

Gestão de Pessoas nas Organizações. Estudo do caso da Luz dos Pastorinhos

People Management in Organisations. Case study of Luz dos Pastorinhos

**Felipa Lopes dos Reis¹
Madina Mamade Rodrigues Sadrudin²**

Resumo

A gestão de pessoas diz respeito às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Esta gestão considera que as pessoas são o seu ativo mais importante. No seu trabalho, cada administrador, seja ele o presidente, diretor, gerente ou executivo, desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções, pois ele não realiza o seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam a sua equipa. Com a sua equipa, o executivo alcança metas, objetivos e resultados (Chiavenato, 2014). A gestão de pessoas é importante para qualquer organização, pois o seu desempenho depende da contribuição das pessoas que as compõem.

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

Abstract

People management concerns the policies, practices and systems that influence the behaviour, attitudes and performance of the members of the organisation, in order to increase the organisation's competitiveness and learning capacity. This management considers people to be its most important asset. In his or her work, every administrator, be it the chairman, director, manager or executive, performs the four administrative functions that make up the administrative process: planning, organising, directing and controlling. People management seeks to help the administrator perform all these functions, because he does not carry out his work alone, but through the people who make up his team. With his team, the executive achieves goals, objectives and results (Chiavenato, 2014). People management is important for any organization, because its performance depends on the contribution of the people who make them up.

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

Introdução

O fator humano é apontado por diversos autores como um ponto chave para o sucesso de qualquer organização, no entanto muitos dos profissionais que atuam nos domínios do social não possuem competências académicas em gestão, apesar de, cada vez com mais

¹ Doutora em Gestão e Professora Associada na Universidade Lusófona. E-mail: p4338@ulusofona.pt

² Mestre em Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar pela UL. E-mail: madina_rodrigues@hotmail.com

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

De acordo com Chiavenato (2014), por fora a alcançar os seus objetivos, da melhor forma possível, as organizações precisam saber canalizar os esforços das pessoas, para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes sejam beneficiadas.

1. Gestão

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

Para Teixeira (2013), gestão é o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, diversas pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto, de forma a melhor atingir objetivos comuns. Excluindo do conceito de gestão a ação individual de quem trabalha isoladamente, por exemplo as profissões liberais - os profissionais que trabalham por conta própria - , o autor constata que a generalidade das pessoas que trabalham em organizações

ou são gestores ou trabalham na subordinação de um gestor. Ou pode haver casos em que se verifiquem ambas situações em simultâneo, como é o caso dos gestores intermédios, que são gestores mas dependem de outro(s) gestor(es) de nível superior.

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

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

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

Mais recentemente Reis (2020), define gestão como:

um processo estruturado de forma a possibilitar a produção de bens e serviços com o empenho dos membros da organização, o que significa que a gestão compreende um conjunto de operações que visam garantir a realização de um bom desempenho por parte dos recursos humanos organizacionais, no intuito de serem atingidos os objetivos e as metas previamente delineados, de forma eficiente e eficaz, através das suas principais funções: planeamento, organização, direção e controlo (Reis, 2020, p.21)

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

2. Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos

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

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

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

sucedidas chegaram a esta conclusão e conseqüentemente tratam os seus colaboradores como parceiros e não como simples empregados contratados (Chiavenato, 2014).

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

À luz do novo conceito “Gestão de Pessoas”, Chiavenato (2014) destaca cinco aspectos essenciais, que servem como base para este conceito: As pessoas como seres humanos; As pessoas como parceiros da organização; Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais; Pessoas como talentos fornecedores de competências; Pessoas como capital humano.

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

No que diz respeito aos objetivos da gestão de pessoas, estes são variados. Esta gestão deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: Ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e realizar a sua missão; Proporcionar competitividade à organização; Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; Aumentar a auto-actualização e a satisfação das pessoas no trabalho; Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho; Administrar e impulsionar a mudança; Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; Construir a melhor equipa e a melhor empresa (Chiavenato, 2014).

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

3. Práticas de Gestão de Pessoas

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

A gestão de pessoas refere-se, então, às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Cunha et al., 2014).

