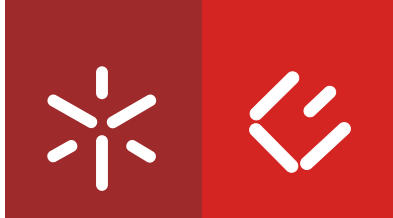




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

João Pedro Sanches Pacheco Quintela

**Contributos para a implementação de um
Sistema Integrado de Gestão de Recursos
Humanos no Colégio das Caldinhas**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

João Pedro Sanches Pacheco Quintela

**Contributos para a implementação de um
Sistema Integrado de Gestão de Recursos
Humanos no Colégio das Caldinhas**

Projeto de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor João Leite Ribeiro

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial
CC BY-NC

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Ao Professor João,
pela força que transmite,
pela inspiração e carisma que traz à Gestão de Recursos Humanos,
e pela cumplicidade empática que se criou.

À Companhia de Jesus,
nas pessoas do anterior Padre Provincial José Frazão Correia, sj e do Diretor Geral do Colégio das
Caldinhas Padre Carlos Carneiro, sj
que permitiram e abriram caminho à vontade de estudar o Colégio das Caldinhas.

Obrigado.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

“Não é o muito saber que sacia e satisfaz a alma, mas o sentir e gostar as coisas internamente.”

Santo Inácio de Loyola

Contributos para a implementação de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos no Colégio das Caldinhas

RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos assume um papel cada vez mais importante no seio de uma Organização. A forma como as várias práticas de RH estão alinhadas entre si e com a estratégia de futuro da Organização, tornam-se um fator decisivo para obter vantagem competitiva.

Qualquer Organização, mesmo que, com um número reduzido de trabalhadores precisa gerir os seus RH. Sendo as instituições educativas um meio onde coabitam vários indivíduos torna-se, por si só, razão suficiente para a existência de gestão de recursos humanos.

O presente projeto procura contribuir para a construção de um sistema integrado de RH numa instituição de ensino privada de referência a nível nacional.

De forma a obter um diagnóstico de situação sobre as práticas de GRH existentes e o seu alinhamento com a estratégia da Organização, foi construído um guião de entrevista com base na literatura existente e no resultado obtido pela aplicação de 84 questionários aos trabalhadores da Instituição. A entrevista semiestruturada, foi realizada a todas as lideranças intermédias e de topo da Organização, compreendendo um total de 22 entrevistas.

Através da análise do seu conteúdo foram diagnosticadas algumas lacunas na GRH que levaram à elaboração de uma proposta de Sistema Integrado de GRH para a Organização. Este sistema, para além de refletir sobre as diferentes práticas de RH, procura também sensibilizar para a importância da definição de questões tão importantes como a Visão, Missão e Estratégia da Organização.

Palavras chave: Educação; Gestão de Recursos Humanos; Visão, Missão, Estratégia; GRH em instituições de ensino privadas; alinhamento estratégico.

Contributions to the implementation of an integrated Human Resources Management System at Colégio das Caldinhas

ABSTRACT

Human Resource Management (HRM) assumes an increasingly important role within an organization. The way in which different HR practices are combined with each other and with the organization's future strategy are a crucial factor in obtaining competitive advantage.

Any organization, even with a small number of workers, needs to manage their HR. Educational institutions are places where several individuals live together. Therefore, it becomes a sufficient reason for the existence of HR management.

This project seeks to contribute to the development of an integrated HR system in a private educational institution of national reference.

In order to obtain a diagnosis of the situation regarding the existing HRM practices and their consistency with the organization's strategy, an interview guide was created based on the existing bibliography and the results obtained by the answers given by 84 workers of the institution. The semi-structured interview was carried out to all intermediate and top leaders of the organization, in a total of 22 interviews.

Through the analysis of its content, some gaps in HRM were diagnosed, which led to the elaboration of a proposal for an integrated HRM system for the organization. This system, besides reflecting on different HR practices, also wants to raise awareness of the importance of defining topics such as the organization's vision, mission, and strategy.

Key words: Education; Human Resource Management, Vision, Mission, and Strategy, HRM in private educational institutions, strategic alignment.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. Introdução | 1 |
| 1.1. Apresentação do tema | 1 |
| 1.2. O Colégio das Caldinhas | 2 |
| 1.3. Apresentação do problema..... | 4 |
| 1.4. Objetivos do projeto | 5 |
| 1.5. Estrutura do projeto | 5 |
| 2. Revisão da Literatura | 7 |
| 2.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos..... | 8 |
| 2.2. Abordagens <i>Soft</i> , <i>Hard</i> e ambidestras | 10 |
| 2.3. Reflexão sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos | 11 |
| 2.3.1 Recrutamento e Seleção | 12 |
| 2.3.2 Acolhimento e integração | 13 |
| 2.3.3 Formação | 13 |
| 2.3.4 Avaliação de desempenho..... | 14 |
| 2.3.5 Remuneração e incentivos | 15 |
| 2.4. Avançando no Projeto | 16 |
| 2.4.1 Gestão estratégica em contexto escolar | 17 |
| 2.4.2. Gestão estratégica de Recursos Humanos em contexto escolar..... | 18 |
| 3. Metodologia de Investigação | 21 |
| 3.1. Opção metodológica | 21 |
| 3.2. Métodos de recolha de dados..... | 22 |
| 3.3. Seleção e caracterização da amostra..... | 24 |
| 3.4. Método de análise de dados..... | 25 |
| 3.5. Procedimento na análise dos dados | 26 |
| 4. Apresentação, Análise e Discussão de dados | 28 |
| 4.1. Estrutura dos Recursos Humanos | 28 |
| 4.2. Estratégia e Recursos Humanos..... | 32 |
| 4.3. Cultura e Recursos Humanos..... | 36 |
| 4.4. Competência dos Gestores de Recursos Humanos | 38 |
| 4.5. Estratégia de Gestão de Recursos Humanos..... | 39 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4.6. | Práticas de Gestão de Recursos Humanos | 40 |
| 4.6.1 | Recrutamento e Seleção | 40 |
| 4.6.2. | Acolhimento e integração | 43 |
| 4.6.3. | Recompensas e incentivos | 45 |
| 4.6.4. | Formação e Desenvolvimento..... | 47 |
| 4.6.5. | Avaliação de Desempenho | 50 |
| 5. | Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos | 53 |
| 5.1. | Filosofia de Recursos Humanos | 56 |
| 5.2. | Ambiente Interno e Externo | 57 |
| 5.3. | Responsabilidade Social..... | 57 |
| 5.4. | Capital Humano..... | 58 |
| 5.5. | Práticas de Recursos Humanos..... | 59 |
| 6. | Conclusão | 62 |
| 7. | Bibliografia | 64 |
| 8. | Apêndices..... | 67 |
| 8.1. | Apêndice 1 - Guião de entrevista | 67 |
| 8.2. | Apêndice 2 - Questionário | 69 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1- HR's transformation waves. (Ulrich & Dulebohn, 2015)..... | 8 |
| Figura 2 - Organigrama atual de órgãos de apoio ao Diretor-Geral no Colégio das Caldinhas | 53 |
| Figura 3 - Proposta de novo organigrama do Colégio das Caldinhas..... | 54 |
| Figura 4 - Proposta de Sistema integrado de GRH para o Colégio das Caldinhas | 56 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Propostas de ação para as diferentes práticas de RH | 60 |
|--|----|

ABREVIATURAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

INA – Instituto Nun ´ Alvres

OFICINA – Escola Profissional do Instituto Nun’Alvres

APINA – Associação Pró-Infância do Instituto Nuno Alvares

CC – Colégio das Caldinhas

PME – Pequenas e Médias Empresas

CJ – Companhia de Jesus

GERH – Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

1. INTRODUÇÃO

Este projeto pretende contribuir para a construção de um sistema integrado de Gestão de Recursos Humanos numa instituição educativa, nomeadamente em três das escolas que integram o Centro Educativo do Colégio das Caldinhas.

1.1. Apresentação do tema

Para Armstrong & Taylor (2014) a Gestão de Recursos Humanos (GRH) pode ser definida como uma abordagem estratégica, integrada e coerente para a incorporação, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que trabalham numa Organização.

Esta abordagem estratégica implica que se selecionem pessoas abertas à mudança, que se partilhe a informação, que se desenvolva o conhecimento, que se recompense. Na prática, que se procure fomentar um ambiente de gestão partilhada, onde reine a cooperação e a circulação de informação e conhecimento (Rego, et al., 2018).

Uma boa Gestão Estratégica de Recursos Humanos pressupõe a existência de uma combinação harmoniosa entre a GRH e a Gestão Estratégica, na qual a GRH para além das práticas quotidianas se reveste, de forma integrada e coerente, da estratégia de negócio da Organização (Almeida, 2018).

A GRH torna-se assim uma tarefa desafiadora em todas as áreas de negócio. O setor da Educação não é exceção e comunga também de muitas destas responsabilidades e desafios (Iwundu, et al., 2010).

No entanto, apesar de sabermos que existe uma forte correlação entre a existência de práticas sistemáticas de GRH nas escolas e seu desempenho (Alex, Stokes, & Wilkinson, 2018), ainda faltam dar passos significativos no desenvolvimento de sistemas, processos e práticas de GRH neste setor nomeadamente em Portugal.

Neste contexto, onde a necessidade das escolas implementarem sistemas, processos e práticas de GRH é cada vez mais reconhecida, mas a GRH é ainda pouco desenvolvida (Runhaar, 2016), torna-se um desafio emergente e altamente estimulante, perceber como se pode contribuir para o conhecimento e consequente atuação prática nesta área.

É sobre este tema que o presente projeto se propõe debruçar, daí existir a vontade de contribuir para o desenvolvimento de um sistema integrado de GRH numa instituição educativa.

1.2. O Colégio das Caldinhas

Segundo as Constituições da Companhia de Jesus,

(...) o apostolado da educação, em toda a sua amplitude, deve ser considerado como de grande importância entre os ministérios da Companhia para a promoção da sua missão atual em ordem ao serviço da fé da qual brota a justiça, e é especialmente recomendado pela Igreja nos nossos tempos; se se realiza verdadeiramente à luz da nossa missão, muito concorrerá para a libertação plena e integral do homem, que conduz à participação da própria vida divina (Curia Provincial da Companhia de Jesus, 1997, p.300).

Desta forma,

(...) a finalidade da Educação da Companhia de Jesus nunca foi a aquisição de um conjunto de informação e de técnicas ou a preparação para uma carreira, se bem que tudo isto seja importante e útil para futuros líderes cristãos. O fim último da educação secundária da Companhia é, antes o crescimento completo da pessoa, que conduz à ação, uma ação empapada do Espírito e da presença de Cristo, o Homem para os outros. (GRACOS¹, 2000, p.49).

A característica definidora e que torna este fim tangível assenta no paradigma de educação dos Jesuítas que é entendido à luz dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola.

Os Exercícios Espirituais, escritos por Inácio de Loyola no ano de 1522, são uma proposta condensada num pequeno livro que foi escrito para não ser lido. Mas antes, usado como modo de proceder na orientação espiritual de quem se disponha a, através da experiência de oração pessoal, encontrar-se e conversar com Deus “como um amigo fala a um amigo” (Loiola, 1548, p.17). E, através da relação com Deus, pela oração, “chegar honestamente a aprender a verdade dos seus valores e crenças, e fazer opções livres e deliberadas acerca do futuro das suas vidas.” (GRACOS, 1994, p.18)

Os Exercícios Espirituais, cuidadosamente elaborados e anotados no pequeno livro de Santo Inácio de Loiola (1548) não devem ser entendidos como eventuais atividades cognitivas ou quaisquer práticas devotas. Mas antes, pelo contrário, “exercícios rigorosos do espirito, comprometendo inteiramente o corpo, mente, coração e alma da pessoa humana.” (GRACOS, 1994, p.18).

¹ Grupo de Reflexão e Análise dos Colégios da Companhia de Jesus (Portugal)

É nos Exercícios Espirituais que se encontram os maiores elementos que inspiram e orientam a Pedagogia Inaciana (Klein, 2014). A Pedagogia Inaciana apresenta como metas educativas duas expressões consagradas: a primeira da autoria de Pedro Arrupe, sj (1973) - “Formar homens e mulheres para os outros”, e a segunda de Peter Hans Kolvenbach, sj (1993) - “Formar pessoas conscientes, competentes, compassivas e comprometidas” (ver também, Klein, 2014).

O Colégio das Caldinhas faz parte de uma rede de educação de mais de 800 instituições de ensino da Companhia de Jesus em todo o Mundo. Nestas instituições de ensino, procura-se formar Homens “convencidos da dignidade total de todo o homem como filho de Deus, que só encontra o pleno sentido pessoal quando se torna ele mesmo servidor de outros homens.” (GRACOS, 1996, p.5).

O Colégio das Caldinhas é um centro educativo constituído por cinco escolas: o Instituto Nun’Alvres (INA), a Associação Pró-Infância Nun’Alvres (APINA), a OFICINA - Escola Profissional do Instituto Nun’Alvres, o Centro de Cultura Musical (CCM) e a Escola Profissional Artística do Vale do Ave (ARTAVE) e uma instância termal, as Termas das Caldas da Saúde.

O Instituto Nun’Alvres é um estabelecimento de Ensino Particular, com Autonomia Pedagógica, Propriedade da Província Portuguesa da Companhia de Jesus.

A Associação Pró-Infância Nun’Alvres é uma Instituição Particular de Solidariedade Social beneficiando os seus utentes do regime económico comparticipado de acordo com o que está definido para este tipo de instituições.

A OFICINA - Escola Profissional do Instituto Nun’Alvres é um estabelecimento de ensino profissional particular.

