprego atípico (3) Tempo de trabalho e conciliação trabalho-vida privada (4) Condições de trabalho e segurança do emprego (5) Competências e desenvolvimento de carreira (6) Representação dos interesses coletivos	Micro e Macro	Maioria Objetivos	EU
EUROFOUND (2012, 2013)	(1) Ganhos (2) Perspetivas (3) Qualidade intrínseca do trabalho (4) Qualidade do tempo de trabalho	Micro	Objetivos e auto reportados	UE + alguns países europeus
OECD (2015)	(1) Ganhos/salários (2) Segurança no mercado de trabalho (3) Características do posto de trabalho	Micro e macro	Objetivos e subjetivos	Países da OCDE
UNECE (2015)	(1) Saúde e ética do emprego (2) Ganhos e benefícios do emprego (3) Tempo de trabalho e conciliação vida profissional e privada (5) Segurança do emprego e proteção social (6) Competências e formação (7) Relações sociais no trabalho e motivação	Micro e macro	Objetivos e subjetivos	Mundo

Fonte: Adaptado de: Cerdeira & Dias (2016)

É notória a existência diferenciada de dimensões que tem por influência os ambientes sociais e institucionais vigentes e dos modelos de produção e organização do trabalho.

É nos países nórdicos onde se registam os níveis mais altos de proteção social, como por exemplo na igualdade de género. Estes contextos são apoiados pelo envolvimento de funcionários nas tarefas/ decisões. Em contraste, países como Portugal, Grécia, Espanha e Itália são identificados com tendo menor qualidade de emprego na UE15, o que se deve a relações de trabalho conflituosas, negociações coletivas ineficazes, precariedade e desigualdade na proteção social. É importante salientar que em Portugal há uma tendência para a mudança. Com valores intermédios, encontra-se a Europa Central, especialmente a nível salariais e melhoria de competências. Os países anglo-saxónicos, demonstram indicadores de emprego e mercado de trabalho positivos, por outro lado, registam baixos níveis de proteção laboral e social (Alves, 2014).

Neste trabalho, vamos assumir para a operacionalização da investigação o modelo de Bardin (2011). Para a autora, a análise de conteúdo prevê três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A primeira fase, a pré-análise, pode ser identificada como uma fase de organização. Na segunda fase, ou fase de exploração do material, são escolhidas as unidades de codificação, adotando-se os seguintes procedimentos de codificação. A organização do material ou dados da pesquisa. A terceira fase do processo de análise do conteúdo é denominada tratamento dos resultados, esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos. A inferência na análise de conteúdo orienta-se por diversos polos de atenção, que são os polos de atração da comunicação.

1.4 Sustentabilidade na gestão de recursos humanos

A sustentabilidade e os recursos humanos (RH) apresentam grande influência no desenvolvimento da organização para o alcance dos resultados. Pelo que a sustentabilidade na gestão de pessoas é um tema emergente.

A globalização e a competitividade proporcionaram às organizações o desafio da gestão de pessoas. A carência de colaboradores motivados e qualificados evidencia a importância de uma imagem positiva da organização para atração e retenção de funcionários, que necessitam ser preservados e desenvolvidos, o que pode ser alcançado através da oportunidade de desenvolvimento, plano de carreira, bom ambiente de trabalho, comportamento social e valores éticos compatíveis aos dos trabalhadores e políticas de remuneração (Alvares & Souza, 2016).

A competência voltada para a sustentabilidade organizacional agrega o indivíduo à sociedade e ao meio ambiente. Para que as empresas/ organizações alcancem o desenvolvimento

total na sustentabilidade organizacional, os gestores e colaboradores devem ter competências específicas para atinjam objetivos organizacionais (Kuzma, Doliveira, & Silva , 2017).

No século XXI, as práticas de sustentabilidade assumem-se como um novo desafio as organizações o que as leva a reinventar-se nas suas formas de atuar de modo a dar resposta às novas exigências a nível económico, social e ambiental. A gestão de recursos humanos sustentável, exercer influência sobre a forma como as organizações tratam os seus colaboradores, a atratividade da organização como empregadora, pelo que permite obter vantagens competitivas sustentadas (Trévia, 2019).

Os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social são interdependentes, conceitos esses que tem relação direta com a área de gestão de pessoas, isto porque uma empresa sustentável é por consequência uma empresa socialmente responsável o que tem impacto na atração e retenção de talentos, gestão da diversidade, desenvolvimento de pessoas, plano de carreira, saúde, segurança e bem-estar. (Alvares & Souz, 2016)

A sustentabilidade aplicada ao contexto das organizações envolve a área social, económica e ambiental, remetendo para a igualdade e para a participação de todos. Tendo em consideração o aspeto social, a nível empresarial o mesmo elucida para as atitudes organizacionais em relação aos seus trabalhadores e para com aqueles com quem tem contacto (Ex: fornecedores, consumidores...) e ainda para os impactos que pode ter a nível local, regional e até mesmo global. Atitudes essas que passam por mobilizar, integrar e deslocar conhecimentos, recursos e habilidades, convergindo os interesses da organização com os dos indivíduos que a constituem (Kuzma, Doliveira, & Silva , 2017).

Tabela 3: Competências e características da Sustentabilidade

Competência para a Sustentabilidade	Definição/característica
Foco em pensamento sistémico	Capacidade de analisar, conjuntamente, diferentes domínios (sociedade, meio ambiente, economia etc.) e em diferentes escalas (local a global), considerando-se, assim, <i>feedback</i> e outros recursos relacionados com questões de sustentabilidade e quadros de resolução de problemas sustentáveis. A capacidade de analisar sistemas complexos inclui compreender e verificar empiricamente, articulando a sua estrutura, os principais componentes e dinâmica. A capacidade de analisar baseia-se no conhecimento sistémico adquirido, incluindo conceitos como estrutura, função, relações de causa e efeito, mas também percepções, decisões e regulamentos.
Preventiva	Capacidade de, coletivamente, analisar e avaliar o cenário futuro relacionado com questões de sustentabilidade e de cenários de resolução de problemas de sustentabilidade. A capacidade de analisar cenários futuros inclui ser capaz de compreender e articular a estrutura; a capacidade de avaliar habilidades

	comparativas que se relacionam com o “estado da arte”; finalmente, a capacidade de criar integra habilidades criativas e construtivas.
Normativa	Capacidade de especificar, aplicar, conciliar e negociar valores de sustentabilidade, princípios, objetivos e metas. Essa capacidade permite, primeiro, avaliar coletivamente a sustentabilidade dos estados atuais e/ou futuros de sistemas organizacionais e, em seguida, criar coletivamente as visões de sustentabilidade para esses sistemas. Baseia-se no conhecimento adquirido normativo, incluindo conceitos de justiça, equidade, integridade socioecológica e ética. Essas habilidades são adaptadas para abordar questões-chave da sustentabilidade socioecológica, incluindo integridade, sistemas lógicos e equidade organizacional.
Estratégica	Capacidade de implementar intervenções, transições e estratégias de governação de transformação em direção à sustentabilidade. Essa capacidade requer uma compreensão profunda de conceitos estratégicos, como intencionalidade, inércia sistêmica, dependências de caminho, barreiras, transportadoras, alianças etc.; conhecimento sobre viabilidade, eficácia, eficiência de intervenções sistêmicas, bem como o potencial de consequências não intencionais etc.
Interpessoal	Capacidade de motivar, possibilitar e facilitar a colaboração e a pesquisa sobre sustentabilidade participativa e resolução de problemas. Inclui habilidades avançadas na comunicação, tomada de decisão e de negociação, colaboração, liderança, pluralista e pensamento cultural, e empatia. A capacidade de compreender, aceitar e fomentar a diversidade entre culturas, grupos sociais, comunidades e indivíduos é reconhecida como uma componente chave dessa competência.

Fonte: (Kuzma, Doliveira, & Silva , 2017) Página 8 e 9.

A Gestão de Recursos Humanos Sustentável, centraliza-se na preservação da produtividade e numa estratégia de organização para alcançar eficiência e eficácia. Os colaboradores são vistos como fundamentais, neste, contexto, na medida em que são cruciais para a condução das práticas sustentáveis a levar a cabo pela organização. A sustentabilidade nas organizações tornou-se realmente estratégica para as organizações serem bem-sucedidas e a qual tem de dar resposta de modo a garantir a vantagem competitiva. (Trévia, 2019)

Portanto, a GRH sustentável procura investir no capital humano através da valorização dos funcionários, remunerações altas, formações e melhores condições de trabalho, isto é, atitudes eticamente responsáveis. De modo a enaltecer as estratégias da empresa. (Klesener, Wegner, Malheiros, Rassoto, & Estivaleta, 2021).

Neste trabalho de investigação vamos aplicar o modelo de Barrena-Martinez, López-Fernández, Romero-Fernández (2016) & Barrena-Martínez et al. (2017). Os autores dão destaque às seguintes dimensões: igualdade e diversidade, formação e desenvolvimento, saúde e segurança e no trabalho e trabalho/família. Na primeira dimensão é importante perceber a implementação de

princípios igualdade e diversidade, através de oportunidades, políticas, práticas e processos de GRH, se são detetadas necessidades de formação na área, se este tema é essencial para a sua excelência, e ainda, por exemplo, se são criadas equipas diversificadas de modo a atingir um alto nível de criatividade. Na segunda dimensão, formação e desenvolvimento, o objetivo é perceber se a organização estimula a aprendizagem, deteta as necessidades de formação, promove troca de conhecimentos e, por fim, se realiza análises periódicas de desempenho. A terceira dimensão destaca a saúde e segurança no trabalho de modo a compreender se são criados programas e ações, para além dos legalmente exigidos e se a organização minimiza os riscos físicos e emocionais. Na última dimensão, equilíbrio trabalho/família, são destacados os seguintes subtemas, facilidade no equilíbrio trabalho/família, a facilidade de modificação de horários e a facilidade na concessão de licenças de maternidade e paternidade, bem como os períodos de amamentação.

1.5 Práticas de gestão de recursos humanos

A Gestão de Recursos Humanos numa empresa/organização não é apenas um processo, isto é, tem várias práticas com distintas aplicações, intervenientes e impactos. Os efeitos das práticas aplicadas dependem do contexto específico, interno ou externo. Os efeitos a nível interno remetem para o sistema de produção, a nível externo estão relacionados com a legislação em vigor no país e a influência sindical na organização (Cardoso, 2013).

As práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) têm impacto no desempenho organizacional, sendo que existem variáveis de controlo que se devem ter em atenção, como “por exemplo, a nível organizacional, a idade, o tamanho, a tecnologia, indústria/setor e a nível individual, a idade, o género, habilitações literárias, experiência profissional e nacionalidade dos colaboradores” (Pinto, 07/2019).

As PGRH contribuem para o aumento da produtividade de dois modos: de forma indireta, contribuindo para a qualidade de vida no trabalho; e de forma direta, com a aplicação de métodos, técnicas e instrumentos que assegurem a aplicação e o desenvolvimento das competências individuais e grupais, sendo que para favorecerem os resultados de performance de uma organização, as práticas não podem ser implementadas de forma isolada, mas sim, reforçarem-se umas às outras, sempre com o objetivo de potenciar o desempenho.

As práticas de gestão de recursos humanos devem ser encaradas como eficazes para o desempenho dos colaboradores e obtenção de resultados e, conseqüentemente, para que consigam fazer face aos constantes desafios (Marinho, 2012).

Focamos a nossa atenção nas seguintes práticas: descrição de funções, vínculo à empresa (acolhimento, recrutamento e seleção), na formação, na gestão de recompensas, na avaliação de desempenho, plano de carreira e procedimentos administrativos.

A análise de funções corresponde a uma metodologia que tem como principal objetivo a descrição, exata/exaustiva das diversas tarefas e exigências de uma função (Carvalho & Rua, 2017).

O colaborador ocupa uma determinada posição no organograma organizacional que define o seu nível hierárquico, a subordinação e a divisão a que pertence. O autor Chiavenato (2009, p.231) referencia que “a função pode ser descrita como uma unidade da organização que consiste num grupo de deveres e responsabilidades que a tornam separada e distinta das outras funções. Os deveres e responsabilidades de uma função pertencem ao colaborador que a desempenha, proporcionando os meios pelos quais este contribui para o alcance dos objetivos da organização” (Chiavenato,2009).

O processo acolhimento/ integração na empresa é um processo dinâmico, complexo, e contínuo, que dá resposta objetivos organizacionais e individuais. O processo de acolhimento pode ser considerado como parte integrante do recrutamento e seleção, visto que “acolher um novo elemento é fornecer todas as condições de integração para que o mais rapidamente possível se sinta um membro da organização” (Carvalho & Rua, 2017). O manual de acolhimento configura um elemento facilitador do acolhimento e integração do novo colaborador, contendo mensagens de boas vindas, explanando a missão, visão, objetivos da organização, assim como as políticas de gestão, organograma, apresentação das áreas, direitos e deveres, entre outros elementos relevantes (Reis, 2010). Portanto, o processo de integração/acolhimento pretende diminuir a ansiedade e incerteza do novo colaborador, promover sentimento de pertença e desejo de permanecer na empresa, o que por sua vez, contribui em termos de compromisso e resultados (Serrano, 2017).

Por recrutamento, considera-se o processo através do qual as organizações procuram atrair potenciais candidatos qualificados para a função em questão. Por consequência, a seleção é um processo que permite que a empresa escolha a pessoa adequada à função (Alcobia, 2004). Como referido anteriormente, o perfil de funções é o elemento base da GRH e, como tal, a seleção e recrutamento deverão ter em conta o perfil de funções (Silva, 2012). Chiavenato (2009, p.172) refere que “se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva”. O recrutamento pode ser interno ou externo. O primeiro, tipo de recrutamento, é efetuado dentro empresa, com colaboradores dispostos a mudarem de cargos. O segundo tipo de recrutamento, externo, consiste em atrair candidatos fora da empresa para integrar a mesma (Gomes, 2017).

A GRH presta grande atenção à formação profissional no contexto das organizações, na medida em que representa um veículo de entrada de novas informações, a mesma pode variar em relação à sua natureza e ao seu formato. Contudo, é extremamente importante dada a pressão da concorrência (Alcobia, 2004). A formação profissional apresenta diversas vantagens, entre as quais, o aumento da dedicação profissional e motivação dos trabalhadores, o que por sua vez, permite o aumento da produtividade. Haverá, uma, tendência à diminuição da supervisão dos colaboradores visto que com um bom alicerce de formação faz com que necessitem de menos supervisão, isto porque, a probabilidade de ocorrer um erro no desempenho das funções torna-se inferior. A formação aumenta a segurança e satisfação no trabalho, o que por sua vez contribuirá para o

sucesso das organizações (Gomes, 2017) e (Silva, 2012). Esta é considerada uma ferramenta de extrema importância na gestão de recursos humanos e tem como principal objetivo que os colaboradores consigam reunir um conjunto de conhecimentos e competências de trabalho de forma a desenvolver o trabalho que lhes compete da melhor maneira. Pelo que a formação dos colaboradores no seio de uma organização deve ser vista como um investimento (Silva, 2012).