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

3.1. Análise, Descrição e Qualificação de Funções

A descrição de funções é uma afirmação escrita sobre o que o ocupante da função faz, como o faz e sob que condições, não existe um formato universal para a descrição de funções, no entanto, engloba diversos elementos, a identificação da função, os objetivos globais da função, os deveres e responsabilidades, materiais, máquinas e equipamentos, ambiente físico e social e outras condições de empregabilidade, tais como benefícios e regalias associados à função, sazonalidade, regime contratual, relação com os sindicatos, entre outros (Cunha et al., 2014).

Para Cunha et al. (2014), a análise de funções consiste no estudo de uma ou mais funções de uma organização, ou seja, a recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma função. É possível afirmar que a análise de funções é um procedimento de aplicação habitual em todas as empresas, ainda que com variações no que respeita à sua extensão, rigor, custos e grau de organização.

A análise de funções é a “espinha dorsal” da gestão de pessoas, uma vez que fornece informação basilar para a tomada de decisões sobre diversas atividades (Cunha et al., 2014).

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

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

3.2. Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção são uma das práticas de gestão de pessoas mais conhecidas. Ambos, o recrutamento e a seleção das pessoas fazem parte de um mesmo processo, isto é, a introdução de novos elementos humanos na organização. Enquanto que o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e de comunicação, a seleção é ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e de decisão (Chiavenato, 2014).

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

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

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

A seleção correta dos candidatos constitui uma das maiores, se não a maior contribuição que um profissional de recursos humanos pode oferecer à organização em que se integra (Silva & Reis, 2018).

3.3. Acolhimento e Integração

As organizações precisam, cada vez mais, de desenvolver estratégias de acolhimento e integração que permitam aos novos elementos tornarem-se rapidamente trabalhadores

efetivos, contribuindo para o sucesso organizacional e assegurando condições de cumprimento das expectativas individuais nesta relação (Ferreira et al., 2015).

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

A integração visa reduzir a ansiedade e incerteza no recém-admitido; potenciar a criação de uma atitude favorável à organização de modo que o recém admitido desenvolva um sentimento de pertença e o desejo de permanecer na organização; criar condições para que o recém admitido se torne um membro efetivo da organização, contribuindo em termos de compromisso e resultados (Ferreira et al., 2015).

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

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

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

3.4. Sistemas de Recompensas

O sistema de recompensas consiste numa prática de gestão estratégica de recursos humanos, que promove o alinhamento dos objetivos dos colaboradores com objetivos estratégicos da organização. Este sistema está interligado com outras práticas de gestão de pessoas, principalmente com o sistema de avaliação de desempenho. O sistema de recompensas é um conjunto de contrapartidas que os colaboradores recebem, pelo seu desempenho e pelo seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e

pela sua identificação com valores e princípios operacionais da organização (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2013).

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

O grande teste da eficácia do sistema de recompensas está no grau de satisfação no trabalho dos colaboradores. Ou seja, para comprovar que o sistema de recompensa aplicado numa organização é eficaz, o nível de satisfação dos colaboradores tem de ser elevado. Essa eficácia deve ser periodicamente testada, para detetar possíveis desvios que devem ser analisados e corrigidos (Câmara et al., 2014).

Cada colaborador deve ser recompensado pelo seu contributo na organização de acordo com as suas necessidades prioritárias. Para isso deve-se fazer a hierarquização dos colaboradores, de acordo com as suas funções e o seu estatuto na organização. Essa hierarquização corresponderá à hierarquia das necessidades da pirâmide de Maslow. Isto permitirá orientar os gestores, no sentido de procurar que as recompensas atribuídas sejam customizadas para satisfazer as necessidades prioritárias dos colaboradores de acordo com nível hierárquico em que se encontram (Camara et al., 2014).

3.5. Avaliação e Gestão de Desempenho

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

A gestão do desempenho é um processo contínuo de identificação, mediação e desenvolvimento dos indivíduos e equipas e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização. O sucesso estratégico da organização depende desta gestão. No âmbito da gestão de pessoas, quer em termos conceptuais, quer em

práticos, a gestão do desempenho tem sido muitas vezes confinada à avaliação do desempenho, pressupondo-se que o desempenho da organização depende da soma dos contributos individuais dos seus membros (Cunha et al., 2015).

Os objetivos de um sistema de gestão de desempenho são mais amplos do que os da tradicional avaliação de desempenho, a gestão do desempenho procura garantir o sucesso estratégico sustentado da organização, não só, através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológico e processuais de forma a atingir elevados níveis competitivos (Cunha et al., 2015).