O Centro de Cultura Musical é um Conservatório de Música privado que goza de Autonomia Pedagógica para todos os níveis de ensino.

A ARTAVE - Escola Profissional Artística do Vale do Ave é uma instituição de ensino profissional artístico direcionada para o ensino da música.

O Colégio das Caldinhas enquanto colégio da Companhia de Jesus e, sendo uma escola católica da Igreja em Portugal, concretamente dentro da Arquidiocese de Braga, recolhe a sua fonte de inspiração nos valores do Evangelho, identificando-se com os princípios e fundamentos que “dão prioridade à dignidade da pessoa humana”. (Projeto Educativo - Instituto Nun'Alvres, p. 13)

Inspirado pela dinâmica própria dos Exercícios Espirituais, procura atingir a qualidade – até à excelência – do que Inácio de Loyola definia como *magis* inaciano (Projeto Educativo - Instituto Nun'Alvres, p. 13).

Como parte da missão apostólica da Companhia de Jesus, o Colégio das Caldinhas assume a ação educativa como forma de participação responsável na missão evangelizadora da Igreja, por opção de fidelidade à mensagem cristã e ao modelo pedagógico legado por Inácio de Loyola e seus companheiros.

Assenta e desenvolve a sua oferta educativa, segundo as orientações da Igreja Católica, as Leis de Base e outros Normativos do Sistema de Ensino Português e corroborando os documentos próprios da Pedagogia Inaciana: “Características da Educação da Companhia de Jesus”, “Pedagogia Inaciana – Uma abordagem prática”, “Ideário dos Colégios da Companhia de Jesus em Portugal” (Projeto Educativo - Associação Pró-Infância Nuno Álvares, p. 13).

O Colégio das Caldinhas, como instituição sita, desde 1932, no lugar das Caldas da Saúde - Areias, uma freguesia limítrofe entre os concelhos de Santo Tirso e Famalicão, distritos de Porto e Braga, respetivamente. Está perfeitamente inserido no meio e no contexto em que se situa e movimenta, privilegiando o diálogo e a cooperação com instituições congéneres. Relaciona-se com outras entidades institucionais nos municípios de Santo Tirso e Vila Nova de Famalicão. Cada uma das escolas que o compõem são referências educativas na região e no país em termos de tradição e inovação pedagógica.

O Centro Educativo do Colégio das Caldinhas pretende formar uma comunidade educativa que seja uma “comunidade viva de testemunho”, pela referência inequívoca à identidade que o caracteriza; que dê espaço e visibilidade ao compromisso assumido em ordem à disponibilidade para melhor servir; assumindo a “avaliação de desempenho”, como medida de justiça e condição de dignidade.” (Projeto Educativo - Instituto Nun'Alvres, p. 13).

1.3. Apresentação do problema

O Colégio das Caldinhas não possui um departamento de Recursos Humanos (RH). As várias práticas de GRH estão distribuídas por várias pessoas e daí podem advir vários problemas como a dificuldade em realizar um plano estratégico, a existência de dissonância na aplicação das várias práticas de RH, a dificuldade em alinhar as práticas de RH com os objetivos da Organização, entre outros.

1.4. Objetivos do projeto

O objetivo geral deste projeto é contribuir para a construção de um sistema integrado de Gestão de Recursos Humanos no Centro Educativo do Colégio das Caldinhas. Este sistema poderá ajudar a sistematizar as práticas de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho através de um alinhamento estratégico, com o intuito de se tornar fonte de vantagem competitiva.

Os objetivos específicos a que este projeto se propõe são:

- I. Validar se a missão, visão e valores estão assimilados;
- II. Identificar e descrever as várias práticas de GRH em vigor (recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação, remuneração e incentivos e avaliação de desempenho);
- III. Confirmar se as práticas de GRH são consistentes e coerentes entre si (alinhamento horizontal);
- IV. Verificar se as práticas de GRH estão alinhadas com a estratégia da Organização (alinhamento vertical);
- V. Propor um sistema integrado de Gestão de Recursos Humanos;

1.5. Estrutura do projeto

Partindo de uma metodologia de carácter qualitativo, este projeto, desenvolvido numa instituição educativa (Colégio das Caldinhas), procura sintetizar informação relevante para a criação e desenvolvimento de um sistema integrado de GRH.

Este projeto está organizado em seis capítulos: Introdução, Enquadramento Teórico, Metodologia, Análise e Discussão dos Resultados, Apresentação de um Modelo Integrado de GRH, Limitações e Conclusões.

O capítulo 1 destinado à **Introdução**, procura apresentar genericamente o tema do projeto, descrevendo com pormenor a questão que procura conduzir à proposta de um sistema integrado de GRH e discorrer sobre o impacto que esta proposta pode ter na Organização. Neste capítulo encontramos também uma breve apresentação da Organização e uma exposição dos objetivos gerais e específicos a que este projeto pretende responder.

No capítulo 2, é apresentada a **Revisão da Literatura**, onde constará o registo de um conjunto de publicações sobre o tema que procuramos desenvolver que entronca no modelo a propor.

Explorar-se-ão os temas da GRH vs Função de Pessoal, as abordagens Hard e Soft, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, as várias práticas de GRH e a GRH em contexto educativo.

No capítulo 3 descreveremos qual a **Metodologia de Investigação** utilizada durante o processo de investigação. Para além das opções metodológicas este capítulo também contará com uma cuidada caracterização da amostra.

O capítulo 4 tratará a **Apresentação, Análise e Discussão de dados** obtidos das entrevistas realizadas. Procurar-se-á perceber qual a perspetiva dos entrevistados em relação às questões relacionadas com a visão, missão e valores da Organização, em relação à estratégia adotada pela Organização e às várias práticas de GRH em vigor. Neste capítulo ainda se proporá um sistema integrado de GRH com base na recolha de dados efetuada e literatura pesquisada.

O capítulo 5 destina-se à proposta do **Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos**. Neste capítulo, a revisão de literatura e a análise dos resultados obtidos servirão de base para a proposta de construção de um Sistema Integrado de GRH.

O capítulo 6 tratará a **Conclusão** do trabalho de projeto dedicando espaço próprio a uma cuidada reflexão sobre as implicações práticas da implementação deste modelo e potenciais vantagens. Refletir-se-á também sobre as limitações e dificuldades sentidas, bem como a proposta de possíveis linhas de ação para o futuro.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Os RH são ativos valiosos e únicos de uma Organização. Uma boa gestão de RH é uma tarefa emocionante, dinâmica e desafiadora, especialmente num momento em que o mundo está cada vez mais globalizado e a economia em constante flutuação (Mehra, 2018).

A competição global surge como o impulso necessário para as organizações adotarem práticas de GRH profissionalmente. A consciência de que os RH representam um papel vital para o desempenho organizacional e consequente vantagem competitiva tornaram-se evidentes. Neste sentido, tem sido dada uma atenção crescente aos princípios, às políticas e práticas de GRH em vigor em cada Organização (Naz, Aftab, & Awais, 2016).