A gestão de recompensas é uma prática que visa recompensar os colaboradores pelo seu bom desempenho e por sua vez motivá-los (Carvalho & Rua, 2017). Rego et al. (2015) menciona três tipos de compensação, retribuição fixa, retribuição variável e os benefícios (compensação indireta). A primeira refere-se ao salário base, subsídios de natal e férias, isenção de horários, entre outros. A retribuição variável depende de resultados ou objetivos, pode ser concedida através da avaliação do desempenho. Os benefícios são atribuídos sob formas não-remuneratórias (automóvel, planos de saúde...) e tendem a ser diferenciados e individualizados, configurando fatores de atração e retenção de trabalhadores.

Com recurso à avaliação de desempenho, obtemos um resultado formal, relativamente ao desempenho dos colaboradores numa dada empresa durante um período de tempo o que permite o desenvolvimento positivo da organização (Carvalho & Rua, 2017) e (Alcobia, 2004). A avaliação de desempenho, permite mensurar os níveis de produtividade dos colaboradores assim como, reconhecer problemas que interferem no desempenho dos mesmos, possibilita o acompanhamento do colaborador no desempenho das suas funções. Permite, ainda, o aperfeiçoamento dos colaboradores e possibilita a identificação das forças e as fraquezas dos colaboradores da organização (Gomes, 2017). A avaliação de desempenho tem por objetivo a melhoria da qualidade do trabalho, da motivação dos colaboradores e dos resultados da empresa/ organização (Silva, 2012). A salientar que a avaliação de desempenho permite medir os níveis de produtividade dos colaboradores, identificar problemas que interfiram no desempenho individual de cada colaborador, permite o acompanhamento do colaborador no desempenho das suas funções e, identifica as forças e as fraquezas dos funcionários (Gomes, 2017).

Em relação ao plano de carreira, a elaboração do mesmo acarreta vantagens sob o ponto de vista do desenvolvimento profissional dos colaboradores. A importância da gestão de carreiras tem vindo a assumir um papel relevante tanto ao nível dos indivíduos como das organizações devido aumento de competitividade (Alcobia, 2004). É importante que a gestão de carreiras esteja integrada na política de recursos humanos das organizações, especialmente a nível do recrutamento (interno e externo), da gestão de competências, nos planos de formação, tendo em conta as a possibilidade de mobilidade profissional dos colaboradores dentro da organização, e as necessidades atuais e futuras da organização (Pereira, 2013).

Os procedimentos administrativos são tarefas que fazem parte da gestão administrativa dos recursos humanos são de natureza burocrática, são essenciais e quando não são devidamente desenvolvidas podem por em causa o bom desempenho organizacional. Contudo, é necessário compreender que por si só, não são capazes de garantir um desempenho organizacional de excelência. As tarefas que fazem parte dos procedimentos administrativos são entre outras:

processamento salarial, gestão do absentismo, controlo do tempo de trabalho, realização e cessação de contratos, observação do quadro jurídico-legal (Silva, 2012).

Por vezes, as práticas de Gestão de Recursos Humanos são aplicadas com o intuito de motivar ou fornecer competências aos colaboradores, promover a inovação, melhorar a capacidade da empresa e assim manter a vantagem competitiva (Carvalho & Rua, 2017).

As PME poderão, por vezes, não compreender ou possuir capacidade para colocar em prática as PGRH mais adequadas ao contrário do que acontece nas grandes organizações, que em grande parte, possuem um departamento específico. Por vezes, verifica-se nas PME uma informatização simplista dos processos o que se pode traduzir em perdas relevantes para a empresa considerando as práticas de GRH (Oliveira, Bouças, & Santos , 2019).

Capítulo II – Enquadramento metodológico

2.1 Objetivos e pertinência do estudo

Este estudo pretende efetuar uma caracterização detalhada das políticas e práticas de gestão de recursos humanos de um conjunto de IPSS (adstritas ao concelho). Adicionalmente, é relevante compreender a forma como a gestão de recursos humanos tem impacto na qualidade de emprego e na sustentabilidade organizacional e regional.

Para este fim, o critério de seleção do município foi eleger um concelho do norte de Portugal que, através da análise da distribuição da população residente no concelho por grupos etários, pode-se concluir que a população idosa (65 ou mais anos) é superior à população jovem (0-14 anos) (23,7% vs. 12%, respetivamente). Este facto demonstra que a população do concelho tende para um progressivo envelhecimento, uma vez que a percentagem de idosos passou de 20,29 %, em 2001, para 23,7 %, em 2011. Portanto, em termos gerais e neste contexto, estamos perante um processo acelerado de envelhecimento demográfico, fruto dos baixos valores de natalidade, da elevada esperança média de vida e reduzida mortalidade, e ainda do declínio da fecundidade devido às transformações económicas e sociais a que assistimos.

Um outro indicador importante é o índice de envelhecimento. Trata-se, portanto, da relação entre o número de idosos e o número de jovens e permite-nos acompanhar a evolução do envelhecimento da população, entre áreas geográficas e grupos sociais. No concelho em estudo, este indicador era de 138,1% em 2001 e aumentou para 235,8% em 2019 (Pordata, 2020).

Concluída a revisão da literatura e dando seguimento ao estudo de investigação, foi necessário definir as questões de investigação e objetivos a que nos propusemos.

Questões de investigação:

- A IPSS desenvolve Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos formais e integradas no sistema (Análise e qualificação de funções; Recrutamento e seleção; Acolhimento e integração; Sistema de recompensas; Avaliação e gestão de desempenho; Gestão e desenvolvimento de competências; e, Desenvolvimento de carreiras.)?
- Qual a perceção das direções técnicas sobre o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos na sustentabilidade organizacional e na qualidade do emprego?

Foram ainda definidos objetivos específicos, que serviram de base ao desenvolvimento do presente estudo de investigação.

Os objetivos que serviram de base ao desenvolvimento do presente estudo de investigação foram: Identificar e caracterizar as IPSS do concelho em estudo; Identificar e caracterizar os perfis profissionais de quem exerce funções de gestão nessas instituições; Analisar as competências e funções da função de Recursos Humanos; Identificar e caracterizar as Políticas e Práticas de Gestão Recursos Humanos; Compreender a perceção das direções técnicas sobre o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos na sustentabilidade organizacional e na qualidade do emprego.

2.1.1 Caracterização da amostra

Dado o progressivo envelhecimento da população e conseqüentemente o recurso à institucionalização, torna-se crucial perceber como é realizada a gestão de recursos humanos nas IPSS do Concelho em anexo, tendo em especial atenção a qualidade do emprego e sustentabilidade, para assim aferir o impacto da mesma. O Município conta atualmente com sete instituições, que se enquadram no nosso estudo.

De acordo com dados da Carta Social, cuja atualização remonta a 2020, registam-se no concelho, quatro Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas com 166 utentes e com capacidade para 176, quatro Centros de Dia, com um total de 81 utentes e capacidade total de 125, e quatro Serviços de Apoio Domiciliário com uma ocupação total de 126 utentes, contudo há uma capacidade total de 135 (GEP, Carta Social, 2020). (dados recolhidos em 30 de abril de 2022)

2.2 Metodologia de recolha de dados

Podemos definir o método científico como um conjunto de etapas e instrumentos definidos de forma livre pelo investigador que servem de sustento ao seu trabalho possuindo critérios de carácter científico a confirmar ou refutar a informação teórica. Os métodos de pesquisa utilizados com mais frequência na recolha de dados incluem técnica de elaboração e avaliação de entrevistas, observação e questionário (Praça, 2015)

Para a realização deste estudo de investigação, optamos por utilizar o método de estudo de caso. Este permite investigar um fenómeno no seu contexto real, ou seja, é um trabalho de campo exploratório que permite recolher diversas informações e pormenorizadas, que abrangem toda a situação em estudo (Yin, 2015). O estudo de caso permite analisar, categorizar, classificar e organizar informação situada num contexto específico, com o intuito de dar resposta, aos objetivos a quais nos propusemos. O estudo de caso diferencia-se entre estudo de caso único e estudo de caso múltiplo, (Yin, 2015) sendo que neste caso específico, trata-se um estudo de caso múltiplo, uma vez que foram analisadas várias IPSS, sistematizando características e categorizando os elementos descritos para estudo para que estes possam contribuir para a investigação.

Entendeu-se recorrer às entrevistas, que poderiam ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. Optamos pelas entrevistas semiestruturadas, sendo uma das principais técnicas para a recolha de dados e informações na pesquisa qualitativa. A técnica da entrevista semiestruturada caracteriza-se por um conjunto de questões em torno de um ou mais temas acerca do tema em questão (Vieira, 2017).

A análise de dados foi efetuada segundo a análise de conteúdo de Bardin (2011). A análise de conteúdo permite obter indicadores que fornecem a relação de conhecimentos (Bardin, 2011, p. 47). Para a autora, a análise de conteúdo prevê três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A primeira fase, a pré-análise, pode ser identificada como uma fase de organização. Na segunda fase, ou fase de exploração do material, são escolhidas as unidades de codificação, adotando-se os seguintes procedimentos de codificação. A organização do material ou dados da pesquisa. A terceira fase do processo de análise do conteúdo é denominada tratamento dos resultados, esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos. A inferência na análise de conteúdo orienta-se por diversos polos de atenção, que são os polos de atração da comunicação.

2.2.1 Procedimento

Inicialmente, as instituições foram contactadas por contacto telefónico de modo a perceber, se tinham disponibilidade para participar no estudo. Posteriormente, foi enviado um email de modo a agendar a entrevista, sendo sugerido um horário para o mês de dezembro.

As entrevistas foram gravadas, com prévia autorização de cada entrevistado. Neste estudo serão apresentados excertos das mesmas, considerados relevantes, sem nunca identificar o entrevistado. As entrevistas foram aplicadas à direção técnica da instituição onde incidiu o estudo.

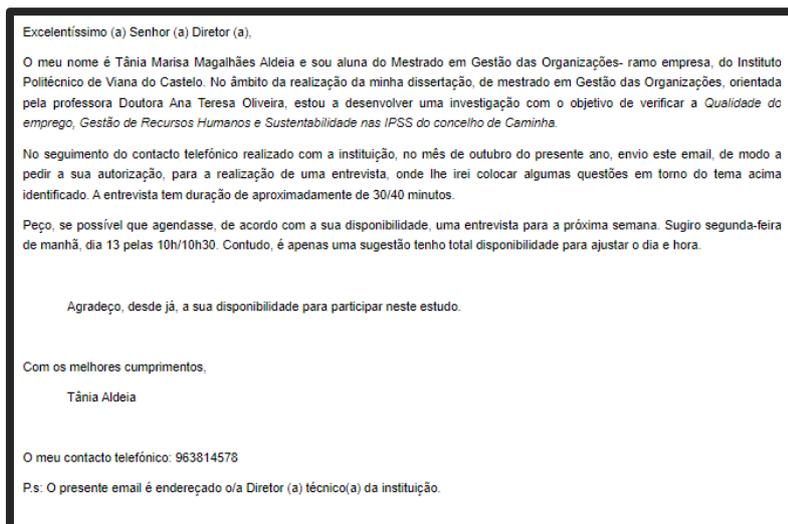


Imagem 1: Exemplar do email enviado as instituições

Em relação a aplicação das entrevistas presenciais, cinco foram realizadas em dezembro 2021 e duas em abril de 2022, por dificuldade no agendamento. Aquando da realização da mesma, as diretoras técnicas assinaram o consentimento informado e de modo a salvaguardar a integridade da recolha de dados, foi solicitado o consentimento para a gravação da entrevista, facilitando a recolha de informação, sendo posteriormente transcritas.

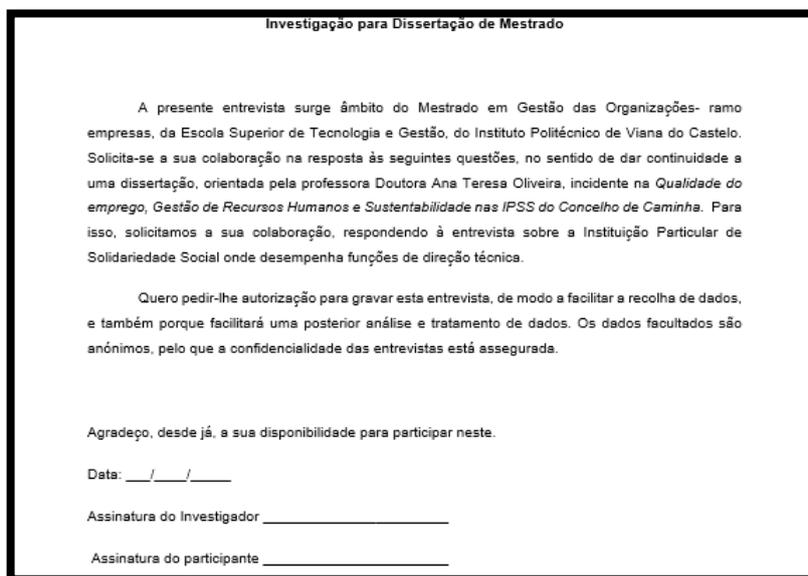


Imagem 2: Exemplar do consentimento informado

2.2.1 Instrumento

O guião da entrevista compreende a caracterização socio demográfica das direções técnicas e caracterização organizacional das respetivas instituições. Considerando os modelos conceptuais abordados anteriormente, selecionamos face aos resultados de investigação demonstrados, os

modelos de Barrena-Martinez, López-Fernández, Romero-Fernández (2016) & Barrena-Martínez et al. (2017) (anexo 1) para desenvolvimento da parte dois da entrevista. As dimensões exploradas seguiram este modelo, ou seja, na qualidade do emprego estudamos a subdimensão da igualdade e diversidade, formação e desenvolvimento, saúde e segurança e no trabalho e trabalho/família.

A dimensão de GRH foi trabalhada de acordo com as dimensões da utilidade, visibilidade, compreensão e a concordância que atribuem a cada prática de gestão de recursos humanos, modelo de Oliveira e colaboradores (2019). A seleção das práticas específicas teve origem em Carvalho e Rua (2017).

2.3 Caracterização dos participantes

Dado o progressivo envelhecimento da população e consequentemente o recurso à institucionalização, torna-se crucial perceber como é realizada a gestão de recursos humanos nas IPSS do Concelho, tendo em especial atenção a qualidade do emprego e sustentabilidade, para assim aferir o impacto da mesma. O Município em análise, conta atualmente com sete instituições, que se enquadram no nosso estudo.