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

3.6. Formação e Desenvolvimento

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

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

São inúmeras, as vantagens ou benefícios que a formação representa para as organizações ao nível do desempenho dos colaboradores, na medida em que dota os indivíduos de competências ou promove o seu aperfeiçoamento, ao nível da motivação, pois os colaboradores entendem a formação como um sinal de interesse por parte da organização neles próprios, sentimento que gera maior motivação no trabalho e, por fim, a resolução de problemas organizacionais, na medida em que a formação pode contribuir

para reduzir a rotatividade, os acidentes de trabalho e os conflitos (Cunha et al., 2014). Os benefícios da formação traduzem-se no reforço do processo de aprendizagem e desenvolvimento, o que contribui para a criação de organizações mais competitivas, preparadas para aprender continuamente, flexíveis na resposta às necessidades presentes e emergentes, e que se denominam organizações aprendentes - learning organizations (Cunha et al., 2014).

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

3.7. Desenvolvimento de Carreira

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

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

3.8. Gestão de Conflitos

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

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

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

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

4. A investigação

4.1. Problema de Investigação

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

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

Por forma a clarificar as intenções do estudo sentiu-se a necessidade de elaborar uma pergunta de partida: Como é realizada a gestão de pessoas numa estrutura residencial para pessoas idosas?

As pessoas são o ativo mais importante de qualquer organização. A forma como as pessoas são geridas é fundamental para o valor de longo prazo de uma organização, sendo, também, importante que a gestão das pessoas demonstre a sua contribuição para o valor organizacional, sob pena de perder ou não ganhar credibilidade como função de gestão (Cunha et al., 2014).

Uma tarefa crucial para os gestores é a de compreender como as organizações podem gerir as pessoas de tal forma que aumentem a respetiva capacidade produtiva e criativa ao mesmo tempo que mantêm em limites sustentáveis os custos associados ao trabalho (Cunha et al., 2014).

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

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

A investigação teve como finalidade providenciar uma análise descritiva das práticas de gestão de pessoas adotadas e desenvolvidas numa estrutura residencial para pessoas

idosas. Decorrendo desta ideia, seria importante perceber a percepção dos profissionais dessa mesma organização, relativamente a essas práticas, de forma a compreender quais as práticas que se tornam imprescindíveis de aplicar e/ou melhorar. Ou seja, a gestão de pessoas é o objeto de pesquisa e o propósito do estudo realizado.

4.2. Universo e Amostra de Investigação

O processo de recolha de dados foi realizado numa organização na cidade de Lisboa, na estrutura residencial para pessoas idosas Luz dos Pastorinhos, uma instituição privada com fins lucrativos. A instituição em estudo conta com 20 (vinte) profissionais, mais especificamente, um diretor técnico, um coordenador, uma animadora sociocultural, um médico, uma enfermeira, um fisioterapeuta, onze auxiliares de ação direta, uma ajudante de lar, uma cozinheira e uma ajudante de cozinha, sendo que os mesmos possuem uma faixa etária compreendida entre 27 (vinte e sete) e 56 (cinquenta e seis) anos de idade. Este universo é constituído maioritariamente por profissionais do sexo feminino, especificamente 4 (quatro) profissionais do sexo masculino e 15 (quinze) profissionais do sexo feminino. Esta foi a população alvo da investigação. Em relação à população acessível, desta fizeram parte 10 (dez) profissionais, mais especificamente, o diretor técnico, o coordenador, a enfermeira, a cozinheira, a ajudante de lar e 5 (cinco) auxiliares de ação direta. Dentro da população acessível, ou seja, 10 (dez) profissionais, escolheu-se uma amostra que se encontra inserida nas amostras não probabilísticas. Foi, então, uma amostra não probabilística intencional, ou seja, uma amostra em que a seleção é realizada de acordo com o julgamento do pesquisador.

A escolha dos participantes foi feita por meios de critérios de seleção que asseguram uma relação íntima dos participantes com a experiência que se pretende descrever e analisar. A investigação foi, então, concretizada com 8 (oito) profissionais.