Segundo Ulrich & Dulebohn (2015), a partir da década de 80, a GRH passou de uma visão de função de manutenção administrativa para uma visão de função principal do negócio que poderia contribuir para a eficiência e eficácia organizacional. Estas profundas transformações acabaram por ser ratificadas pela ampla adoção e identificação com o termo Gestão de Recursos Humanos em vez de Função Pessoal.

São várias as diferenças entre o conceito de Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos. O termo Função Pessoal é associado a uma gestão essencialmente operacional e desligada da gestão geral; limita-se a utilizar técnicas que não constituem um corpo conceptual coerente e global; pressupõe um tratamento estandardizado; presume que a gestão das pessoas é deixada para os especialistas, deixando de fora a equipa de gestão de negócio. Por outro lado o termo Gestão de Recursos Humanos tem uma natureza mais proactiva e estratégica; contempla uma perspetiva integrada da gestão das pessoas e uma visão holística da Organização; tem em conta a individualidade de cada colaborador; e assume-se como uma atividade de gestão da responsabilidade de todos os gestores (Rego, et al., 2018).

Assim, podemos deduzir que a GRH tem como fim, habilitar o seu *staff* a utilizar e potenciar as suas qualidades em ordem à sua satisfação pessoal e, em simultâneo, contribuir para o alcance da visão e missão da Organização (Mehra, 2018).

Segundo Mehra (2018) são definidos três vetores/objetivos principais para a GRH:

- Definir a estrutura organizacional e impulsionar a produtividade;
- Promover a coordenação entre departamentos;

- Garantir a satisfação dos funcionários;

Para Brito e Oliveira (2016) a GRH é entendida como fundamental para o desenvolvimento de uma força de trabalho competitiva. Para os autores, os RH são uma fonte de vantagem competitiva na medida em que se tratam de recursos valiosos por serem vistos como fruto de uma trajetória de desenvolvimento singular.

2.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A abordagem estratégica da GRH é imprescindível em qualquer Organização moderna (Jaiswal, 2018).

Segundo Jaiswal (2018), as alterações nos contextos internos e externos das organizações e a crescente complexidade da gestão organizacional são as principais fontes de vantagem competitiva. No entanto, não pode ser esquecida a importância estratégica dos RH. Segundo o autor, como resultado da globalização, em quase todas as partes do mundo, as operações, crescimento, reestruturações passaram a ser tarefas do dia-a-dia sujeitas a novas técnicas de GRH. A GRH assume assim um carácter cada vez mais importante e prioritário. Portanto, os assuntos relacionados com a GRH devem ser considerados ao mais alto nível organizacional e exigem ser tratados de forma estratégica.

Ciente da necessidade da gestão de topo tratar os RH de forma estratégica, é essencial contextualizar que, ao longo dos tempos esta preocupação, nem sempre teve a mesma importância. Para Ulrich e Dulebohn (2015) esta progressiva transformação dos RH poderá caracterizar-se por quatro ondas.

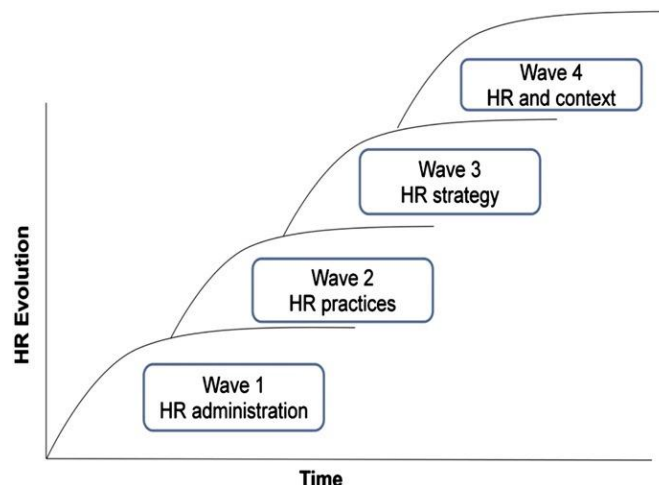


Figura 1- HR's transformation waves. (Ulrich & Dulebohn, 2015)

A primeira onda denominada *Onda Administrativa* caracterizada por uma GRH desempenhando apenas as tradicionais funções administrativas, prestando serviços administrativos, trabalhando em

conformidade com os regulamentos. Nesta fase o protagonismo relativo à GRH é compatível com considerações correspondentes ao tempo da “função pessoal” onde apenas se desempenhavam funções de recrutamento de pessoal, responsabilidades de natureza administrativa e gestão da legislação laboral (Silva & Reis, 2018).

A segunda onda - *Onda das práticas de RH* – diz respeito à construção de práticas inovadoras de RH tais como: recrutamento e seleção, formação, remuneração e incentivos, design organizacional, processos de trabalho, comunicação, etc. Nesta onda os RH projetam e fornecem práticas inovadoras de RH. Um requisito desta onda seria a existência de profissionais competentes de RH (com capacidade de personalizar as práticas de RH segundo as necessidades da Organização), em vez de administradores de nível inferior (Ulrich & Dulebohn, 2015).

A terceira onda refere-se à *Onda estratégica*. A Estratégia de RH refere-se ao alinhamento entre as práticas de RH e a estratégia de negócio. A Estratégia de RH é caracterizada pela conexão entre as práticas de RH essenciais para o sucesso do negócio e as estratégias de RH. Existem três categorias de envolvimento entre os RH e a estratégia de negócio.

A primeira é unicamente de implementação. Este nível, de envolvimento mais baixo, procura responder à estratégia de negócio através de um alinhamento das práticas de RH com a estratégia definida.

A segunda é de *input* e implementação. Nesta categoria os RH desempenham um papel indireto no desenvolvimento da estratégia uma vez que apenas disponibilizam a informação necessária à equipa responsável pelo planeamento estratégico. De seguida, os RH implementam o resultado da estratégia de negócio através de uma estratégia funcional.

A terceira categoria é de parceria total. Esta, é caracterizada pela total participação dos RH na equipa de planeamento estratégico contribuindo para o desenvolvimento da estratégia e respetiva implementação (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Brito e Oliveira (2016) ratificam que, para que haja melhoria nos resultados organizacionais, as políticas e práticas de RH devem ser congruentes entre si (alinhamento horizontal) e focadas nos objetivos da Organização (alinhamento vertical).

No entanto, os RH não estagnam na terceira onda assumindo-se como uma das competências referidas. Existe uma quarta onda que tem em consideração o contexto no qual o negócio opera. Nesta quarta onda – *RH e contexto* - os profissionais de RH deverão transitar de uma visão de dentro/fora da Organização para uma visão de fora/dentro da Organização.