De acordo com dados da Carta Social, cuja atualização remonta a 2020, registam-se no concelho, quatro Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas com 166 utentes e com capacidade para 176, quatro Centros de Dia, com um total de 81 utentes e capacidade total de 125, e quatro Serviços de Apoio Domiciliário com uma ocupação total de 126 utentes, contudo há uma capacidade total de 135 (GEP, Carta Social, 2020). (dados recolhidos em 30 de abril de 2022)

Tabela 4 : Dados da direção técnica

DADOS DA DIREÇÃO TÉCNICA							
	IN. 1	IN.2	IN.3	IN.4	IN.5	IN.6	IN.7
Género	F	F	F	F	F	F	F
Idade	Entre 41 e 50 (46)	Entre 41 e 50	Entre 51 e 60 (54)	Entre 31 e 40: (34)	Entre 51 e 60	Entre 41 e 50	Entre 41 e 50
Área de formação/ formação na área RH	- Sociologia das organizações	-Serviço social -Pós-graduação em gerontologia -Formações de recursos humanos e gestão	-Serviço Social - Mestrado em Gerontologia Social - MBA em direção técnica - Formação em Gestão social - Pós-graduação em gestão	- Serviço social -Pós-graduação EM Gestão das Organizações	-Serviço social - Mestrado na área da gerontologia social - MBA em gestão de equipamentos em respostas sociais -Pós-graduação na área da motivação de equipas	-Educação _-Pós-graduação em Educação para a Saúde	-Educação _-Pós-graduação em Educação para a Saúde

A quanto tempo trabalha na instituição ?	21 anos	14 / 15 anos	11 anos	4 anos	30 anos	5 anos	10 anos
E a quanto tempo ocupa o cargo de diretor (a) técnico (a)?	21 anos	14 / 15 anos	11 anos	4 anos	30 anos, atualmente "diretora de serviços aqui da instituição e ocupo a função de diretora técnica de duas respostas sociais"	5 anos	10 anos

No que respeita ao género, na sua totalidade as diretoras técnicas são mulheres, três delas com idades compreendidas entre os 41 e 50 anos, duas com idades dentro do intervalo de 51 e 60 anos e uma com idade entre os 31 e 40.

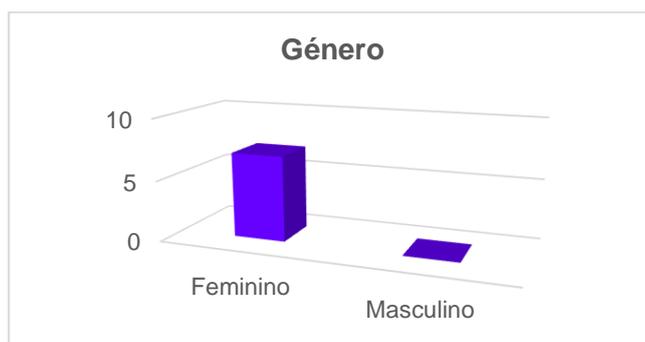


Gráfico 7: Género dos responsáveis pela direção técnica

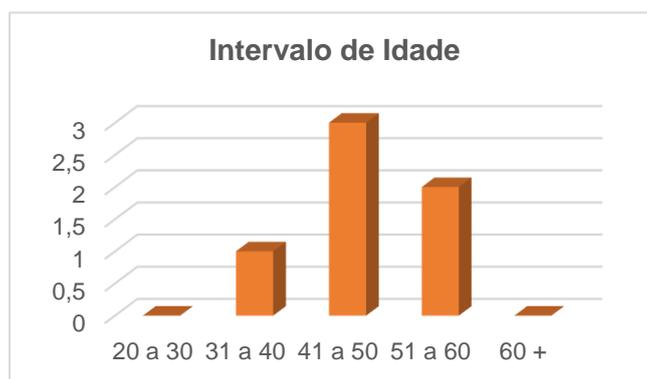


Gráfico 8: Intervalo de idades dos responsáveis pela direção técnica

A nível das habilitações académicas, todas as diretoras técnicas possuem habilitações de nível superior, nomeadamente licenciatura na área da Sociologia das organizações, Educação e as

restantes em Serviço Social. Duas diretoras técnicas possuem mestrado, ambas na área de Gerontologia Social. A maioria das entrevistadas têm pós-graduações nomeadamente em gerontologia, gestão, gestão das organizações e na área da motivação de equipas.

Relativamente ao tempo de serviço o tempo varia entre 4 anos e 30 anos (21 anos, 14/15 anos, 11 anos, 4 anos e 30 anos, 5 anos e 10 anos). De notar ainda que, todas elas ocupam o cargo de diretoras técnicas desde a entrada na instituição.

Tabela 5: Dados da instituição

DADOS DA INSTITUIÇÃO							
	IN. 1	IN.2	IN.3	IN.4	IN.5	IN.6	IN.7
As respostas sociais, na área do envelhecimento, que a instituição desenvolve.	ERPI e SAD	centro de dia e apoio domiciliário	ERPI	Serviço de apoio domiciliário e centro de dia	Centro de dia, o apoio domiciliário e o lar	ERPI	Serviço de apoio domiciliário e Centro de dia
Quantos utentes possui a instituição	“A instituição tem capacidade para 35 utentes internos, para ERPI... 20 para SAD”	“... no centro de dia temos 17 e apoio domiciliário temos 19.”	“60, mas tem capacidade para 62”	67 no total, 46 SAD e 21 CD	Lar 20, o apoio domiciliário 30 e centro de dia 23...” E com uma frequência média neste momento de 14 utentes. “devido a covid.	63	30 de SAD e 30 de centro de dia
Quantos colaboradores integram a instituição? Quantas/os coordena?	27 colaboradoras Coordenadora, 23 colaboradoras	7 colaboradoras Coordenadora, 7 colaboradores	Efetivos e avençados “a volta de 50, 49/50	20 colaboradoras Coordenadora, 20 colaboradores	54 na totalidade da instituição. “então no lar são 13, centro de dia 2, apoio domiciliário são 6. “eu não estou a contabilizar pessoal que é comum a várias.”	“42 colaboradoras e eu coordeno os 42”	“tenho 19 colaboradoras para a área da terceira idade”
A instituição possui certificação da qualidade? Se sim, qual?	Não	Não	“Não... devido a complexidade.”	Não	Não	Não	Não

A nível dos dados das instituições onde recaiu o estudo, tendo em conta respostas sociais na área do envelhecimento, em específico, existem quatro ERPI/lar, quatro centros de dia e cinco serviços de apoio domiciliário.

A nível de utentes em ERPI, varia entre 20 utentes, 35, 60 e 63. Em centro de dia o número é mais uniforme entre as instituições (17, 21, 23, 30), sendo que a instituição IN5 acrescenta que tem 23 utentes em centro e dia, mas “com uma frequência média neste momento de 14 utentes devido à covid.” Em relação ao SAD varia entre 19, valor mínimo e 46, valor máximo.

Em relação ao número de colaboradores/as que integram a instituição, o número varia entre sete e cinquenta e quatro, contudo é de salientar que apenas a diretora técnica de IN1 não coordena todas as colaboradoras (coordena 23 colaboradoras, de um total de 27). Na IN5, a coordenadora explica que há funcionárias comuns a alguns serviços, pelo que não apuramos o número concreto de funcionárias afetas às respostas sociais na área do envelhecimento. Nenhuma das instituições, onde foi aplicado o estudo possui certificação da qualidade.

Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

3.1 Apresentação de resultados

Neste capítulo apresentar-se-ão os resultados do estudo que pretende efetuar uma caracterização detalhada das políticas e práticas de gestão de recursos humanos de um conjunto de IPSS (adstritas ao mesmo município). Adicionalmente, é relevante compreender a forma como a gestão de recursos humanos impacta na qualidade de emprego e na sustentabilidade organizacional e regional. Serão ainda analisados e discutidos esses mesmos resultados à luz da literatura da área.

Concentrando-nos na secção de recursos humanos na instituição, a totalidade das entrevistadas referiu que a instituição não possui **departamento RH** sendo que, a IN1, acrescentou “Nós temos os serviços administrativos e a instituição tem uma diretora geral. A diretora geral é que trabalha diretamente com o provedor, e, portanto, quando nós temos necessidade de um colaborador, até para ser substituído por baixas ou alguma licença ou assim, nós comunicamos essa situação e muitas vezes somos nós próprios que sugerimos quem é que poderá vir substituir, mas a decisão nunca é nossa é sempre da diretora geral e do provedor.”

Quando questionadas acerca **do responsável pela gestão dos recursos humanos** a IN1, frisa que “Será a diretora geral”. Contudo, referiu que a diretora geral, achou que seria melhor ser a diretora técnica a responder. As restantes participantes responderam que eram, as próprias, que assumiam essa função, por vezes, com recurso à direção/presidente.

Relativamente à **certificação do sistema de gestão de recursos humanos, norma portuguesa (NP) 4427**, a resposta foi uniforme, não possuem a Norma. Posteriormente, quando questionadas se teriam interesse na sua implementação, de um modo geral, demonstraram interesse, (IN1) “Eu acho que, isso consta até como objetivo no projeto de atividades, para os anos seguintes...” acrescentando que seria útil, mas “temos que mudar, aqui, imensas coisas... tinha de

haver um programa onde nós trabalhássemos tudo aqui, mas não.” Na instituição IN2, a resposta fugiu, um pouco, ao padrão geral considera importante a norma, mas não é uma prioridade para a instituição “Olhe, eu também já fiz algumas formações nessa área. Eu confesso que com o quadro que nós trabalhamos é muito complicado. Nós trabalhamos com pessoas e as pessoas têm os seus vícios, e temos funcionárias com muitos anos de casa, outras funcionárias com alguma idade..... eu não digo que não seja importante, mas eu como tenho tanta falta de recursos humanos acho que isso para mim acaba por ser... uma segunda prioridade neste momento, eu e a direção.” Na IN3, a diretora considera que “Provavelmente, sim”, na IN4 a diretora explica, “Não sei, não temos muitas colaboradoras, não sei até que ponto”, contudo poderá ser uma hipótese “talvez, se eu conhecesse um bocadinho...mais da norma, talvez.”. Na IN5, demonstra interesse, contudo refere, “Muitas vezes, o fator econômico também vai pesar e a disponibilidade dos recursos humanos, e não haver um setor definido para, também acaba por ser um constrangimento. Mas sim, claro que sim que teríamos todo o interesse que isso acontecesse, logicamente.” A diretora da IN6 e IN7, refere que a norma não esta implementada” não” há interesse na implementação da mesma.

No que concerne à qualidade do emprego e sustentabilidade, mais especificam a igualdade e diversidade, quando questionadas acerca da implementação dos princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades em todas as políticas e processos de gestão de recursos humanos, as instituições demonstram alguma dificuldade em assegurar a sua implementação, no caso da IN1 a resposta foi “Sim ... E damos, sempre, oportunidade a profissionais que às vezes vem aqui... pelo centro de emprego...Nós neste momento, não estamos a contratar homens... por uma questão muito simples, é que não temos vestiários. Com a história da pandemia, nós tivemos que dividir as funcionárias por diferentes espaços...O certo é que não temos mais espaços e não conseguimos dar resposta. Nós já tivemos aqui homens, mas é por exemplo, o enfermeiro ou um motorista, mas agora funcionários que fiquem aqui, que façam o horário completo nesta instituição, homens, não. Tivemos uma altura um moço, pelo centro de emprego, mas era um bocadinho complicado fazer gestão porque só tínhamos uma casa de banho no andar de baixo e o vestiário e, portanto, era muito complicado. Mas é só mesmo por causa da estrutura do próprio edifício ou da própria da instituição.”. Na IN2 e IN3 as diretoras técnicas consideram: “Eu acho, creio que sim” e “Sim, sim, sim”. A diretora da IN4 explica: “É assim, mais ou menos, por exemplo, igualdade de género não posso dizer que sim, se calhar se fosse para um posto, por exemplo, como direção penso que sim, que colocariam essa possibilidade ou até animação. Tudo o que diz respeito à higiene pessoal não, a verdade é que não. Nunca tivemos nenhum colaborador homem, já tivemos pessoas que vieram entregar currículo só que sentimos aquele receio de como é que vão reagir os utentes, porque isto é muito complicado os utentes implicam com tudo. Se eles, às vezes, até com funcionários de cor, nós temos funcionários de cor, mas se até com as de cor eles implicam, isto é real, nós achamos que isso já não acontece..., mas pronto basicamente eu acho que nós aqui o único que não cumprimos é mesmo de género...Não é que não consigo, podíamos tentar, num hospital os homens trabalham e fazem exatamente o mesmo que nós. Só que pronto, é diferente no hospital os utentes têm que estar, aqui não. Aqui eles podem estar nesta instituição como podem ir para xxxx ...e pronto acabamos por ter receio de contratar, é uma realidade... não é por quem está

aqui a receber os currículos e a entrevistar é mesmo o nosso receio é mesmo, os utentes como eles vão reagir.” Na IN5 considera-se uma instituição inclusiva e frisa, “Sim, somos uma instituição inclusiva. Não há qualquer tipo de discriminação de género, de raça... Claro se depois me for perguntar quantos colaboradores tem género feminino, claro que o grande número está, sempre, no género feminino. Mas também tem a ver realmente com o tipo de tarefas que realmente são desenvolvidas na instituição.” A Diretora da IN6 e IN7 respondeu “Sim”.

Tendo em consideração, **a formação nos colaboradores em matéria de diversidade e igualdade de oportunidades** após a análise das respostas verificamos que não são realizadas formações específicas na área mencionada. Contudo, as entrevistadas responderam em relação a formação em geral, pelo que percebemos com o decorrer das entrevistas. Na IN1 a diretora técnica explicita “Em relação à formação, a instituição está, até agora, a implementar um processo de formação que vai arrancar, já, no início do ano. Nós, o que notamos muitas vezes é uma desmotivação grande por parte das funcionárias e na qual eu me incluo também. Esta pandemia, veio trazer uma sobrecarga muito grande para todos ... Reconheço que faz falta, que nós precisamos de reciclar os conhecimentos e precisamos, de facto, de nos atualizar.”, IN2 “Sim.”, IN3 “Sim”, IN4 “Não tem, não.”, IN5 “Formação, especificamente, penso que nunca tivemos. Mas também é algo realmente, é assim nós fazemos sempre levantamento das necessidades formativas no final, do mês de novembro/ outubro. Para depois realmente fazermos a planificação do ano seguinte para, realmente, sabermos em que áreas devemos apostar. E nunca foram necessidades que foram apontadas pela generalidade dos colaboradores, até acho que nunca foi apontado. Na IN6 e IN7 a diretora menciona que “não” há formação específica na área.