4.3. Objetivos Gerais e Específicos de Investigação

Uma vez delimitado o objetivo de estudo, foi necessário definir os objetivos a alcançar com o estudo. Nesta investigação foi delineado o objetivo geral - Compreender as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas numa estrutura residencial para pessoas idosas. Assumindo como objetivos específicos:

- Identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na instituição em estudo;
- Caracterizar as práticas de gestão de pessoas nas dimensões: análise, descrição e

qualificação de funções; recrutamento e seleção; acolhimento e integração; sistemas de recompensas; avaliação e gestão de desempenho; formação e desenvolvimento; desenvolvimento de carreira e gestão de conflitos;

- Compreender a perceção dos colaboradores da instituição, relativamente às práticas de gestão de pessoas;

- Compreender, na perspetiva do diretor técnico, qual a necessidade da gestão de pessoas na instituição;

- Reconhecer as práticas da gestão de pessoas que deverão ser valorizadas no futuro;

- Inferir como se efetua a participação dos colaboradores na gestão da instituição.

4.4. Metodologia de Investigação

O objetivo principal da investigação concretizada foi compreender as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas numa estrutura residencial para pessoas idosas. Nesse sentido, optou-se por concretizar um estudo descritivo.

Em função dos objetivos delineados no presente trabalho, o método qualitativo foi considerado o mais adequado, com a metodologia qualitativa foi possível aprofundar os dados, a contextualização do ambiente e identificação de detalhes únicos. A nível metodológico, a investigação de carácter qualitativo, baseia-se no método indutivo. O procedimento indutivo parte da observação do terreno.

Por forma a recolher as informações necessárias para a concretização da investigação, foram utilizadas diversas técnicas, como a pesquisa e análise bibliográfica e a pesquisa e análise documental.

Recorreu-se, também, à técnica da entrevista, mais especificamente à entrevista semi-estruturada. A entrevista semi-estruturada é constituída por um guião com perguntas descritivas para a descoberta dos significados dos comportamentos das pessoas (Vilelas, 2017).

Foram elaborados dois guiões de entrevistas, um direcionado ao diretor técnico da organização, o profissional encarregue da gestão da estrutura residencial para pessoas idosas em estudo e outro para as outras categorias profissionais existentes na organização em estudo. As entrevistas contam com 15 (quinze) e 16 (dezasseis) perguntas

respetivamente, onde abordam questões relativas às práticas de gestão aplicadas na organização em estudo.

Posteriormente à aplicação das entrevistas e às suas transcrições, foi necessário analisar as respostas fornecidas, nesse momento foi utilizada a análise de conteúdo,

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

Para a investigação assumiu-se três categorias e respetivas subcategorias: - Dados de identificação (Formação base; Categoria profissional; Tempo de permanência na instituição; Funções na instituição); - Gestão de Pessoas (Análise, Descrição e Qualificação de Funções; Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração; Sistemas de Recompensas, Avaliação e Gestão de Desempenho; Formação e Desenvolvimento; Desenvolvimento de Carreira; Gestão de Conflitos; Participação) - Desafios (Práticas de gestão de pessoas que se deverão valorizar no futuro).

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

5. Análise e Discussão dos Resultados

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

- A instituição não possui um departamento de gestão de recursos humanos, as práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas e implementadas pela administração e pelo diretor técnico, havendo consonância, entre os mesmos.

- O diretor técnico da Luz dos Pastorinhos afirma que não faz parte das suas funções ter contacto com os restantes profissionais da instituição, apesar do mesmo ter esse contacto diariamente e ter consciência de que é importante para o bom funcionamento da instituição o que por sua vez vai influenciar o bem-estar dos utentes. Neste tipo de organizações, onde se trabalha com pessoas, torna-se imprescindível o contacto entre todos os profissionais que

fazem parte da equipa, pois em estruturas residenciais para pessoas idosas as equipas devem ser multidisciplinares, deve existir uma relação entre os diferentes profissionais envolvidos, os quais devem considerar o utente como um todo, numa atitude humanizada e uma abordagem mais ampla.

- Mesmo não tendo formação em gestão de pessoas, o diretor técnico tem consciência da importância da gestão de pessoas na Luz dos Pastorinhos.

- Embora a Luz dos Pastorinhos implemente diversas práticas de gestão de pessoas é possível perceber que as mesmas poderiam estar mais desenvolvidas, sendo que determinadas práticas necessitam de mais formalidade, no entanto, não se pode deixar de mencionar que nos estamos a referir a uma organização de pequenas dimensões.