Segundo esta abordagem, os RH deixam de ganhar vantagem competitiva apenas pelo serviço que prestam aos colaboradores, ou pelo desenho de novas práticas de RH, ou tornando-as mais eficientes. Passando a ganhar vantagem competitiva na medida em que garantem que os serviços de RH que praticam na Organização estão alinhados com as expectativas que existem fora da Organização (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Concluimos assim que a Gestão Estratégica de RH tem como objetivo fornecer as competências necessárias para atingir a rentabilidade sustentada. Entenda-se por rentabilidade sustentada, a perspectiva (em relação a sócios ou acionistas) de um rendimento satisfatório face ao capital investido, tendo sempre em consideração os fatores externos e internos (Silva & Reis, 2018).

2.2. Abordagens *Soft*, *Hard* e ambidestras

A Gestão Estratégica de RH olha para a forma como são aplicadas as várias práticas de RH de forma a estarem alinhadas com as necessidades da Organização. A Gestão Estratégica de RH pode seguir um modelo *soft* ou *hard* (Goyal, Pandey, Patwardhan, & Vashisht, 2018).

Para Kapoutsis, Papalexandris e Thanos (2019) as práticas *soft* são todas aquelas que têm em conta o lado afetivo do colaborador e *hard* todas aquelas que se regem por uma vertente mais cognitiva. Para os autores, as práticas *soft* envolvem comportamentos mais polidos e amigáveis, uma gestão mais participativa e um maior nível de relacionamento entre gestor e trabalhador (pessoas como investimento que carece de investimentos). Este tipo de práticas, consideradas socialmente mais desejáveis, promovem um aumento de sentimentos positivos, o despertar de entusiasmo, a melhoria do clima organizacional, a promoção de uma maior flexibilidade estratégica, entre outros.

Os mesmos autores defendem que as práticas *hard* envolvem o uso de autoridade, a coação e a prestação de contas. Este tipo de táticas envolve o uso de poder de forma a garantir o desempenho esperado. O uso de práticas *hard* é normalmente percebido de forma hostil pelos colaboradores uma vez que se baseia no medo, colocando uma pressão negativa sobre a relação entre o gestor e o trabalhador (pessoas entendidas como um outro qualquer recurso que tem de ser gerido ao mais baixo custo possível).

Mais recentemente surge o conceito de abordagens ambidestras. Segundo Kapoutsis, Papalexandris e Thanos (2019) este conceito é definido pelo uso frequente de práticas *soft* e *hard*. Para os autores, os gestores ambidestros podem gozar dos benefícios de um sistema *soft*, mantendo a eficiência e o controle através de uma abordagem *hard*. Segundo este ponto de vista, os gestores devem ser capazes de assumir um comportamento situacionalmente apropriado, para as diferentes

demandas e contextos, de forma a conseguir atingir eficazmente os seus objetivos pessoais e/ou organizacionais.

Podemos então afirmar que a Gestão Estratégica de RH requer o desenvolvimento e aplicação de várias práticas de GRH alinhadas com a estratégia da Organização, dando a devida atenção aos colaboradores de forma a que, através deles, se obtenha vantagem competitiva.

Para Almeida (2018), sendo a Gestão Estratégica de RH uma das atividades abrangidas pela GRH, não devemos esquecer outros serviços como a gestão do conhecimento, o desenvolvimento da Organização, o planeamento da força de trabalho, o recrutamento e seleção, a gestão de talentos, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, o sistema de recompensas, entre outras atividades que serão retratadas na próxima secção.

2.3. Reflexão sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos

Entre outras práticas, a formação, o sistema de recompensas, o processo de recrutamento e seleção, revelam-se fundamentais para potenciar o desempenho da Organização (Naz, Aftab, & Awais, 2016). E a avaliação de desempenho influencia positivamente o desempenho e estimula os trabalhadores a procurar alcançar uma maior *performance* organizacional (Snell & Dean, 1992; Pfeffer, 1998 cit. por Hassan, 2016).

É importante que as práticas de GRH sejam desenhadas e implementadas de forma a que se procure atingir os objetivos da Organização (Delery and Doty, 1996 cit. por Hassan, 2016). Para alguns especialistas a GRH desempenha um papel fundamental na definição da estratégia da Organização bem como a sua aplicação prática (Naz, Aftab, & Awais, 2016).

Desta forma, é indispensável que as Organizações planifiquem e implementem as diferentes práticas de GRH de forma estratégica e integrada. Práticas como o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, o desenvolvimento e a análise do resultado do desempenho do sistema de GRH devem estar organizadas de forma a dar resposta à Missão, Visão, Valores e princípios estratégicos definidos pela gestão de topo (Martins, 2016).

Procurar dar resposta à Missão da Organização é, segundo Almeida (2018), responder a perguntas básicas como “quem somos, o que fazemos e porque fazemos? (...) A Missão deve, por isso, incluir os objetivos essenciais do negócio focando-se, essencialmente, no mercado e nos clientes a que se destina.” (p.35).

Niven (2008) defende que os valores são os princípios intemporais que orientam uma Organização. Os valores representam as convicções profundamente arraigadas dentro da Organização

e são demonstrados pelo comportamento diário de todos os trabalhadores. Os valores de uma Organização definem de uma forma clara e aberta a forma como se espera que todos se comportem. Os valores quando são genuinamente mantidos podem ser altamente estimulantes em tempos de prosperidade e de crise.

A Visão é vista como a construção, tendo em conta a Missão e Valores da Organização, de uma imagem de onde se quer estar a 5, 10, 20 anos. A Visão é assim a representação alcançável, que a Organização projeta do seu estado futuro. Enquanto a Missão é o que a Organização é na realidade, a Visão é aquilo que pretende ser, e representa o futuro que se procura transformar em realidade (Almeida, 2018).

Depois de ter claro a Missão, Valores e Visão da Organização, Martins (2016) refere que existem algumas orientações que devem ser tidas em conta na conceção e desenvolvimento de um sistema de RH. Questões como a definição estratégica e planeamento, caracterização da estrutura organizacional, a definição de competências, o recrutamento e seleção, a admissão, acolhimento e integração, o desenvolvimento (inclui a conceção e desenvolvimento de sistemas de compensações, formação, carreiras e avaliação de desempenho), o resultado do desempenho do sistema e a sua revisão pela gestão de topo, são algumas das preocupações a ter em conta.

Entre as várias práticas de GRH a considerar na conceção e desenvolvimento de um sistema de RH destacam-se as seguintes:

2.3.1 Recrutamento e Seleção

Aguta & Balcioglu (2015) defendem que num momento em que as Organizações procuram ser cada vez mais eficientes e eficazes, conseguir que as pessoas certas sejam recrutadas deve estar no topo das prioridades.

O recrutamento consiste num conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que procuram atrair candidatos que encaixem no perfil de trabalhador desejado pela Organização (Silva & Reis, 2018).

Segundo Almeida (2018) o recrutamento é definido como o conjunto de todos os procedimentos que procuram convocar, habilitar e empregar um grupo de pessoas para a realização de atividades específicas a nível social ou organizacional. O recrutamento tem como fim atrair e captar talentos capazes de ocupar determinados cargos dentro de uma Organização. Assim, trata-se de um processo sequencial de condutas que termina na decisão final de escolha de candidatos para a fase seguinte – de seleção.