No seguimento da questão **“a instituição considera os princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades como critérios essenciais para a excelência na composição, estrutura e gestão da força de trabalho”**, na IN1 a entrevistada considera que seria positiva a diversidade, contudo sempre focada na igualdade de género, “Acho que sim, porque aliás se me perguntar assim diretamente, se não tivesse estes obstáculos, todos, eu contrataria homens: Por exemplo, na cozinha achava que era melhor não por tantas mulheres, que às vezes não dá bom resultado...e como ajudante de lar, nós tivemos aqui, há uns anos, um senhor que veio fazer aqui um estágio... e os homens acharam que era bom porque não eram as mulheres que iam fazer a higiene.... Mas a instituição, a estrutura, a forma como está organizada a instituição é que não é possível incluir homens no nosso quadro de pessoal.” Na IN2 tem uma visão do tema diferente “Eu é assim, isto é, quem trabalha com idosos, quem trabalha nesta área, nas IPSS, não é fácil trabalhar nas IPSS porque não são apelativas... Não há progressão de carreira, não há nada disso, é o básico. Nós nunca tivemos, tirando uma situação, um homem a trabalhar aqui, só tivemos um foi temporário, uma situação passageira... “Na IN3 a técnica relata que as pessoas a se candidatar para as vagas, nas áreas solicitadas são pouco e refere “acabamos por realmente dar oportunidade a toda a gente e é uma verdade e hoje em dia eu não exijo as pessoas que vêm para aqui a trabalhar, se fazem formação é depois de estarem na instituição. Porque nós não, não escolhemos...”. A entrevistada na IN5, vai mais longe na resposta e clarifica, “Mas é assim, provavelmente, eu não considero que seja essencial para o bom desempenho. Considero que seja essencial que a

instituição tenha abertura para realmente admitir que todo o tipo de pessoas. Mas não é isso que vai pesar no desempenho, o que vai pesar no desempenho é as competências de cada um. “. A diretora da IN6 e IN7 concorda com a importância.

Em relação à questão, **a instituição cria equipas diversificadas no sentido de promover um alto nível de criatividade**, a IN1 opta por focar-se um pouco na constituição da equipa: “Nós temos funcionárias da cozinha, temos funcionárias do apoio domiciliário, temos uma funcionária na lavandaria que dá apoio às duas respostas sociais e temos as ajudantes de lar... temos uma psicóloga, que está a tempo parcial, não temos nenhuma animadora e, portanto, acaba por ser muitas vezes algumas ajudantes, em alguns períodos, em que há possibilidade de ter mais recursos na instituição a poder fazermos algumas brincadeiras com os nossos utentes, ”Na IN2 a diretora mostra preferência por equipas fixas, nomeadamente “ As equipas são fixas, eu prezo por isso. No sentido, em que equipa do apoio domiciliário é a equipa fixa, tirando quando há férias aí tem de se alternar. Mas eu tento que as equipas sejam fixas porque, por exemplo, no apoio domiciliário estamos, ou seja, vai uma semana, outra semana outra. E estamos a entrar na casa dos utentes, não é? ou dar o banho eu tento isso. Não é uma questão de originalidade, é uma questão de pensar no idoso”. Na IN3 a resposta foi mais direta “Sim, temos todas as áreas de intervenção aqui no lar, desde a parte clínica, a parte da animação, a psicologia, serviço social nesse caso, e todas as outras que nós temos a nível de parceria com os nossos...a câmara, por exemplo, a nível do desporto e outros.”. Na IN4, a diretora foca novamente a atenção no facto de não haver grande possibilidade de escolha de perfis, uma vez que a resposta à oferta de emprego nesta área, é muito baixa e reconhece que as condições que as instituições podem oferecer a nível de horário e vencimento não são boas, “Voltamos ao mesmo, não temos muito capacidade como há tão pouca oferta, e tão pouca procura, para nós é muito complicado conseguir, não é? Criar uma equipa, no fundo, isto cá para nós, é o que temos porque é muito difícil arranjar pessoal, nesta área ninguém quer trabalhar. É terrível, é os horários que são horríveis, são os ordenados...”. Na IN5, explica “É assim, equipas diversificadas, temos de ter pessoas que realmente prestem o trabalho ...um cuidado mais próximo, os cuidados básicos que realmente são necessários, temos de ter alguém que...tenha um trabalho mais de animação, desenvolvimento, um trabalho mais a nível de acompanhamento e apoio psicológico, estimulação. O trabalho de cada um é importante...para o resultado do todo...”. A diretora das IPSS IN6 e IN7 afirma, “Sim, ao nível da heterogeneidade dos recursos. Dentro da nossa equipa temos formações díspares, por isso, quanto mais díspares forem, mais rica é a equipa técnica”.

Em relação **ao tema formação e desenvolvimento**, as participantes no estudo foram questionadas se instituição cria um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem, na IN1, segundo a diretora técnica “As funcionárias que vem de novo sentem essa necessidade de querer...também foram incluídas no plano de formação As outras, muitas vezes, é preciso motivá-las para fazerem essa formação. E a altura é péssima, nós andamos todas muito, muito desgastadas” e frisa a situação da pandemia. Por sua vez, na IN2” Nós trabalhamos o dia a dia... Gostava de ter, muitas vezes já pensei, por exemplo em ter formações, dar a elas formações de coaching, de nesse sentido de também... às vezes não é fácil lidar porque entre elas, são poucas,

mas que não é fácil”. Na IN3, IN4, IN6 e IN7 as diretoras consideram que sim. Na IN5 a entrevistada concorda e acrescenta “é assim, quantas mais competências profissionais nós tivermos, provavelmente o desempenho...vai ser melhor... também tentamos que os colaboradores...com mais baixas qualificações académicas, realmente continuem a apostar na sua formação...certificarem as suas competências profissionais...nós oferecemos formação interna. Também não fazemos mais nada que não sejamos obrigados a fazer, não é? ...nós somos obrigados a oferecer a formação anualmente, tanto interna como também estamos disponíveis, se realmente um colaborador nos vier dizer tenho interesse em frequentar esta formação e essa formação é no meu horário laboral, mas é importante para o meu desempenho profissional”.

Em relação à realização, de análises periódicas de desempenho dos colaboradores, a fim de melhorar o seu desempenho profissional, neste momento ninguém realiza, contudo, consta nos objetivos de duas das instituições. Na IN1” ...já fizemos avaliação de desempenho... foi um processo que se iniciou, mas depois não deram continuidade ao processo desconheço o porquê”. Na IN3, a instituição encontra-se “em processo”, na IN4 a diretora considera “...essa avaliação para mim não faz sentido se for feita só por mim acho que isso deve ser uma avaliação feita por uma equipa multidisciplinar, que nós aqui no fundo não temos...”. Na IN5 a avaliação do desempenho consta nos objetivos para o ano de 2022, a diretora explica “Ora aí está, uma questão interessante. Nós já temos o nosso... plano elaborado a nível da avaliação do desempenho. Acabamos agora há pouco tempo de aprovar o nosso plano de ação para o ano 2022... começar a aplicar a avaliação do desempenho... se nós também não aplicarmos a avaliação do desempenho, quando temos necessidade de premiar ou promover algum colaborador é um bocadinho pela nossa perceção...é imperativo que realmente a avaliação do desempenho seja feita. “. A diretora da IN6 e IN7 considera, “Não, achamos que isso seria contraproducente, dentro do meio em que trabalhamos.”.

Em relação ao facto de a instituição detetar periodicamente as necessidades de formação da equipa, estabelecendo metodologias de aprendizagem para corrigir as suas lacunas, a diretora técnica da IN1 explica como se realiza o processo, ela e a colega enviam “uma série de temas ou áreas que nós achamos que tem que haver formação para as colaboradoras, principalmente, para as que vem de novo. Essa informação foi enviada à diretora geral e, portanto, aguardemos que ela nos conceda...”. Na IN2 a entrevistada declara “Supostamente, é uma obrigação do empregador dar-lhes formação. Com a questão da pandemia, isto ficou um bocadinho mais aquém. ...nós somos poucas eu não posso dispensar uma funcionária ou duas para fazer formação em horário laboral, elas não se importavam só depois ficava aqui o serviço...”. Na IN3 e IN 4 também há esse cuidado sendo que a diretora da IN4 acrescenta “...elas tiveram formação no ano que eu vim em 2019 e depois não tivemos mais porque, entretanto, meteu-se o covid, ou seja, nesse aspeto não consigo dizer que sim que não, tivemos depois colocou-se o covid, neste momento, já acho que elas necessitam do novo de formação...Porque as antigas sabem perfeitamente trabalhar e são excelentes profissionais, mesmo! Eu... consigo comparar, tive em duas instituições, e elas são mesmo muito boas profissionais, as mais recentes, pronto, tem ali umas falhas porque é normal ...”, acrescenta que em 2022 pretende que voltem as formações. Na IN5

“Sim, sim, é assim, na prática institucional é feita mensalmente reuniões de equipas, nessas reuniões de equipas também já conseguimos aferir também alguns tipos de dificuldades...e fazemos... sessões de sensibilização e aperfeiçoamento, que são feitas nas próprias reuniões, às vezes, são chamadas pessoas externas à instituição, ou mesmo colaboradores de outras respostas que tenham competências noutras áreas...”. A diretora da IN6 e IN7 explica, “Sim, fazemos muito formação/ ação”.

Quando questionadas da promoção de atividades que possibilitem a troca de conhecimento entre os colaboradores, de um modo geral, as instituições promovem reuniões, na IN1: “Nos fazemos reuniões, não com tanta frequência, porque nesta fase não estamos a fazer. Eu gosto de fazer, mas é por grupos porque os temas são totalmente diferentes e muitas vezes até para facilitar. ...a instituição optou por não fazer horários rotativos. E então, o que fazemos muitas vezes é uma representante de cada horário da manhã, da tarde, da noite reúne comigo e tentamos ver a melhor forma de organizar o serviço, de corrigir algumas lacunas.”, na IN3: “Reuniões técnicas e a nível de participação “e na IN4 “Sim, sim costumamos fazer reuniões... agora com isto do covid não fizemos. Mas sim, mas nós fazemos reuniões mais o menos de três em três meses, até para alterações nos serviços, coisas que... isto quem gere uma instituição, as leis estão sempre a mudar, para elas também terem conhecimento. Portanto sim, nesse aspeto acho que sim.”, na IN5 aborda mais do que um tipo de reunião, “Sim, sim ..., nós temos as reuniões de equipa, ... reuniões mensais com as equipas, com a equipa do SAD, com a equipa da ERPI, e nessas reuniões para além de estarem as auxiliares, tão todos os elementos que trabalham com o lar, todos os elementos que trabalham com o apoio domiciliário. E depois também temos uma prática que fazemos reuniões com... o representante de cada uma das valências. E prontos, também se fala das dificuldades de cada uma das valências, há contributos e também saem ideias de melhoria para a instituição.”. Na IN2 a resposta diferencia-se um pouco das restantes, “... acaba por ser entre eles, já na hora de almoço não há nada fixo” e dá um exemplo “... entrou uma senhora nova, ou seja, a outra que vinha de férias recebeu acho que foi 17 mensagens a passar tipo o turno a explicar como é que ...há situações que também tenho que chamar a atenção ...quando há uma situação nova ...”. Na IN6 e IN7, a diretora respondeu, “sim, sim, sim”

Passando ao subtema de saúde e segurança no trabalho, procurámos perceber se a instituição cria programas de formação e ações destinadas a melhorar a prevenção, saúde e segurança no trabalho que vão além dos requisitos legais, na IN1 “...neste momento não está a acontecer isso”. A diretora da IN2, menciona “Sim, isso sim. Isso nós fazemos. Temos a higiene e segurança, temos as visitas às instalações e sempre que necessário fazemos...a engenheira que vem fazer acompanhamento dá indicações às colaboradoras...”. Na IN3, há “formação periódica nessas áreas”. Na IN4 a diretora explica que “Não, só mesmo o que é legalmente exigido...pronto, as formações e tudo isso, só mesmo isso”. Na IN 5 verifica-se a mesma situação “Se calhar do que é exigido, não passamos muito disso”. A diretora da IN6 e IN7 explica “Sim, tanto que nós temos esse acordo/ essa parceria com a empresa que nos faz a saúde e medicina no trabalho. Elas de vez em quando fazem formação ...Temos o requisito legal apenas”.

No seguimento da questão anterior, questionamos se a **instituição atribui tarefas para monitorizar e controlar os seus colaboradores, além dos estabelecidos legalmente, em matéria de saúde e segurança, a fim de criar uma cultura preocupada com a prevenção, bem-estar físico e emocional na empresa**, as instituições não vão além do que é exigido, na IN1 quando as funcionárias vão “...às consultas de Medicina no trabalho trazem os relatórios dos exames e etc.... para ter sempre as fichas delas o mais atualizado possível, porque um dia mais tarde que precisem dessa informação, já consta...porque ...há uma série de problemas que são repetitivos, mas tudo a ver com o próprio desgaste da realização das tarefas que elas fazem, diariamente”. Na IN2, a diretora técnica explica “Isto não há nada de registos...é aquela situação pontual, mas não há especificamente ...No momento, pronto lá está, como vem a engenheira e que vê a situação da postura, por exemplo na questão dos utentes do domicílio a enfermeira...”. Na IN3: “Sim. E com a situação da pandemia, "Sempre, foi muito importante, inclusive obrigou-nos a contratação de uma psicóloga que nós tanto queríamos...nós fomos vítimas de, entre aspas, de um surto que nos abalou profundamente. Graças a boa formação dos nossos profissionais, e às nossas, não só formação, como à nossa prática anterior, a nível de plano de contingência. Nós fizemos, digamos; um estágio em março de 2020 para nos prepararmos para uma possibilidade de surto. Permitiu-nos de facto, nós conseguimos resolver rapidamente. Sim, porque nós chegámos a ter aqui 38 pessoas contaminadas e mais 15 colaboradores contaminados.”. Pelo que reconhece a importância da formação em situações de crise, “É essencial, e um bom plano de contingência é essencial. Podemos dizer os nossos colaboradores que tiveram absentismo zero, zero. As boas práticas, vêm-se no dia-a-dia, os cuidados que são prestados, e acho que de facto marcamos um bocadinho a diferença...”. Na IN4 a diretora também aborda a pandemia: “É assim, tento fazer isso! Isso sim, é nesta fase da pandemia teve mesmo que ser assim porque senão ia ser muito complicado. Porque a nível psicológico, isto foi, muito desgastante...Isto é muito um ambiente familiar até porque, se não houver aqui uma ligação entre quem está a gerir e as colaboradoras, estas instituições não funcionam porque esta, nestas instituições, as funcionárias tem os horários que tem, não recebem por aí além. Nós, quem está a gerir, está constantemente a precisar de trabalho delas, extra, não estou a falar do trabalho delas que eles têm horário...”. Através de protocolos a IN5 consegue dar resposta à situação. A diretora técnica explica "Internamente, não está a ser feito, já tivemos essa prática. Neste momento, não. Contudo, para “a promoção do bem-estar físico e psicológico dos colaboradores, para a prevenção dos tais problemas de músculo-esquelético que é muito característico de quem trabalha, diretamente, com idoso e mesmo os trabalhadores da cozinha. Nós temos protocolos com algumas entidades, como clínicas de fisioterapia...com custos mais reduzidos. Já chegamos a ter aqui na instituição, ginástica que era oferta da instituição para os colaboradores”, contudo, terminou devido à fraca assiduidade das colaboradoras. Na IN6 e IN7 entrevistada respondeu: “Sim, sim, nós temos médico e as funcionárias têm liberdade para irem ao nosso médico, para consultar as enfermeiras e pedirem ajuda naquilo que entendem...existe essa possibilidade e essa preocupação. Ainda hoje, eu própria, fui à médica e fui partilhar um problema que tenho.”