- Todas as funções realizadas na instituição encontram-se bem delineadas no respetivo contrato de trabalho de cada categoria profissional, presente na Luz dos Pastorinhos, de modo que cada colaborador perceba exatamente quais são as funções que tem de desenvolver. Essa informação é, também, fornecida durante as entrevistas, na fase da seleção dos candidatos.

- O recrutamento e seleção são práticas que não poderiam faltar em qualquer organização. Na organização em estudo, recorre-se apenas ao recrutamento externo, sendo a entrevista de seleção realizada pelo diretor técnico e/ou pela administração. Posteriormente são selecionados candidatos para concretizar um período de experiência, por forma a perceber as competências dos mesmos e chegar a uma conclusão, relativamente à integração do candidato na equipa da Luz dos Pastorinhos. É um processo simples. A dificuldade no recrutamento e seleção prende-se com a escolha do perfil adequado para desenvolver as funções pretendidas. É essencial, também, compreender a dificuldade de intervir com a população idosa, principalmente quando existe outras patologias associadas como por exemplo a demência.

- O acolhimento e integração de novos colaboradores é realizado, sempre, no turno da manhã, onde o novo trabalhador é acompanhado por um colega com mais anos de experiência na instituição. O facto do novo colaborador exercer as suas funções apenas no turno da manhã, ao contrário dos restantes colaboradores que fazem horários rotativos, permite à direção e administração perceber se esse novo colaborador realmente possui as competências necessárias para assumir o cargo ao qual se candidatou. É de enfatizar que

não existe qualquer tipo de manual ou documento onde descreve o acolhimento de novos colaboradores na Luz dos Pastorinhos.

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

- O processo de avaliação de desempenho é uma prática, pouco desenvolvida, não existe qualquer instrumento de avaliação, é feita com base na observação da direção. É essencial que os colaboradores tenham conhecimento dos objetivos estipulados, de forma a, posteriormente, serem avaliados.

- A formação suscita desenvolvimento de competências, sendo sempre uma necessidade em qualquer tipo de organização. Na luz dos Pastorinhos esta prática é vista como um aspeto importante, no entanto pouco desenvolvida. Foi possível constatar que existe uma formação certificada para as cozinheiras, no entanto, para os restantes colaboradores, estes apenas contam com a enfermeira, que fornece indicações referentes ao tratamento dos utentes. Não obstante, o diretor técnico afirma que todos os profissionais desta instituição possuem as competências necessárias para o desenvolvimento das suas respetivas funções. Os colaboradores devem ser considerados como o principal capital primordial, por esse motivo torna-se imprescindível apostar na sua formação e desenvolvimento de competências.

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

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

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

melhoria contínua dos serviços.

- A Luz dos Pastorinhos concretiza reuniões com o objetivo de melhorar o funcionamento da instituição, sendo nesses momentos que os colaboradores têm a oportunidade de não só fazer as suas críticas e /ou sugestões, como também, de receber informações relativamente ao seu desempenho.

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

- Para a globalidade dos entrevistados as tarefas e funções estão claramente definidas, apesar de haver alguns colaboradores que afirmam não existir um descritivo de funções, enquanto outros colaboradores referem que essa descrição se encontra no contrato de trabalho.

- No que diz respeito à perceção dos colaboradores em relação à adequação dos métodos usados no seu recrutamento e seleção, todos os entrevistados mencionaram a realização de uma entrevista de trabalho e a solicitação do currículo e outros documentos pertinentes. Foi referido, também, um período de experiência. No entanto não existe um instrumento propriamente dito para avaliar as competências dos candidatos, é usada a técnica da observação durante esse período de experiência, por parte da direção. Não obstante todos os colaboradores afirmam que a avaliação das competências no momento do recrutamento e seleção são adequadas.

- Na fase do acolhimento e integração, no geral, os colaboradores sentiram-se acompanhados e apoiados tanto pelos colegas com mais anos de experiência na Luz dos Pastorinhos como pelo coordenador, direção e administração.