A seleção consiste na comparação entre os perfis dos candidatos e as características exigidas pelo posto de trabalho, procurando aqueles que melhor se ajustam. Para que a seleção ocorra de forma eficaz, aumentando a eficiência das atividades organizacionais e aumentando a produtividade, torna-se imprescindível que o responsável pela seleção tenha acesso a um determinado número de elementos: descrição da função, pré-requisitos da função, principais desafios da área, perfil comportamental; cultura e valores da Organização, missão, visão e objetivos estratégicos da Organização (Silva & Reis, 2018).

2.3.2 Acolhimento e Integração

Segundo Armstrong e Taylor (2014) o acolhimento e integração são práticas de GRH que se definem como o processo pelo qual a Organização recebe e dá as boas-vindas aos novos membros da equipa, fornecendo-lhes a informação necessária para que possam começar a trabalhar de forma rápida e feliz. O acolhimento e integração tem quatro objetivos principais:

- suavizar a entrada na empresa na fase em que todos os colegas são desconhecidos;
- induzir rapidamente uma percepção favorável em relação à Organização para que o novo membro deseje permanecer nela;
- obter resultados do novo membro o mais rapidamente possível;
- reduzir a probabilidade do novo elemento sair rapidamente.

Para Marques, Gomes, Cunha, Rego, e Cabral-Cardoso, (2018) os processos de recrutamento/seleção e de socialização podem exercer uma influência marcante nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Um bom início não assegura, por si só, uma coabitação feliz – mas torna-a mais facilitada. Por outro lado, um processo de recrutamento/seleção/integração enganador pode levar à frustração nos momentos iniciais de coabitação e pôr em causa o futuro do trabalhador na Organização.

2.3.3 Formação

Rego, *et al.* (2018) consideram que “a formação é o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho.” (p. 380).

Para Armstrong e Taylor (2014) a formação define-se como a modificação formal e sistemática de um comportamento através da aprendizagem. Esta aprendizagem pode ocorrer como resultado de uma experiência de educação, instrução, desenvolvimento e experiência planeada.

Segundo Demo, Neiva, Nunes, e Rozzett (2012), a formação passa por uma proposta delineada organizacionalmente, de carácter teórico e prático, que procura proporcionar a aquisição de novas competências, estimular o gosto pela formação contínua e procurar a produção de novos conhecimentos.

O principal objetivo da formação é o de ajudar a Organização a atingir os objetivos a que se propõe, acrescentando valor aos seus RH. Formação significa investir nas pessoas para as apetrechar das ferramentas necessárias para aumentar a sua *performance* e capacita-las para fazer um melhor uso das suas habilidades naturais (Armstrong & Taylor, 2014).

Rego, *et al.* (2018) refere ainda que, sendo as pessoas o recurso mais valioso da Organização, a aposta na formação e desenvolvimento deve constituir uma ação estratégica. Desta forma, a formação, mais do que um custo acrescido para a Organização, deve ser olhada como investimento que poderá trazer vários benefícios para a mesma como: promover o desempenho dos colaboradores, potenciar o aumento da motivação, redução do tempo de aprendizagem necessário para atingir um desempenho aceitável, mudança de atitudes, resolução de problemas operacionais, preenchimento de necessidades de planeamento de RH, catálise da mudança, fomento de um clima de aprendizagem, reforço de outras políticas de RH, promoção de vantagem competitiva.

2.3.4 Avaliação de desempenho

Demo, Neiva, Nunes, e Rozzett (2012) defendem que a avaliação de desempenho consiste numa proposta construída organizacionalmente com o intuito de avaliar o desempenho e a competência dos trabalhadores. O resultado desta avaliação servirá para apoiar decisões como recrutamento e seleção, formação, promoções, planeamento de carreira e desenvolvimento, sistemas salariais, incentivos e benefícios.

Armstrong e Taylor (2014) define avaliação de desempenho como o processo de estabelecimento de valor relativo ao trabalho dentro da Organização. Para o autor os principais objetivos da avaliação de desempenho passam por providenciar uma base racional para o desenho e manutenção de uma estrutura salarial equitativa e ajudar na gestão de contingências que possam surgir entre cargos dentro da Organização.

Para Caetano (1996, 2012) cit. por Rodrigues (2015) existem três categorias nas quais se podem agregar os diferentes objetivos da avaliação de desempenho:

- objetivos relacionados com o desenvolvimento da Organização – definir o nível de cumprimento das metas definidas; determinar novos objetivos; diagnosticar necessidades de formação e desenvolvimento;

- objetivos relacionados com o desenvolvimento individual – dar *feedback* ao colaborador sobre o seu desempenho sugerindo melhorias;

- objetivos relacionados com a gestão de recompensas – centrados fundamentalmente na gestão de remunerações e incentivos.

Rego, *et al.* (2018, pp. 500) consideram que a avaliação de desempenho deve ser considerada parte integrante de um processo mais complexo a que chamam gestão de desempenho. Este processo contínuo de gestão de desempenho passa por seis fases:

- 1- “Pré-requisitos para a definição de objetivos em cascata” – é necessário conhecer a estratégia e os objetivos organizacionais e é fundamental conhecer as funções a avaliar;
- 2- “Planeamento da avaliação de desempenho” – discussão entre gestores e colaboradores tendo em vista a definição de resultados a alcançar, comportamentos a adotar e plano a seguir;
- 3- “Execução da avaliação” – o colaborador tem obrigação de atuar conforme o planeado. O gestor tem o dever de observar e documentar a avaliação, atualizar o plano em caso de necessidade, dar feedback, facultar os recursos necessários ao bom desempenho e elogiar ou chamar a atenção para determinadas condutas;
- 4- “Avaliação de desempenho” – avaliar se os objetivos foram alcançados mediante a auto e heteroavaliação;
- 5- “Revisão da avaliação de desempenho” – discutir a avaliação de desempenho e as ações de desenvolvimento futuras;
- 6- “Renovação do processo para redefinição de objetivos para o próximo momento de avaliação”.

Os autores concluem referindo que este processo “não é um fim em si mesmo, mas um meio para fomentar o desempenho e o desenvolvimento individuais, assim como o desempenho organizacional” (Rego *et al.*, 2018, pp. 538).

2.3.5 Remuneração e incentivos

Para Aguta e Balcioglu (2015) a remuneração é uma variável importante para os trabalhadores. Segundo o autor a remuneração é o principal fator influenciador numa Organização.

Quando os trabalhadores são justamente recompensados o seu desempenho melhora e, conseqüentemente, o da Organização também. Os sistemas remuneratórios são uma ferramenta motivacional fundamental para melhorar o desempenho organizacional (Aguta & Balcioglu, 2015).

Segundo (Almeida, 2018) existem dois tipos de recompensas: intrínsecas e extrínsecas.