No que concerne a minimização dos riscos físicos e emocionais do trabalho para os colaboradores e suas famílias, como absentismo, stress, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, na IN1 as colaboradoras são aconselhadas “ a trabalharem sempre a duas, para nunca fazerem os serviços sozinhas...nós temos a grua e que ajuda a mobilizar os utentes mais pesados... muitas vezes há resistência das próprias colaboradoras”, em termos emocionais “Tentamos nós próprias apoiar-nos umas às outras ... quando tenho uma situação que vejo que me preocupa mais apelo, neste caso, à nossa psicóloga que dá apoio às colegas”. Na IN2 e IN3 as diretoras dizem não haver nada definido, contudo, a diretora da IN4 referiu ao longo da entrevista que há uma relação de proximidade e apoio entre elas “Até porque estas instituições, quem trabalha nelas, isto é o género de uma família, elas chegam aqui, ainda agora estava aqui, estavam ali duas à espera devia de ser para falar alguma coisa. Elas vêm aqui, se for preciso desabafam pronto, portanto, acho que sim. Isto é muito um ambiente familiar até porque, se não houver aqui uma ligação entre quem está a gerir e as colaboradoras”. Na IN5 a diretora afirma, “Tentamos minimizar, tentamos minimizar porque ... nem sempre é fácil. O que se tenta fazer é que realmente as pessoas se sintam completamente confortáveis no local de trabalho, que os horários que são feitos também vão de encontro às suas necessidades que nem sempre é fácil da parte de quem está aqui deste lado a fazer a gestão. “A diretora das Instituições IN6 e IN7, explicou na questão anterior que há facilidade em ter acesso ao médico e enfermeiras de forma a esclarecer possíveis questões.

No que concerne o subtema Equilíbrio trabalho/ família, as diretoras técnicas foram questionadas acerca de a instituição facilitar ou não o equilíbrio entre o trabalho e a sua vida familiar, na IN1 “No que me compete a mim eu tento ter sempre esse cuidado e, muitas vezes, apelar às colegas que devemos ter a noção disso porque não é fácil...”, referiu ainda que no seu caso, em concreto, também não era fácil, por isso tinha sempre essa sensibilidade para facilitar. Na IN2 a diretora referiu “Ah sim, sim, sim”, falando por exemplo de uma funcionária que na hora de almoço ia a casa porque também era cuidadora informal e dela própria que tem uma filha, “...desde que não prejudique o funcionamento da instituição...”. A diretora técnica da IN3 relata, “Sim, sempre. Estamos a falar de trabalhadores de um modo geral... nós temos situações em que as funcionárias com flexibilidade de horário são pessoas com filhos pequenos... temos sempre essa preocupação de conciliar a vida familiar com o desenvolvimento do trabalho aqui no lar. Obviamente, isto é sempre acordos que há, entre a própria instituição e o colaborador, umas vezes são pacíficos... Eu costumo dizer que as pessoas têm também de saber conversar e falar com as direções e com quem de direito. Não devem impor nada, apesar da lei poder estar do seu lado, tem de haver aqui algum tipo de sensibilidade e alguma forma de saber estar. E facilitamos a vida de todas as funcionárias que têm filhos pequenos, se precisam, tem o pai doente, facilitamos ao máximo porque sabemos que um trabalhador satisfeito acaba por fazer um trabalho muito mais empenhado.”. Na IN4, a participante no estudo, referiu que por vezes a facilidade era até excessiva “Muito, demais até, acho eu. Sim muito, no fundo até são medidas que implementamos, por exemplo, eu todos os meses coloco um documento, ali, no corredor que é de acesso onde elas passam, onde elas colocam durante o mês, antes, de eu fazer a escala de serviço, onde elas colocam as preferências delas.....quando entrei para cá, acredito que até fosse uma forma de motivação...as colaboradoras

podiam sempre a meio da manhã ir tomar o seu cafezinho... elas paravam em cafés... Eu comecei a perceber que haviam utentes que nós recebemos reclamações porque as colaboradoras chegavam muito tarde para as higienes porque paravam para tomar seu café, não davam pelas horas, estavam na conversa. Elas não faziam por mal, mas é assim, pronto, cancelamos, pronto tive que proibir, não é? Acredito que até fosse... até porque elas às vezes elas dizem “bom, bom era voltar o cafezinho”, mas é assim, quando está aqui em risco o bem-estar do utente, aí tenho que pensar primeiro no utente e depois nas colaboradoras. Mas tenho plena noção que as colaboradoras são parte integrante da instituição...nós temos sempre que olhar para instituição com elas no topo porque são elas que fazem o trabalho...”. Na IN5, sim “há essa disponibilidade”. A diretora da IN6 e IN7 explica que há essa facilidade dando por exemplo “a situação específica de uma funcionária, que tem uma folga fixa ao sábado porque não tem ninguém que fique com a filha dela...Temos 42 funcionários, temos 41 mulheres, certo? E todas as 41 têm filhos, uns mais pequenos, outros maiores, todos eles têm vida...”, por vezes, explica que não conseguem atender aa todas as particularidades da vida das colaboradoras. “Tudo o que é legal, tudo aquilo que as pessoas têm direito e posso facilitar, sim! A partir do momento que isso põe em causa o bem-estar dos utentes ou até que põe em causa a igualdade entre colaboradores, eu já sou mais exigente nesse aspeto...” a diretora acrescenta ainda “temos perdido pessoas por essa falta de conciliação porque os filhos são pequenos e elas efetivamente não conseguem trabalhar...”

Em termos de facilidade nas modificações dos horários de trabalho e nos turnos dos colaboradores de acordo com as suas necessidades e da empresa, na IN1, há essa facilidade “Sim, eu facilito isso porque também quando eu preciso elas também não me dizem que não... quando eu estou em situações de aperto elas também não me facilitariam, portanto não seria de todo junto”. Na IN2, a diretora explicita que “Neste momento não se justifica ...porque não há turnos. Aqui é tudo fixo...se vier a acontecer acredito que sim...”. Na IN3 a instituição também demonstra essa possibilidade reforçando: “Sim, acabei de responder a isso”. A diretora técnica da IN4” ... a nível familiar praticamente o que nós ajudámos é mesmo nesses aspetos, nos horários...nós aqui os horários são muito massivos porque elas aqui, entram de manhã fazem paragem à tarde e depois voltam às cinco e saem às oito, é muito complicado, portanto nós tudo o que pudermos ajudar...”. Na IN5 é demonstrada total disponibilidade: “É perfeitamente possível, desde que dê conhecimento a instituição, ninguém faz troca sem informar, mas é perfeitamente possível fazer este ajuste de horários, sem qualquer tipo de problema.” Na IN6 e IN7 a diretora explica “Facilito, facilito trocas de serviço..., mas tem aqui dois tipos de abertura, previamente, podem me pedir o dia ...ou então após a saída da escala, entre elas, a assinatura de uma troca de serviço. Causo problemas, quando percebo que há ali alguma sobreposição de interesse de umas face às outras.”

Ainda no seguimento do equilíbrio trabalho/ família, **a diretoras foram questionadas se as instituições oferecem flexibilidade na concessão de licenças maternidade e paternidade e/ou períodos de amamentação dependendo da necessidade do colaborador e da empresa,** de um modo geral todas as instituições demonstraram flexibilidade. Na IN1 e IN2 as respostas são diretas, “Sim sim, não há problema absolutamente nenhum.” e “Sim, sim, sim,”. Na IN3 a diretora acrescenta, “Há sempre acordo entre partes, pode haver concessões de um lado, concessões do outro, há

sempre acordo. Obviamente, há algumas situações que podem haver aqui algum tipo de imposição e às vezes não corre sempre bem, e vamos ser honestos, que quando há imposição da parte de uma das partes, principalmente do trabalhador para com a instituição, obviamente que as coisas não são tão tranquilas...”. Na IN4, a diretora refere “Os de lei só...Nós agora temos colaboradoras que tiveram filhos há pouco tempo e estão a fazer os horários mais flexíveis de sair às 5:00, em vez de fazer este horário de sair às 8:00. Eu tento colocá-las, isso é uma coisa por opção, sei que tem crianças pequenas e tento. Temos uma outra, que fizeram pedido mesmo legal...”. Na IN5 a responsável afirma “Tem que ser...é assim nós a maioria somos senhoras, e...ainda temos um grande grupo de colaboradores, que são jovens, e estão em idade fértil, é nos queremos muito que hajam para aí muitas criancinhas porque também temos uma creche. É assim, é claro, que toda a gente que assim o solicita...” é concedido. A diretora da IN6 e IN 7 explica “Isso não é uma coisa que nos cabe a nós a escolha. Eu deixo que elas dividam...eu tenho sempre que permitir ou no início do turno ou no fim do turno..., mas também sinto que as pessoas preferem trabalhar o período continuo a chegar àquela hora e ir embora mais cedo “.

Considerando a utilização das práticas de gestão de recursos Humanos, assim como a utilidade, visibilidade, compreensão e a concordância que atribuem a cada prática foram aplicadas um conjunto de questões.

Começando, pela **Análise e descrição de funções**, na IN1 “Sim...No início quando a lar abriu nós fizemos uma fichinha informativa...”, quanto à sua utilidade “É útil em muitos casos, às vezes é um entrave quando uma pessoa precisa, e eu dou o exemplo, porque faço mais do que aquilo... realizo imensas tarefas que não tem nada a ver com a função, mas o serviço está organizado desta forma e nós temos de nos adaptar. Mas acho que é útil.”, em termos de visibilidade a instituição possui “Nós temos documentos que estão sempre disponíveis num dossiê...nós facilitamos e deixamos isso tudo para as funcionárias. Não me recordo se ainda está lá esse, é uma questão de eu depois ir ver.”. A diretora técnica, quando questionada acerca da compreensão da prática, diz compreender e concorda com a mesma “Concordo, apesar de às vezes acabar por ser um bocadinho, um entrave para elas “ah, mas é que lá na descrição das minhas funções não aparece lá isso”. Na IN2, a prática não é aplicada segundo a diretora técnica “Não, não, elas sabem quais são as funções delas, tem no contrato de trabalho.”, em termos de utilidade vai de encontro à opinião da diretora da IN1, “É importante e não é ... nós temos aqui rotatividade de serviços..., ou seja, aqui a única..., que não roda é a cozinheira, porque de resto aqui temos de rodar todas, até eu...”. A entrevistada, concorda e compreende a prática. Na IN3 a pratica é utilizada, sendo que o documento de análise e descrição de funções está disponível na plataforma utilizada pela instituição “Sim, tem o documento que nós começamos no sistema da qualidade que depois acabou por não ser aplicado. Agora pergunte antes o contrário, as funcionárias leem o documento? Tem o documento, nós temos uma plataforma que é AnKira... nós trabalhamos e nessa plataforma existe tudo o que é documentação.”, a diretora considera “É importante haver... efetivamente, depois o resto fica um bocadinho a critério de cada trabalhador.”. a diretora compreende e concorda com a prática “Sim, é importante as pessoas saberem o que tem de fazer, não é? Os seus direitos, os seus deveres...”. Na IN4 a diretora técnica explica “Por acaso não temos, não...ainda não temos.”.

Contudo, em termos de utilidade considera “Sim, sim muito útil até, por vezes.”. Na IN5, “Existe, o manual de funções.”, que a diretora técnica considera “útil que exista, para quem faz a gestão e depois também é útil para quem está do outro lado, para saber quais são as suas funções. E também é útil quando queremos recrutar alguém, através desse manual, nós já sabemos, é assim, preciso de uma auxiliar de ação direta, quais são os requisitos que eu tenho para recrutar a ajudante de ação direta. O problema depois é arranjar pessoas que queiram trabalhar, isso já é outra coisa.”, pelo que concorda e compreende. Na IN6 e IN7 a diretora opta pelas ordens de serviço “sabem, perfeitamente, através das ordens de serviço, o que cabe a cada um... em termos de organização eu tenho de ter tudo muito organizado, a casa é muito grande e as pessoas tem de estar...se muitas vezes elas não estão coordenadas é porque, é porque, olhe a qualidade dos recursos não é as vezes aquela que nós gostaríamos de ter. Não é por falta de organização, nem é por falta de orientação.”.

Em relação às práticas de **recrutamento**, na IN1, “... os CV que chegam até nós são todos encaminhados para os serviços administrativos ...É criado um dossier, com todos os currículos, quando nós sentimos necessidade de colmatar aqui alguma falha, ... quando é uma necessidade muito urgente, eu fico com um contacto de algumas funcionárias que já passaram pela instituição ... Porque tem já um conhecimento da instituição e muitas vezes vai facilitar a própria integração e o desenrolar do serviço”, a diretora técnica considera útil “tenho esse cuidado porque chamar alguém que já conhece o trabalho, tenho confiança.”, a mesma compreende a forma com o processo se desenrola e concorda. Na IN2 quando há necessidade de contratação “Nós quando precisamos de funcionários... e não conseguimos encontrar ninguém recorremos a um projeto que havia do CLS de empregabilidade...quem faz a entrevista habitualmente sou eu e o senhor padre explicamos as funções, explicamos para o que vem. Depois faz-se seleção natural.”, considera ser útil na medida em que a entrevista “também dá para nós vermos como é que eles se comportam”. Em termos de visibilidade não há nada formal “não está nada escrito, mas habitualmente fazemos assim.” Pelo que, compreende e concorda “Sim eu sim, acho que sim. Acho que é adequado, nós chamamos toda a gente... explicamos, para quais são as funções...”. Por sua vez, na IN3 “A nível de recrutamento é sempre feita uma entrevista com a direção... tem experiência na área se não tem experiência na área. Não quero com isso dizer que não possamos e consigamos dar oportunidades a quem não tem experiência ... experiência vem com vícios ...” pelo que compreende e concorda “Sim com certeza que sim “. Na IN4 a diretora técnica explicou que não tinham implementada nenhuma prática em concreto porque “Não...Porque a oferta é muito reduzida. ” A instituição IN5, “Nós não temos manual de recrutamento... é uma das ações que está prevista para o próximo ano...neste momento, divulgamos sempre nas redes sociais, que necessitamos daquela função, quais são os requisitos, em algumas situações que são mais emergentes dispensamos a entrevista e são só mesmo por análise curricular e agilizamos dessa forma. Quando são situações que ainda temos alguma disponibilidade de tempo, e queremos, também aferir melhor as competências e experiências das pessoas que são candidatas, aí sim, fazemos também entrevista e pronto, pronto é tudo muito claro, é tudo muito transparente.” Em termos de utilidade a entrevistada considera que “Poderá haver outras formas mais interessantes. Sim, o manual de recrutamento”. Contudo

compreende e concorda “Sim, neste momento é assim, não consideramos perfeito, queremos também aperfeiçoá-lo.” Na IN6 e IN7 a entrevistada explicita “...nós temos muita dificuldade em recrutar, há cada vez mais falta de mão de obra e temos dificuldade ..., mas como nós temos de ter transparência a nível da contratação... eu opto sempre pela página da instituição do Facebook... E depois faço a triagem, faço uma entrevista, faço análise curricular e faço a entrevista de seleção que normalmente é essa que conta para a admissão ou não. Mas tudo isto já é feito com muita dificuldade.”. A mesma compreende e concorda com a forma como o procedimento é feito.