- Relativamente ao sistema de recompensas, este consiste num valor monetário e no suporte do pagamento à Segurança Social, que caso contrário seria da responsabilidade do colaborador. Os colaboradores, por forma a usufruírem destas mesmas recompensas, necessitam de demonstrar um bom desempenho e assiduidade, condição essa, que é percecionada como satisfatória, pelos colaboradores. É de destacar que uma colaboradora faz referência às recompensas intrínsecas. Para a entrevistada em questão, um elogio e o reconhecimento de um bom desempenho, têm mais significado e constituem uma fonte maior de motivação, comparadas com as duas recompensas monetárias implementados pela

instituição.

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

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

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

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

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

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

Considerações Finais

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

Por as pessoas constituírem o principal ativo da organização, tal como já foi referido, é necessário que as organizações se tornem mais conscientes e atentas aos seus colaboradores. As organizações bem-sucedidas têm noção de que somente podem crescer, prosperar e manter a sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos colaboradores (Chiavenato, 2014). Ou seja, a gestão de pessoas, assume uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização. No entanto, tem vindo a percorrer um caminho nem sempre fácil dentro das organizações e, embora algumas organizações invistam atualmente nesta área, ainda existem muitas organizações que se encontram numa fase de evolução muito limitada, ao nível da gestão de pessoas.

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

A instituição Luz dos Pastorinhos é uma organização de pequenas dimensões, a mesma não possui um departamento de recursos humanos, tal como mencionado, no entanto, tal como afirma Cunha et. al. (2014) a (in)existência de um departamento de recursos humanos não é condição necessária para uma correta implementação de políticas e procedimentos na área de gestão de pessoas. Algumas empresas de pequena dimensão não dispõem de recursos e/ou não necessitam da existência de um departamento formal, no entanto, não deve significar a ausência de instrumentos e políticas de recursos humanos

adequados.

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

Através da investigação desenvolvida, foi possível constatar o seguinte:

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

- Tanto a direção técnica como os colaboradores entendem que são utilizados métodos para avaliar as competências no momento do recrutamento e seleção de novos colaboradores. Esses métodos, segundo os profissionais, é a realização da própria entrevista de trabalho e um mês de experiência. É de enfatizar, no entanto, que esta prática de gestão de pessoas é implementada sem recorrer a qualquer tipo de instrumento físico de avaliação, esta avaliação é feita com base na observação diária da direção técnica durante o mês de experiência.

- Na fase do acolhimento e integração, no geral, os colaboradores afirmam ter acompanhamento por parte de outros colegas com mais anos de experiência na Luz dos Pastorinhos, por parte do coordenador, direção e administração. É, no entanto, um processo informal, sem base em manuais ou outros instrumentos.

- A estrutura residencial para pessoas idosas tem implementado um sistema de gestão de recompensas, recompensas essas que se traduzem em valores monetários. Estas dependem do desempenho e assiduidade dos colaboradores, condições essas que são percecionadas como justas por parte da direção técnica e dos colaboradores. Todavia, foram mencionadas, durante as entrevistas, as recompensas intrínsecas como fontes de motivação, como é o caso dos elogios e do reconhecimento de um trabalho bem feito, estas mesmas recompensas são priorizadas nesses casos concretos. Facto esse que confirma o pensamento de Bustamam et. al. (2014), que afirma ser errado supor que todos os colaboradores partilham a mesma motivação e necessidade. Cada colaborador deve ser recompensado

pelo seu contributo na organização de acordo com as suas necessidades prioritárias. Aqui chama-se à atenção para hierarquia das necessidades da pirâmide de Maslow. Toda esta descrição do sistema de recompensas vai, novamente, ao encontro de Bustamam et. al., (2014), que consideram que as recompensas criam motivação.

- A avaliação de desempenho é considerada uma prática benéfica, mas, a sua implementação é bastante informal, ou seja, não existe um instrumento de avaliação de desempenho na Luz dos Pastorinhos. Na visão do diretor técnico, pelo facto de haver um contacto diário do profissional com todos os colaboradores da instituição, essa avaliação é possível de se realizar com base na observação. Na sua maioria, os colaboradores consideram as informações que recebem, sobre o seu desempenho, úteis, no sentido em que motivam o colaborador e permite melhorias no desenrolar das suas funções, corrigindo, assim, as falhas no seu desempenho.