As recompensas intrínsecas que consistem em elogios ou outras formas de compensação social e psicológica do funcionário, fruto do cumprimento dos objetivos traçados.

As recompensas extrínsecas são tangíveis podendo ser monetárias ou não. Este tipo de recompensas podem subdividir-se em compensações diretas e indiretas. Entenda-se por compensação direta, toda aquela que recompensa monetariamente o trabalho realizado, como as componentes de base variável do salário, e, por compensação indireta, toda a que diz respeito a benefícios e incentivos oferecidos aos funcionários.

Para Valadas (2018) os principais objetivos dos sistemas de recompensas são aliciar, motivar e manter trabalhadores de elevado potencial, assumindo que as pessoas são o principal e maior recurso das Organizações.

2.4. Avançando no Projeto

Conscientes da necessidade de ter a Missão, Visão e Valores bem definidos e alicerçados, é importante definir uma estratégia que permita fazer o caminho entre a Visão e a Misão da forma mais consistente possível. Para isso torna-se imprescindível o conhecimento das várias práticas de GRH vigentes na Organização.

Desta forma, o presente projeto procura perceber como é que todas estas valências estão integradas. Para isso torna-se importante perceber qual a Missão, Visão e Valores da Organização, quais as práticas de GRH que estão em vigor e como tudo isto é percebido pelos trabalhadores, lideranças intermédias e lideranças de topo.

Uma questão importante prende-se também com o contexto. Como vimos anteriormente, a GRH deverá ter em consideração o contexto interno e externo para elaborar o seu planeamento estratégico. Este, deverá ainda contar com um cuidado especial pelo facto da Organização em causa ser uma instituição educativa. Esta característica pressupõe que sejam tidas em conta uma série de pressupostos específicos que desenvolveremos na próxima secção.

2.4.1 Gestão estratégica em contexto escolar

Gestão Escolar define-se, de uma forma simples como o processo de dirigir e conduzir o espaço escolar e tudo o que o compõe. No entanto, o tema Gestão Escolar é extremamente complexo uma vez que a escola reflete a forma como a sociedade se organiza, os seus processos históricos, a relação com a democratização social e a sua evolução (Louzada & Martins, 2011).

A importação de um modelo de gestão estratégica implicaria que as escolas não ficassem subjugadas às políticas educativas nacionais, numa atitude de reação às contingências impostas, mas sim de uma ampla autonomia para atuar proativamente, desafiando os processos tradicionais de gestão em favor de um modelo mais interveniente e desafiador (Estevão, 1998).

Para Pinheiro e Filho (2019) as escolas privadas destacam-se das restantes devido ao desempenho de quem as gere. Estas, devem procurar otimizar os serviços que prestam e melhorar a forma como os trabalhadores (docentes e não docentes) desenvolvem a sua atividade em proveito do desenvolvimento pleno da aprendizagem dos seus alunos.

Estevão (1998) defende que, apesar das dificuldades em pensar e atuar de forma estratégica (dada a existência desta cultura de dependência em que as decisões estratégicas continuam a ser impostas do exterior), num contexto de maior autonomia, as organizações educativas poderiam aplicar mais facilmente este modelo. Esta mudança desencadearia um exercício altamente desafiante capaz de fornecer elementos e sugestões para uma gestão mais eficiente fora das dependências políticas.

Para Estevão (1998), a gestão estratégica nas escolas implica um vasto leque de responsabilidades e tarefas, tais como: a construção da Visão e Missão da escola; a discriminação dos valores, das crenças e das atitudes; o estabelecimento e coordenação das várias políticas; a definição clara dos fins e objetivos da escola; o diagnóstico das áreas onde pode adquirir vantagem competitiva; a identificação dos destinatários, parceiros e supervisores; a criação de fatores críticos de sucesso; a análise dos rumos estratégicos possíveis de crescimento, no sentido de ser escolhida a direção estratégica considerada mais viável e enriquecedora para todos os atores; e, por fim o desenvolvimento da estratégia selecionada.

Outras questões como reelaborar a estrutura organizacional para facilitar a consecução das atividades segundo a ambição, a filosofia, a estratégia e as políticas; fornecer recursos (humanos, materiais e financeiros) suficientes; envolver todos os atores de modo a que a construção do futuro não seja propriedade só de alguns; motivar as pessoas para uma atuação conforme à ambição, à filosofia e as políticas; formar os educadores em várias técnicas, como as de resolução de problemas e de tomada de decisões, propiciando-lhes condições para o exercício de um pensamento criativo; e

fornecer informação e metodologias de controlo são também muito importantes neste processo (Estevão, 1998).

É também importante salientar que as práticas de gestão escolar devem ser analisadas em função do sucesso no processo de ensino-aprendizagem. Assim, não devem ser consideradas apenas práticas que implicam diretamente a sala de aula, mas sim a escola como um todo. Para isso o gestor deverá procurar desenvolver meios de trabalho cooperativo entre os vários setores que compõem a Organização (Pinheiro & Filho, 2019).

Conclui-se assim, através da análise destas responsabilidades e tarefas, que a GRH tem um papel vital na gestão estratégica na escola.

Corroborando esta visão, Veloso (2007) diz-nos que a GRH é imprescindível para a implementação da estratégia da Organização uma vez que, ao escolher as práticas que a integram e a forma de as aplicar, se incrementam as competências necessárias para suportar o desenvolvimento da Organização.

2.4.2. Gestão estratégica de Recursos Humanos em contexto escolar

A implementação da estratégia geral envolve os RH, obrigando à formulação e implementação de uma estratégia para a adequada gestão dos mesmos (Silva & Reis, 2018).

Sendo a educação um processo de relacionamento interpessoal determinado pela atuação das pessoas, através: das ações que promovem, das atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção, pela capacidade de resolução de problemas, na forma como encaram os desafios (Lück, 2009), faz todo sentido considerar uma estratégia de RH assente numa estratégia geral definida pela escola.

Assim, é importante reforçar que as boas práticas de GRH não são aplicáveis a todas as organizações e contextos, pois é necessário que se adequem à estratégia da Organização em concreto, e se coadunem com o contexto competitivo em que a mesma está inserida (Martins, 2016).

Sendo que a vitalidade da escola se centra na competência das pessoas que a compõem torna-se imprescindível um alinhamento entre a estratégia geral da escola e a estratégia de RH. Para a definição dessa estratégia dever-se-á considerar que não são os edifícios, os seus bens materiais e equipamentos, a sua tecnologia que, por si só garantem a qualidade do ensino. Estes elementos são instrumentos de apoio que, não sendo utilizados da melhor forma, pouco ou nada contribuem para o

sucesso da educação. Em suma, pessoas competentes, comprometidas e organizadas coletivamente constituem a base da qualidade educacional (Lück, 2009).