Em relação ao **processo de acolhimento**, na IN1 “Geralmente, fica sempre uma delas responsável por fazer essa integração... tem a mim na retaguarda.”, quanto à utilidade é frisado que, “...muitas vezes, quando é contratado alguém é para aqueles momentos críticos... E, portanto, não há tempo para fazer de forma diferente se calhar será útil fazer de outra forma, mas é o que temos.”, a diretora técnica considera que a prática é visível porque “Sim, porque geralmente são as mais antigas que fazem esse acompanhamento...ponho sempre aquela pessoa que eu mais tenho confiança, que realmente gosto do trabalho. Até agora tem corrido bem.”. A entrevistada compreende e concorda com a forma como é feito o acolhimento pois “tem corrido bem”. Na IN2 a diretora explica “A facilidade de trabalhar numa instituição destas pequenas é que toda a gente se conhece, a integração está feita ahahah.” E considera: “É bom, eu costumo de dizer que ser da proximidade ou da freguesia é bom, porque também cria aqui alguma familiaridade entre eles funcionários, utentes. Mas também tem o reverso, porque eles conhecem-se uns aos outros e vem com aqueles preconceitos já definidos.” A IN3 possui “manual de acolhimento do novo trabalhador.”, quando questionada acerca da utilidade a diretora considera: “É sem dúvida alguma com certeza que, sim”. A mesma compreende e concorda com a prática, acrescentando que foi a mesma que a implementou “Se fui eu que o implementei, mal seria que não o compreendesse”. Na IN4, quanto ao processo de acolhimento “Não, não, nada definido”, sendo que a diretora acrescenta, “... eu tenho o cuidado de vir no dia em que a funcionária nova entra para lhe fazer o acolhimento para apresentar às colegas.”, em termos de utilidade considera adequado “Sim, sim, sim eu acho importante. Acho que se estivesse no lugar delas também gostava”. A IN5 possui manual de acolhimento “Sim, pronto, também temos o manual de acolhimento.”. Quando questionada da utilidade a diretora explica “É assim, porque é que nós já temos isto tudo elaborado, não é porque somos muito bons. É porque, já tivemos formação nesta área, não é? E já tivemos um consultor que trabalhou connosco, e também já nos ajudou realmente a chegar onde chegamos.”, pelo que, compreende e concorda. A diretora da IN6 e IN7 “...Há mesmo alguém que acompanha, normalmente são sempre enfermeiras, porque aqui...só há três categorias, que de alguma forma são quase sempre preenchidas, auxiliares de ação direta que são o maior número, e aí conto com o apoio dos enfermeiros, os serviços gerais e aí eu conto com o apoio da encarregada e o setor da cozinha que conto com o encarregado do setor da cozinha.”

Tendo em consideração **a formação**, ao longo da entrevista foram respondendo e muito se ficou a saber acerca da opinião das diretoras técnicas em relação a esta prática. Na IN1 a resposta foi “Sim. Assim, como as próprias funcionárias, nas quais me incluo eu, podemos nós, há tempo disponível para fazer essa, essa formação. De livre vontade, por parte delas é muito raro isso

acontecer, já aconteceu, mas é muito raro.”, quanto à utilidade considera, “muito importante.”, em termos de visibilidade fugiu um pouco à questão, mas acabou por referir “Sim, porque é muito importante reciclar conhecimentos.... Há uns anos atrás...vinham sempre um ou dois enfermeiros fazer a parte teórica e também parte prática... essa foi uma das propostas que nós fizemos, é que voltar a ter isso. Só que estamos sempre dependentes desta questão da pandemia...”. Na IN2 a diretora refere “De momento não, não.”, é aplicada prática neste sentido, mas considera útil “... a formação é muito importante. A formação, eu costumo dizer que a formação não é só pela formação é até pela troca de experiências”. Na IN3 respondeu em pontos anteriores à questão. Na IN4 “Não há nenhum plano. É assim, nós temos as formações que são facilitadas pela MetSEp, que são aquelas obrigatórias e depois, normalmente, vão enviando oferta de formações e nós vamos vendo o que...o que é mais importante para elas.”, sendo que considera útil “Sim, claro que sim.” Na IN5 há um plano de formação “Temos um plano de formação anual...foi feito tendo em conta o levantamento que todos os colaboradores que quiserem participar de forma anónima, fizeram chegar, nós podemos durante o ano chegar à conclusão que temos muita necessidade numa outra formação...”, quando questionada sobre a utilidade a diretora afirma, “Tem que haver, tem que haver. Eu acho que tem que haver, para realmente ter uma orientação.”, pelo que compreende e concorda “É assim, tentamos que seja uma planificação que depois seja concretizada. Se não for concretizada, temos de justificar o porquê.” Nas IPSS N6 e IN7, “É assim, nos temos alguma dificuldade em implementar um plano de formação... normalmente, o recurso humano não tem muita disponibilidade para formação...Mais uma vez voltamos à formação- ação, sempre que eu noto um upgrade ou uma lacuna” e deu o exemplo de recorrer às enfermeiras. “Então as enfermeiras pegam em pequenos grupos e fazendo formação-ação, ou seja, em contexto real de trabalho elas formam aquelas pessoas melhorando a qualidade de trabalho no seu posto de trabalho. Para nos é mais fácil, períodos curtos, diretos e incisivos para aquela temática. Com isto não quer dizer... tem de fazer formação certificada e essa eu tenho dificuldade em cumprir os rácios legais. Pronto, em contrapartida os técnicos...eu tudo o que é formação em que posso frequentar, frequento.” A diretora considera útil, compreende e concorda com o modo como a prática é aplicada, “Muito, a nível do adquirir novas competências, novas aprendizagens, novos conteúdos, a nível da perceção do português, do ler, do conhecer de tudo. Elas têm falta disso tudo.”

No que respeita a **gestão de recompensas**, na IN1 a diretora técnica explica que “eu a título pessoal, eu faço isso. Portanto, as funcionárias que me facilitam eu recompenso em tempo, dou-lhes uma folga porque também para distinguir. Porque, às vezes, elas até dizem “gosto muito de ver o horário quando aparece lá um F com uma estrelinha” e eu digo “pois aquelas que colaboram comigo”, eu tento realçar e incentivar que as outras façam mesmo e, portanto, eu recompenso.”, em relação a utilidade esclarece “Exatamente, porque muitas vezes há situações em que é preciso levar um utente...a Braga às consultas, são sempre às 7:00 da manhã em Braga, ou seja, para estar às 7h da manhã ela tem de sair daqui às 5:30 da manhã. Nem toda a gente, está disponível porque tem miúdos em casa ou não. Mas aquelas que conseguem fazer esse sacrifício e conseguem estar aqui no trabalho, eu recompenso...”, a mesma compreende e concorda com a importância da prática acrescentando “É muito importante valorizar os próprios recursos.” Na IN2, a entrevistada explica

que gostava, mas que não existe nenhuma prática “Gostava tanto, mas não tenho. Já pensei muito nisso e a gestão das recompensas vem da questão da avaliação, não é? E gostava imenso, ou seja, que a funcionária tivesse melhor desempenho recebesse um prémio, nem que fosse um fim de semana com o marido, sei lá... Eu as prendas já as pensei todas. Mas é difícil de implementar...”. Na IN3, estão a trabalhar para isso “Ainda não estamos nessa fase, no entanto estamos a trabalhar para avaliação de desempenho e avaliação de recompensas”, a diretora considera que será útil “Muito importante, ... para estimulação e diferenciar quem se dedica ou não a causa ou quem está ou não... Há vários tipos de trabalhadores. São todos muito dedicados e há alguns que são menos um bocadinho, não? Portanto, nós também temos de saber premiar quem de facto está com os nossos idosos e com a instituição.”. Na IN4 a diretora explica “Não, com muita pena minha, mas não. Devíamos, devíamos... é assim recompensas eu também estou a levar recompensas a nível de dinheiro” a diretora explica quando chegou à instituição foi um pouco difícil porque havia hábitos enraizados “estavam habituadas a muitas recompensas... E é muito difícil, nós conseguimos depois fazer com que elas percebam, sim vão ser recompensadas, se também nos deram algo em troca, a instituição..., mas conseguimos. E no ano pior, da pandemia, acho que elas perceberam isso e foram cinco estrelas...” Neste momento, em relação às recompensas “Então o que é que eu faço, eu tento sempre com dias, dias de folgas ... Por exemplo, na altura do covid, na altura em que tivemos pior, que tivemos as funcionárias quase todas... eu fiz um texto no WhatsApp, ... fiz um texto enorme a agradecer... Mas sim, sim acho que sim acho que tentamos recompensar como... como podemos.”. Na IN5, esta prática virá no seguimento da avaliação do desempenho “Não, porque também não temos a avaliação do desempenho... Como é que nós vamos recompensar um colaborador, com que critérios, não é? ... é assim nós temos recompensas, mas é recompensas para todos por igual.” A diretora da IN6 e IN7, inicialmente respondeu não, mas com o decorrer da entrevista acrescentou “Há, há. Repare se eu tenho alguém, que eu estou muitas vezes em casa, surge uma baixa um sábado ou domingo, e que eu tenho à vontade para pegar no telefone e.... a pessoa me dá abertura e liberdade para isso, eu não posso tratar aquela pessoa que nem sequer lhe ligo porque nem sequer me está disponível... Ou seja, eu faço e elas sabem que eu trabalho assim e elas sabem, porque também não temos de esconder nada. Mas de facto, não posso tratar as pessoas da mesma forma”.

Em relação a **avaliação do desempenho**, na IN1 a prática já foi aplicada, “Já fizemos, pelo menos em dois anos depois suspenderam.”, quando questionada sobre a utilidade “É assim quando iniciamos, eu considerei que seria útil, mas depois tenho algumas dúvidas porque a forma como estavam... como estavam a querer que fosse feito não estava a ser, na minha opinião, não ia ser muito justo”. Na IN2 a prática não é aplicada por falta de tempo “Ainda comecei com isso, já fui a formação nessa área.... Eu tenho tudo, não tenho é tempo...”. Na IN3 a entrevistada deu-nos a conhecer ao longo da entrevista que estão a trabalhar na prática. A diretora técnica da IN4 explica que não dispõe da prática “Até porque a avaliação de desempenho, eu acho que faz sentido se depois elas forem recompensadas” ao longo da entrevista a diretora explicitou “essa avaliação para mim não faz sentido se for feita só por mim acho que isso é ser uma avaliação feita por uma equipa multidisciplinar, que nós aqui no fundo não temos”. Na IN5 a avaliação do desempenho faz parte do

plano para o ano de 2022. Na IN6 e In7 “Não há, não há, porque eu considero que é contraproducente nesta área, nesta área e neste tipo de público, estamos a falar de funcionários.”

Quanto ao **plano de carreira**, as instituições IN1, IN2 e IN5 responderam não, sendo que na IN2 a diretora acrescentou quanto à utilidade “Eu acho que, sim, mas também compreendo que...as IPSS trabalham, e principalmente esta” trabalha com os recursos financeiros”, o que “a segurança social paga e o que os idosos pagam, não há dinheiros de mais lado nenhum. Isto é, recebe gasta. Ou seja, isto não é uma empresa para ganhar... dinheiro. Agora essa gestão da carreira era bonita, era. Eu estou na minha função, apesar de estar aqui há tantos anos sempre no mesmo patamar, isto não se progride.”, a da IN5 considera que “Teria que me debruçar um bocadinho sobre isso, neste momento não tenho opinião”. Na IN3 “Sim é o que está instituído...a nível legal” é considera útil pois “Sim, todas as pessoas gostam de evoluir na carreira, não é? Como é óbvio. Portanto, nós aqui cumprimos com tudo que são diretivas e com tudo que é legal nós cumprimos *Ipsis verbis* o que a CNIS nos orienta a nível do boletim de trabalho.”. Na IN4 por sua vez, aplicam “Só legal, as diuturnidades, subida por anos de casa, só isso. Elas entram em terceira, por exemplo, as ajudantes de ação direta são ajudantes de ação direta de terceira. Quando começa e depois vão subindo até ajudante de ação direta de primeira. E recebem, não é? O ordenado também aumenta conforme as categorias”, considera esta prática se bem que, “agora não vai fazer grande diferença... vão subir os ordenados, elas, agora, vão ficar a receber quase o mesmo que as novas..., mas sim acho que sim...”. A diretora da IN6 e IN7 explica, “Não, não tenho. Faço aquilo que esta definido na lei, na progressão das carreiras, cumpro rigorosamente, não tenho outro tipo de incentivos. E mais uma vez digo, neste caso sou um bocadinho contra, porque é contraproducente, ou seja, eu tenho um funcionário muito bom, eu tenho um funcionário muito mau, o facto de eu criar um incentivo ao muito bom não vai criar no funcionário muito mau, um incentivo para ser melhor. Vai criar um bocadinho de revolta e de incompreensão ...”