- Em relação à formação, confirma-se que a Luz dos Pastorinhos proporciona formação apenas para as colaboradoras que assumem o cargo de cozinheira. Sendo essa formação adequada às funções desempenhadas pela colaboradora em questão. Não obstante foi referido por alguns entrevistados, incluindo o diretor técnico, o facto da enfermeira da instituição passar conhecimentos sobre determinados aspetos relacionados com o ato de cuidar, numa estrutura residencial para pessoas idosas. O diretor técnico da Luz dos Pastorinhos admite a importância da formação, afirmando que é uma preocupação que se encontra a ser resolvida de forma a proporcionar formação a todos os colaboradores. É de enfatizar que na sua maioria os colaboradores não sentem necessidade de formação, mas não deixam de se mostrar abertos para participar em formações proporcionadas pela instituição. Esta é uma das práticas que deveria de ser desenvolvida, no sentido da organização proporcionar formação a toda a sua equipa.

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

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

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

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

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

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

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

desenvolver esta prática, a instituição estará, também, a proporcionar competitividade à organização, o que por sua vez vai ao encontro de um dos objetivos da gestão de pessoas, segundo Cunha et al. (2015).

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

Para que se inicie o processo de recrutamento é necessário que a organização, também, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais, determine qual o perfil de competências que interessa recrutar (Ferreira et al., 2015). Por sua vez a fase da seleção deve ser bem planeada, pois se é necessário recrutar bons colaboradores, também é preciso selecionar os melhores. A seleção correta dos candidatos constitui uma das maiores, se não a maior contribuição que um gestor pode oferecer à organização em que se integra. A seleção pode ser feita com recurso a vários métodos e técnicas, dependendo das características do posto de trabalho a preencher, do perfil do candidato ideal, dos meios disponíveis para o fazer e dos objetivos organizacionais (Silva & Reis, 2022).

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

No que diz respeito à gestão e avaliação de desempenho, esta deveria ser realizada com base em procedimentos formais, dado a sua importância e complexidade, pois segundo Cunha et. al., (2014), é a partir desta prática de gestão de pessoas que se definem os

padrões de resultados e valores organizacionais conformes a estratégia e objetivos da organização. Exigindo, assim, uma determinada formalidade.

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

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

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

Referências bibliográficas

- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). *Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotem industry in Malaysia* (pp. 392-402). 5th Asia Euro Conference. Elsevier.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *HUMANATOR XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6º ed.). Dom Quixote.
- Carvalho, M. (2018). *A Gestão de Pessoas na Casa de Abrigo - A Violência Conjugal*. [Dissertação mestrado]. Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos – O capital humano das organizações* (9ª ed). Editora Campus/Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4º ed). Manole.
- Coutinho, C. (2016). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Almedina.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3º ed). Edições Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (7ª ed). RH Editora.
- Druker, P. (1994). *Administração: teoria, processo e prática*. (2ª ed). Makron Book.
- Dubrin, A. (2012). *Essentials of management*. (9ª ed). Cengage Learning.

- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Editora RH, Lda.
- Fischer, G. (1994). *A Dinâmica Social. Violência, Poder, Mudança*. Planeta Editora/ISPA
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da conceção à realização*. (5ª ed.) Lusociência.
- Garcia, A. (2016). *Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra*. [Dissertação mestrado]. Instituto Politécnico do Porto.
- Meneses, J. (2012). Liderança e gestão de organizações sem fins lucrativos In Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (Coord.). *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (3ª ed, p.135-159). Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Parente, C. (2012). Gestão das pessoas nas organizações sem fins lucrativos In Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (Coord.). *Gestão de organizações sem fins lucrativos – O desafio da inovação social* (3ª ed, p.307-354). Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Parente, C., Costa, D., Marques, G. & Gomes, A. (2014). *Comunicação externa e legitimidade organizacional In Empreendedorismo social em Portugal*. Universidade do Porto – Faculdade de Letras.
- Peretti, J.M. (2011). *Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos*. (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Reis, F. (2020). *Manual de Gestão das Organizações - Teoria e Prática*. (2º ed.) Edições Sílabo.
- Silva, V. & Reis, F. (2022). *Capital Humano-Temas para uma boa gestão das organizações*. (2º ed.) Edições Sílabo
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2016). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. LIDEL Edições Técnicas.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. (3ª ed.) Escolar Editora.
- Vilelas, J. (2017). *Investigação - O processo de construção de conhecimento*. (2º ed.), Edições Sílabo.