Em relação aos **procedimentos administrativos** em GRH, na IN1 a diretora técnica informa “..., está tudo nos serviços administrativos. Há um programa, há uma colaboradora que está responsável só por isso”. Na IN2 a entrevistada explica, “Eu tenho muito pouco, o processo dos funcionários com o nome com contrato com o bilhete identidade e pouco mais. Não há nada assim muito rígido, não.” Em relação à utilidade considera “Ah sim, sim, sim, até deviam estar mais direitinhos, lá com as funções lá com aquilo tudo, lá...” e reconhece que tem” ... de mudar, tem obrigatoriamente. Tinha de por aquilo tudo direitinho, por exemplo, conforme vão fazendo formações colocar lá... Por exemplo, fui fazer fisioterapia, a justificação da fisioterapia vai lá para a pastinha, ainda está aqui já acabei a fisioterapia há duas semanas, mas ainda cá está, mas pronto isto vai para o processo.”. Na IN3 a diretora técnica reforçou a utilidade da plataforma adotada pela instituição, “Isso está tudo aqui relacionado com a área administrativa, está bem? Nós separamos bem setores. E sim existe, as plataformas AnKira que também tem a parte de gestão de recursos humanos “que considera ser útil. Na IN4 e IN5 as diretoras técnicas respondem não haver práticas neste sentido, mas deixam em aberto a possibilidade. A diretora da IN6 e IN7 explicita, em relação aos processos dos funcionários... “temos tudo organizado, temos de ter somos obrigados por lei... onde consta a sua identificação individual e eventuais formações que tenham feito, onde consta o

seu contrato de trabalho, onde consta todas as suas fichas acessibilidade e qualquer informação que seja pertinente, um acidente de trabalho, as baixas médicas, tudo. Surge alguma coisa... Nós temos uma contabilista que está em regime de trabalho completo, pronto. Mas a nível administrativo, eu delego, nela a maior parte das coisas.” A diretora explica ainda “... uma funcionária entra, faz-se o processo de admissão, mediante aquele concurso que lhe falei, eu faço a seriação, faco a seleção, recolho toda a informação documental que é necessária e elaboro o contrato ou peço ao advogado, peço à minha colega ...que faça a admissão na segurança social, e depois instrua toda o processo individual do funcionário, com os dados, categoria profissional, tabela de IRS, tudo isso e pronto a partir daí começa a construir o processo individual do funcionário...”.

3.2 Discussão de resultados

Este estudo pretende efetuar uma caracterização detalhada das políticas e práticas de gestão de recursos humanos de um conjunto de IPSS (adstritas ao município). Adicionalmente, é relevante compreender a forma como a gestão de recursos humanos impacta na qualidade de emprego e na sustentabilidade organizacional e regional. Serão ainda analisados e discutidos esses mesmos resultados à luz da literatura da área. Os resultados que retiramos para o concelho em causa são muito limitados, uma vez que a gestão de recursos humanos está numa fase muito embrionária.

Em relação aos perfis de quem exerce as funções de gestão nas IPSS, na sua totalidade são mulheres com idades compreendidas entre os intervalos 31-40, 41-50 e 51-60 anos, licenciadas na área social (serviço social, sociologia das organizações (1) e Educação (1)). Nenhuma das entrevistadas é licenciada ou possui mestrado na área de gestão, recursos humanos ou outro similar. Sendo que, algumas possuem pós-graduações ou formação na área. Após a aplicação e análise das entrevistas ficamos a saber que em termos de respostas, especificamente da área do envelhecimento, contamos com Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, Centros de Dia e Serviços de Apoio Domiciliário.

No que concerne as competências de Recursos Humanos no organograma da Instituição, bem como as suas funções, as instituições não possuem um departamento de Recursos Humanos, sendo as diretoras técnicas a assumirem a função de gerir os recursos humanos. A certificação da qualidade não consta em nenhuma das instituições. A qualidade da gestão constitui uma condição fundamental para a criação de valor social, pelo que a implementação de um SGQ acarreta benefícios ao nível da organização, funcionamento e prestação de serviços, em particular, nas instituições do Terceiro Sector que devem encarar este sistema como um investimento no seu desenvolvimento organizacional e na promoção e qualificação das respostas sociais (Martins, 2017). De acrescentar que, uma vez que, as instituições estão certificadas pelas NP EN ISO 9001 poderão, facilmente, alargar a sua certificação à NP 4427 (Fernandes, 2007).

A qualidade do emprego e a sustentabilidade merecem grande destaque e atenção neste estudo. Os resultados demonstraram que as práticas se encontram num estado residual ou não

existente. Os autores Oliveira, Bouças e Santos (2019) consideram que a preocupação por parte das organizações com o capital humano é fundamental, nomeadamente através da promoção da qualidade do emprego apresentando vantagens evidentes na motivação dos funcionários.

Tendo em conta a **igualdade e diversidade**, não há evidências vincadas nesse sentido. Sendo que, onde destacam haver mais entraves, é na contratação de homens pelo que a maioria dos colaboradores são do género feminino. Não há planos de formação que sejam específicos, na área da igualdade e diversidade. O Soares (2019) refere que a igualdade de oportunidades visa a ausência de discriminação quer de género, etnia, religião ou crença, incapacidade, idade, ou orientação sexual. A diversidade das equipas, com vista no alto nível de criatividade, é pouco mencionada por parte das diretoras técnicas, sendo que apenas duas (sendo uma responsável por duas instituições) abordaram a existência de uma equipa com todas as áreas de intervenção. É importante a consciencialização das instituições para o desenvolvimento de sistemas de gestão de recursos humanos e culturas organizacionais adaptados a uma força de trabalho heterogénea.

Em relação à **formação e desenvolvimento**, as diretoras falaram da existência de formação, sendo que as entrevistadas frisam que a altura é péssima devido à pandemia, a iniciativa por parte das colaboradoras é baixa, as formações online são complicadas. Algumas instituições fazem o levantamento das necessidades a colmatar com a formação. Uma das entrevistadas, responsável por duas instituições, menciona que recorre a formação-ação que considera uma forma eficaz de dar respostas a necessidades de formação que surjam. Todas as diretoras técnicas, concordam com a importância da mesma, seja para as colaboradoras novas, seja para adquirir novos conhecimentos, e até mesmo para dar resposta a situações “pouco espectáveis” (Ex: surtos de covid). Gomes (2017) salienta o facto de a formação profissional apresentar diversas vantagens, nomeadamente o aumento da dedicação profissional e motivação dos trabalhadores, o que, por sua vez, permite o aumento da produtividade, tendência à diminuição da supervisão dos colaboradores visto que com um bom alicerce de formação faz com que necessitem de menos supervisão, o que terá impacto direto no sucesso das organizações. Relativamente à troca de conhecimentos, as instituições apenas referem a realização de reuniões, algumas delas mais pontuais outras mais esporadicamente, numa das instituições não existe a prática. A avaliação do desempenho não é realizada nas instituições, numa instituição já existiu e em duas está em processo, isto é, consta nos objetivos.

No que concerne a **saúde e segurança no trabalho**, de forma global, as instituições apenas seguem os requisitos legalmente exigidos. Para Lopes (2018) Segurança do Trabalho, diz respeito a um conjunto de metodologias adequadas à prevenção de acidentes de trabalho, tendo como principal campo de ação o reconhecimento e o controlo de riscos associados aos componentes materiais do trabalho.

No subtema equilíbrio **trabalho/família**, foi onde as instituições demonstraram mais flexibilidade e “medidas”, nomeadamente nos casos em que as colaboradoras são, em paralelo, cuidadoras informais e mães. Em relação à troca de horários, com o conhecimento da instituição, esta é possível. As instituições concedem flexibilidade na conceção das licenças, através de acordo

entre ambas as partes. Contudo, foi mencionado que quando há exigências por parte das colaboradoras as situações não são tão tranquilas. É importante ter consideração conciliação trabalho/família e família/trabalho isto porque, o número de casais com responsabilidades profissionais e familiares aumentou no mercado de trabalho, tornando mais complexa a capacidade de articulação das exigências laborais e familiares em ambos os géneros. (Pinto, 2015)

Passando agora a outro grande tema desta dissertação, as **práticas de gestão de recursos humano**, em termos formais a existência de práticas nas instituições é muito baixa. Marinho (2012) afirma que, as práticas de gestão de recursos humanos devem ser encaradas como eficazes para o desempenho dos colaboradores e a obtenção de resultados e, conseqüentemente, consigam fazer face aos constantes desafios.

Na análise e descrição de funções, as IN1, IN3 e IN5 dispõem do documento, mas em relação à sua utilidade as respostas divergem pois referem inclusive que em alguns casos a análise e descrição de funções pode dificultar o desempenho, nomeadamente quando os/as funcionários/as necessitam de concretizar alguma tarefa que não consta no mesmo. Na IN6 e IN7 a diretora refere a existência de ordens de serviço. A análise de funções corresponde a uma metodologia que tem como principal objetivo a descrição exata/exaustiva das diversas tarefas e exigências de uma função (Carvalho & Rua, 2017), podendo configurar um ponto de partida para as restantes práticas.

O recrutamento, não segue um processo próprio/ específico, numa das instituições o manual de recrutamento é uma ação prevista. Portanto, as instituições acabam por recorrer a currículos que chegam até à instituição, contactos diretos, programas de empregabilidade, publicidade na internet entre outras medidas. Como referido anteriormente o perfil de funções é o elemento base da GRH e como tal a seleção e recrutamento deverão ter em conta o perfil de funções (Silva, 2012). Contudo, é referido que a candidaturas são muito reduzidas, sendo apontadas algumas razões para o facto de as candidaturas a vagas de emprego nas instituições ser diminuta, algumas das mencionadas foram: horários de trabalho, salários baixos e dificuldade em conciliar a vida familiar com o trabalho. E, aqui voltamos novamente à conciliação trabalho/família e família/trabalho mencionada anteriormente. Contudo, torna-se fundamental ter em consideração que um “bom ambiente de trabalho incentiva o ingresso (recrutamento) e que os faz permanecer (retenção) e que contribui para um desempenho eficaz, que alia conhecimentos, competências e recursos” (Gil, 2020).

Em relação ao processo de acolhimento, a IN3 e IN5 possuem um manual que consideram ser útil. Reis (2010) considera o manual de acolhimento um elemento facilitador do acolhimento e integração do novo colaborador, isto porque o mesmo deve conter mensagens de boas vindas, explanando a missão, visão, objetivos da organização, assim como as políticas de gestão, organograma, apresentação das áreas, direitos e deveres, entre outros elementos relevantes. A diretora da IN6 e IN7, falou da existência de um “tutor” que acompanha inicialmente os novos colaboradores. Nas restantes instituições o acolhimento é feito de forma informal. Para Serrano (2017) o processo de integração/acolhimento pretende diminuir a ansiedade e incerteza do novo colaborador, promove sentimento de pertença e desejo de permanecer na empresa, o que por sua vez, contribui em termos de compromisso e resultados.

No que respeita as práticas de formação, a IN5 referiu possuir um plano de formação. Nas restantes instituições há possibilidade de realização de formações e as mesmas são consideradas de grande utilidade pelas instituições. Ao longo da entrevista, a diretora da IN3 referiu que a boa formação das colaboradoras é essencial e deu, como exemplo, a forma como ultrapassaram um surto de covid. A formação é considerada uma ferramenta de extrema importância na gestão de recursos humanos e tem como principal objetivo que os colaboradores consigam reunir um conjunto de conhecimentos e competências de trabalho de forma a desenvolver o trabalho que lhe compete da melhor forma (Silva, 2012).

No que concerne a gestão de recompensas, esta não existe, algumas instituições tentam ter um método informal através da concessão de dias de folga adicionais, nomeadamente na IN1, IN2, IN6 E IN7. Na IN3 e IN4 a gestão de recompensas foi descrito como tendo sido pensada para ser introduzida no seguimento da avaliação do desempenho, que também ainda não se encontra em funcionamento. Rego et al. (2015) menciona três tipos de compensação, retribuição fixa, retribuição variável e os benefícios (compensação indireta). As instituições apenas mencionam a compensação indireta, segundo o autor anteriormente mencionado, os benefícios são atribuídos sob formas não-remuneratórias (automóvel, planos de saúde...) e tendem a ser diferenciados e individualizados, configurando fatores de atração e retenção de trabalhadores.

No que respeita o plano de carreira as instituições cingem-se ao que é legalmente estipulado, que nestes casos é diminuto ou inexistente. Pereira (2013) salienta que a gestão de carreiras esteja integrada na política de recursos humanos das organizações, especialmente a nível do recrutamento, da gestão de competências, nos planos de formação, tendo em conta a possibilidade de mobilidade profissional dos colaboradores dentro da organização, e as necessidades atuais e futuras da organização.

Relativamente às práticas de procedimentos administrativos na GRH, uma das instituições, possui uma plataforma que possui a parte de RH, foi também mencionado a existência de uma funcionária afeta a essas tarefas por duas entrevistadas. Silva (2012) alerta para o facto de os procedimentos administrativos na GRH serem tarefas de natureza burocrática (processamento salarial, gestão do absentismo, controlo do tempo de trabalho, realização e cessação de contratos, observação do quadro jurídico-legal) essenciais e quando não são devidamente desenvolvidas podem por em causa o bom desempenho organizacional.

Em relação às dimensões utilidade, visibilidade, compreensão e a concordância da GRH (Oliveira e colaboradores, 2019) não foi possível compreender, na sua globalidade, o que pretendíamos com este estudo já que a não existência das práticas de gestão de recursos humanos formais impossibilitaram a compreensão da utilidade, visibilidade, compreensão e concordância. Apenas a utilidade foi possível aferir nestes contextos. Uma das diretoras técnicas refere que, de um modo geral é uma área a trabalhar. O contexto estudado apresenta um estado praticamente inexistente de práticas de gestão de recursos humanos formalizadas, logo, este subsequente desenvolvimento de análise sobre a função de gestão de recursos humanos incidindo na sua utilidade, visibilidade, compreensão ou concordância não pode ser concretizado. Não existia matéria

suficiente para analisar e discutir neste segundo nível de análise sobre as práticas de gestão de recursos humanos. É um aspeto que pode ser considerado uma limitação.

A presente dissertação apresenta outras limitações, nomeadamente a situação pandémica devido ao vírus da covid-19 que acabou por configurar um entrave significativo na aplicação das entrevistas nas IPSS. Ainda assim, foi possível contornar a situação, isto é, aceleramos a aplicação das entrevistas para a época que antecede o natal, uma vez que as épocas festivas acarretam fases críticas da covid-19. Com uma das diretoras técnicas, que participou no estudo, houve dificuldade no agendamento, pelo que a entrevista se realizou no mês de abril, o que pode ter condicionado a comparabilidade dos dados. Futuramente, seria interessante realizar este estudo através de uma análise quantitativa de modo a analisar de forma diferente a problemática e consolidar os resultados. Assim como, também seria interessante alargar a abrangência do estudo a outras organizações sociais, outras regiões, de modo a perceber se as dificuldades ou resultados seguem a mesma linha.

3.2.1 Implicações organizacionais

Com o decorrer da investigação percebemos que o envelhecimento quer a nível nacional que a nível concelhio é uma realidade. Pelo que haverá uma tendência de crescimento de ofertas de emprego na área. Após a aplicação e análise das entrevistas, concluímos que há questões que se destacam, nomeadamente, a inexistência da certificação da qualidade das instituições, a débil adesão a práticas de sustentabilidade e promoção da qualidade do emprego e, ainda, a falta de recursos humanos a candidatarem-se para as vagas de emprego.

Dar respostas a estas lacunas torna-se essencial. Em relação à certificação da qualidade, o facto de o processo de implementação ser complexo dificulta a aplicação da mesma, pelo que o apoio por parte de uma entidade externa seria fundamental. A nível da sustentabilidade e qualidade do emprego o desenho e implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos, incluindo por exemplo políticas e práticas formalizadas e integradas e medidas associadas diretamente à sustentabilidade e qualidade, como um plano de igualdade por parte das instituições seria bastante positivo. A utilização de práticas de GRH, vincadas e formais, podem ser uma mais valia pelo que, por exemplo, a criação de um manual de boas práticas por parte das instituições do concelho, desenhada em articulação poderia ser uma medida relevante a colocar em prática.

Há várias razões apontadas para o facto de as candidaturas a vagas de emprego nas instituições ser diminuta, algumas das mencionadas foram: horários de trabalho, salários baixos e dificuldade em conciliar a vida familiar com o trabalho. O facto de, em algumas instituições trabalharem por turnos e ao fim de semana, faz com que no caso dos/as funcionários/as que são mães/pais estejam limitados pelo facto de durante o fim de semana, as creches, infantários e escolas estarem encerradas constituindo um entrave. Acima de tudo, é importante que o trabalho na área social, nomeadamente dos/as auxiliares de ação direta e funções similares, se torne mais

apelativo e que sejam dadas respostas aos funcionários de modo a poderem conciliar vida pessoal, familiar e profissional. As instituições inquiridas demonstram sensibilidade nestas matérias, contudo poderiam ser criadas medidas organizacionais concretas que facilitassem essa gestão para ambas as partes.

Os resultados sugerem, que para que o terceiro setor se torne apelativo, haja a criação de algumas medidas de incentivo aos trabalhadores da área (por exemplo um seguro de saúde). A criação de uma solução para os/as pais/mães que não tem com quem deixar os filhos seria outra medida a ter em consideração. É importante tornar a área apelativa, recrutar e reter capital humano de qualidade.

Conclusões

De modo a terminar a presente dissertação, deixamos algumas considerações em relação ao estudo realizado. O envelhecimento da população é evidente pelo que a análise das instituições que os acolhe torna-se crucial. O estudo levado a cabo debruçou-se na qualidade do emprego, sustentabilidade e Gestão de recursos humanos.

Concluimos que, nenhuma das instituições onde o estudo teve incidência, conta com departamento de recursos humanos, que não são certificadas pela gestão da qualidade, nem aplicam a norma NP 4427. As práticas de gestão de recursos humanos são diminutas e residuais ou inexistentes, tendo impacto na qualidade do emprego e sustentabilidade, apresentando já as instituições dificuldades sérias na atração e gestão de pessoas. Oliveira, Bouças e Santos (2019), consideram que a preocupação por parte das organizações com o capital humano é fundamental, nomeadamente, através da promoção da qualidade do emprego apresentando vantagens evidentes na motivação dos funcionários. Portanto, a nível da gestão de recursos humanos, este trabalho de investigação demonstra que ainda há um longo caminho a percorrer nas instituições onde incidiu o estudo. Num setor em crescimento, é importante que as IPSS se profissionalizem na gestão de

peçoas, se tornem mais apelativas para os trabalhadores, promovendo a práticas sustentáveis e contribuindo para o aumento da qualidade do emprego no nosso país.

Os resultados que retiramos para o concelho em causa são muito limitados, uma vez que a gestão de recursos humanos se encontra numa situação notoriamente embrionária.

Referências Bibliográficas

- (DGSS), D.-G. d. (2021). Proteção Social – Pessoas Idosas. Lisboa: Direção-Geral da Segurança Social.
- Alcobia, P. (2004). (Coord.) Manual Prático da gestão de recursos humanos (Vol. 1). Lisboa: Edições Profissionais, Unip.,Lda.
- Alvares, K. P., & Souza, I. M. (31 de Agosto de 2016). Sustentabilidade Na Gestão De Pessoas: Práticas E Contribuições Às Organizações. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Álvaro Narzi, & Júnior, N. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos.
- Alves, M. (2014). A Qualidade Do Emprego No Setor Terciário: O Caso De Portugal. Lisboa: School Of Economics & Management.
- American Psychological Association. (2010). Publication Manual Of The American Psychological Association (6th Ed.). Washington: American Psychological Association.
- Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. Portugal: Edições 70.
- Caminha, C. M. (2013). Diagnóstico Social Do Concelho De Caminha.
- Cardoso, L. (2012). Práticas De Gestão De Recursos Humanos. Lisboa: Ispa.
- Carvalho, A., & Rua, O. (2017). Gestão de Recursos Humanos - Abordagem das Boas Práticas. Porto: Vida Económica.
- Cardeira, M., & Dias, J. (25 de Novembro de 2016). Crise e qualidade do emprego.
- colaboradores, T. D. (2017). A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos. Porto: ISCAP.
- Constituição da República Portuguesa. (12 de 8 de 2005). p. pp. 22 (artigo 5).
- (Chiavenato, I. (2009). Recursos humanos: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Cunha, M., Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2010). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Editora RH.
- Delgado, V. A. (2019). Impacto Da Gestão De Recursos Humanos Sustentável No Bem-Estar E Na Intenção De Turnover Dos Colaboradores. Lisboa : Universidade De Lisboa.
- Dorigo, M., & Blum, C. (2005). Ant colony optimization theory: A survey. Theoretical Computer Science, 243-278.
- Epps, R. (2006). Corporate Governance and Earnings Management: The Effects of Board Composition Size, Structure and Board Policies on Earnings Management. Obtido em 20 de dezembro de 2006, de <http://ssrn.com/paper=929312>
- Estatística, I. N. (31 de Março de 2020). Projeções de População Residente 2018-2080 .

- Fernandes, A., Passos, A., Bento, A., Caetano, A., Dornelas, A., Nunes, F., . . . Hospital, X. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Fernandes, M. T. (2007). *A Norma Portuguesa Np 4427 – Sistema De Gestão De Recursos Humanos – Requisitos*.
- GEP. (2020). Carta Social. Obtido de <https://www.cartasocial.pt/numero-de-respostas-sociais> (Consultado em:08-02-2022)
- GEP. (2021). Carta Social- Rede de Serviços e Equipamnetos - Relatório 2020. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento.
- Gil, A. (2009). *Serviços de Apoio Domiciliário – ofertas e custos no mercado privado*. Lisboa : Instituto da Segurança Social, IP.
- Gil, A. (24 de Julho de 2020). *Estruturas residenciais para pessoas idosas - Relação entre qualidade dos cuidados e qualidade do emprego*.
- Gil, A. P. (24 de Julho de 2020). *Relação entre qualidade dos cuidados e qualidade do emprego - Relação entre qualidade dos cuidados e qualidade do emprego*.
- Gomes, T. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Guimarães, R. C., & Cabral, J. A. (2011). *Estatística*. Lisboa: Verlag-Dashofer.
- Instituto da Segurança Social, I. (2014). *Guia Prático – Acolhimento Familiar – Pessoas Idosas e Adultas com Deficiência*. Instituto da Segurança Social, I.P.
- Instituto da Segurança Social, I. (28 de Julho de 2014). *Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Obtido de Instituto da Segurança Social, I.P.: Site: www.seg-social.pt, consulte a Segurança Social Direta.
- Instituto da Segurança Social, I. (2017). *Guia Prático – Apoios Sociais – Pessoas Idosas*. Instituto da Segurança Social, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística . (14 de Junho de 2021). *Estimativas de População Residente em Portugal 2020. Crescimento Populacional inferior ao de 2019 em Resultado do Agravamento do Saldo Natural e da Diminuição so Saldo Migratório*.
- Jacob, L., Santos, E., Pocinho, R., & Fernandes, H. (2013). *Envelhecimemnto e economia social - Perspetivas atuais*. Viseu: Psicosoma.
- Klesener, M., Wegner, R., Malheiros, M., Rassoto, V., & Estivalete, V. (1 de Julho de 2021). *Análise Da Gestão De Recursos Humanos Sustentável: Um Estudo Em Uma Multinacional*. Doi:[Http://Dx.Doi.Org/10.22277/Rgo.V14i3](http://Dx.Doi.Org/10.22277/Rgo.V14i3)
- Kuzma, E. L., Doliveira, S., & Silva , A. (1 de Junho de 2017). *Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática*.

- Makridakis, S., Wheelwright, S. C., & Hyndman, R. J. (1998). *Forecasting: Methods and Applications*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Martins, A., Garcia, A., Gil, A., Callén, B., Pinto, C., Ribeirinho, C., . . . Faleiros, V. (2013). *Serviço Social no Envelhecimento*. (M. Carvalho, Ed.) Lisboa: Pasctor.
- Martins, J. (2017). *Sistemas de Gestão da Qualidade em IPSS: O caso do Tâmega e Sousa*. Porto: Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Moreno, D. (30 de Março de 2012). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*.
- Neves, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Coneitos e das Práticas*. Em A. Fernandes, A. Passos, A. Bento, A. Caetano, A. Dornelas, F. Nunes, . . . R. Foilhais, *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Névoa, M. J. (2018). *A Ação Da Direção Técnica Das Estruturas Residenciais Para Pessoas Idosas: Um Estudo De Caso No Concelho De Viana Do Castelo*. Viana Do Castelo: Instituto Politécnico De Viana Do Castelo.
- Oliveira, A. T., Keating, J., & Silva, I. (13 de November de 2020). *Sustainable HRM as a Pathway to Sustainability—HRMS Relevance on Affective Commitment through Organizational Trust*.
- Oliveira, A. T., Bouças, A., & Santos, J. (2019). *Organização e Políticas Empresariais*. Viana do Castelo: Actual Editora (pp. 101-132).
- Oliveira, A., Valente, A., Keating, J., Silva, I., & Cardoso, C. (2019). *Abordagem processual na gestão de recursos humanos e a saúde numa perspetiva ecológica: considerações teóricas e práticas*. Em C. Machado, & J. P. Davim, *Organização e Políticas Empresariais*. Lisboa: Actual Editora.
- Oliveira, R. (2016). *A Sustentabilidade das IPSS e o papel das Redes Sociais municipais: Os casos de Matosinhos e de V. N. Gaia*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Oliveira, S. (2016). *SNS e IPSS: Os (novos) acordos de gestão e de cooperação*. Braga: Universidade do Minho.
- Ornelas, T. (2018). *Transparência das IPSS na Região Autónoma da Madeira: Estudo empírico*. Porto: Intituti Politécnico do Porto.
- Pordata . (25 de Março de 2020). Obtido de <https://www.pordata.pt/>
- Pereira, S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Dissertação de Mestrado. ISCAP, Porto, Portugal.
- Pinto, E. (2019). *Práticas De Gestão De Recursos, Desempenho E Inovaçãoem Em Empresas Tecnológicas*. Porto: Instituto Superior De Contabilidade E Administração Do Porto
- Praça, F. (Janeiro- Julho de 2015). *Metodologia Da Pesquisa Científica: Organização Estrutural E Os Desafios Para Redigir O Trabalho De Conclusão*, p. 74 e 75.

- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015). Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, F. L. (2010). Recrutamento, Selecção e Integração. Lisboa : Editora RH.
- Rosa, M. J. (2020). um tempo sem idades (The age of no age). Lisboa: Tinta da China.
- Sacilotto, T. D. (2015). A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). Metodologia de Pesquisa (3ª edição ed.). São Paulo: MC Graw Hill.
- Serrano, A. C. (2017). Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa IPSS: O caso da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior. Évora: Universidade de Évora.
- Silva, M. d. (2012). Gestão de Recursos Humanos - Princípios e Práticas para a Excelência. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Social, D.-G. d. (2004). Centro de Noite - Guião técnico. Direcção-Geral da Solidariedade e Segurança Social.
- Trévia, S. (2019). Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Verde: O caso de uma multinacional do setor alimentar em Portugal. Lisboa : Universidade de Lisboa .
- Timonen, V., & Lilich, L. (Julho De 2019). "The Poor Carer": Ambivalent Social Construction Of The Home Care Worker In Elder Care Services.
- Vieira, F. (Agosto de 2017). Ensino de Marketing por meio de entrevista semi-estruturada.
- Yin, R.K. (2015) Estudo de caso. Planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 5ed. Porto Alegre (RS): Bookman.

Anexos

1.1 Anexo 1: GRH Socialmente Sustentável

GRH Socialmente Sustentável

(Fonte: Adaptado de Barrena-Martinez, López-Fernández, Romero-Fernández (2016) & Barrena-Martínez *et al.* (2017))

Igualdade Diversidade	Q1.1 A minha empresa assegura a implementação dos princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades em todas as políticas, práticas e processos de gestão de recursos humanos.
	Q1.2 A minha empresa deteta necessidades de formação nos colaboradores em matéria de diversidade e igualdade de oportunidades.
	Q1.3 A minha empresa considera os princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades como critérios essenciais para a excelência na composição, estrutura e gestão da força de trabalho.
	Q1.4. A minha empresa cria equipas diversificadas no sentido de promover um alto nível de criatividade.
Formação desenvolvimento	Q2.1. A minha empresa cria um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem, autonomia, ambição e melhoria contínua.
	Q2.2. A minha empresa realiza análises periódicas de desempenho dos colaboradores, a fim de melhorar o seu desempenho profissional.
	Q2.3. A minha empresa deteta periodicamente as necessidades de formação da equipa, estabelecendo metodologias de aprendizagem para corrigir as suas lacunas.
	Q2.4. A minha empresa promove a troca de conhecimento entre os colaboradores (por ex. através da rotação interna, reuniões ou brainstorming).
Saúde Segurança trabalho	Q3.1. A minha empresa cria programas de formação e ações destinadas a melhorar a prevenção, saúde e segurança no trabalho que vão além dos requisitos legais.
	Q3.2. A minha empresa atribui tarefas para monitorizar e controlar os seus colaboradores, além dos estabelecidos legalmente, em matéria de saúde e segurança, a fim de criar uma cultura preocupada com a prevenção, bem-estar físico e emocional na empresa.
	Q3.3. A minha empresa minimiza os riscos físicos e emocionais do trabalho para os colaboradores e suas famílias, como absentismo, stress, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho
Equilíbrio trabalho/ família	Q4.1.A minha empresa facilita o equilíbrio entre o trabalho e a sua vida familiar
	Q4.2. A minha empresa facilita modificações nos horários de trabalho e nos turnos dos colaboradores de acordo com as suas necessidades e da empresa.
	Q4.3. A minha empresa oferece flexibilidade na concessão de licenças maternidade e paternidade e/ou períodos de amamentação dependendo da necessidade do colaborador e da empresa.