Segundo Runhaar (2016) existem várias razões pelas quais as escolas beneficiariam de um sistema de GRH. Em primeiro lugar, a GRH pode ter o papel de garantir que os educadores estão motivados em atingir os objetivos definidos pela escola. Em segundo lugar, havendo um fluxo contínuo de novos modelos e métodos pedagógicos, torna-se fundamental que os educadores estejam em constante aprendizagem. A GRH pode desempenhar um papel fundamental no planejamento e desenvolvimento de programas de formação contínua. Por fim, as escolas têm grande dificuldade em encontrar professores altamente qualificados que respondam às suas necessidades e, mesmo que os encontrem, muitos jovens educadores abandonam a escola devido ao facto de o ambiente de trabalho não corresponder às suas expectativas. O sistema de GRH pode ser responsável por atrair e reter educadores motivados no número necessário.

Apesar da necessidade das escolas implementarem um sistema de GRH seja cada vez mais reconhecida, a GRH ainda é pouco desenvolvida neste setor e parece difícil de implementar de maneira sistemática e eficaz. Mais concretamente, as escolas dedicam muito esforço na implementação de práticas “avulso” – como programas de formação de professores, melhoria de procedimentos no recrutamento e seleção, ou remuneração relacionada com a avaliação de desempenho – mas os efeitos desses esforços estão abaixo do ideal (Runhaar, 2016). Os motivos para que isto aconteça podem ser: a falta de congruência entre as diferentes práticas de RH, o facto das pessoas responsáveis por aplicar determinada política de RH não possuírem conhecimento e competências necessárias para o fazer, e o facto das práticas de RH não darem uma resposta efetiva às reais necessidades dos educadores (por exemplo, os programas de formação e desenvolvimento) (Runhaar, 2016).

Sendo o desempenho organizacional o objetivo último de qualquer estratégia Goyal, Pandey, Patwardhan, e Vashisht (2018), defendem que nem todas as práticas e estratégias têm um impacto direto na *performance* organizacional.

Existem algumas práticas, como as relacionadas com os RH, que têm um impacto indireto no desempenho organizacional. Segundo os autores esta é a principal razão pela qual as práticas de RH passaram de uma abordagem contingencial para uma abordagem mais alinhada e sincronizada com a estratégia da Organização.

Nos últimos anos, o conceito de sistema de GRH tem sido operacionalizado através da listagem de várias práticas – como a formação e desenvolvimento, remuneração e incentivos, etc. – que o departamento de RH deveria cumprir. No entanto, os investigadores têm debatido e assumido

posturas diferentes em relação a este assunto. Alguns investigadores acreditam na existência de “melhores práticas de RH” - perspectiva universalista - (Pfeffer, 1994), e outros acreditam que a eficácia das práticas é específica do contexto – perspectiva contingencial (Chiavenato, 2007).

Já outros investigadores consideram que, para as práticas de GRH serem eficazes, deverão ser moldadas em congruência com os objetivos e a estratégia da Organização e com o ambiente externo e interno. Estes Pacotes de Políticas e práticas interligadas, todos direcionados para os mesmos objetivos, são chamados de “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos”.

Transpondo para as escolas, os Sistemas de GRH devem conter um conjunto de políticas e práticas interligadas que são explicitamente direcionadas para atrair, reter, desenvolver e recompensar professores de tal forma que resulte em desempenho ideal para professores e escolas (Runhaar, 2016).

É importante referir que existem algumas questões que dificultam a aplicação de um Sistema Integrado de GRH: tensões como o desalinhamento entre os educadores e os objetivos organizacionais da escola; a centralização/descentralização do sistema educativo; o controlo de todos os níveis do sistema educacional por parte no governo; o autodeterminismo por parte dos educadores; os privilégios concedidos aos administradores; e a tensão entre liderança e gestão (Smylie & Miretzky, 2005).

Para Smylie e Miretzky (2005) as questões apontadas podem restringir a consideração de novas abordagens potencialmente promissoras. No entanto, nada disto significa que abordagens mais abrangentes e estratégicas de sistemas para o desenvolvimento de educadores não valham a pena, havendo bons argumentos e evidências emergentes que indicam o seu efetivo interesse e benefício.

Estas novas abordagens representam uma mudança substancial em relação aos padrões históricos, profundamente enraizados no pensamento e prática, em torno da organização da escola.

A literatura aponta-nos a mais-valia da GRH em contexto escolar e, definiremos de seguida o método utilizado no presente trabalho de investigação, por forma a perceber o contexto e o problema de investigação no Centro Educativo do Colégio das Caldinhas.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O enquadramento metodológico ou metodologia é uma fase determinante na realização de qualquer trabalho de investigação, uma vez que é através dele que se compreende e explicita o desenvolvimento do estudo (Pereira, 2012).

A metodologia compreende assim a apresentação dos procedimentos escolhidos para as várias fases da investigação, por forma a proporcionar ao investigador as opções que melhor permitam entender a natureza do problema em questão.

Fortin (2003) define a metodologia como o conjunto de métodos e técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica. O método, segundo Pereira (2012), é “o caminho para se chegar a determinado fim”, sendo o método científico “um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

3.1. Opção metodológica

Para Fortin (2003), a fase metodológica é uma operacionalização do estudo, concretizando o tipo de estudo, a definição das variáveis, o meio onde se desenrola e a população que deseja estudar. O tipo de estudo é a estratégia que dá sentido prático a todas as atividades que se efetuam, com ordem a pesquisar uma possível resposta ao problema ou questão de partida e os objetivos propostos (Pereira, 2012). São vários os posicionamentos metodológicos de investigação que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento sendo dos mais conhecidos o posicionamento positivista assente, mais em métodos quantitativos, e o posicionamento interpretativo, mais assente em método qualitativos (Fortin, 2003).

O posicionamento metodológico positivista assenta num método de investigação e de recolha e análise de dados mais quantitativo sendo um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis: observa factos objetivos que existem independentemente do investigador e resulta em conhecimento com o menor enviesamento possível, oferecendo a possibilidade de generalização de resultados, de predição e controlo dos acontecimentos (Fortin, 2003).

Já o posicionamento metodológico interpretativo assenta num método de investigação de recolha e análise de dados mais qualitativo, dando maior ênfase a uma compreensão ampla e profunda do fenómeno em estudo. O investigador é um observador, que descreve, interpreta e aprecia o fenómeno sem, no entanto, pretender controlá-lo (Fortin, 2003). A realidade é construída subjetivamente e a subjetividade do investigador faz parte dessa mesma realidade.

Entre os diferentes tipos de posicionamento metodológico o interpretativo/fenomenológico de natureza qualitativa é o que mais se adequa à problemática em estudo, uma vez que procura compreender um fenómeno, para extrair dele a essência do ponto de vista daqueles que vivem a experiência (Fortin, 2003).

É objetivo deste projeto manter a matriz académica, e procurar responder da forma mais adequada possível à proposta de criação de um Sistema Integrado de GRH. Para alcançar este objetivo, pretende-se dar vez e a voz a um conjunto de entrevistados e assim, nesta perspetiva metodológica, não deixando de estar focado no resultado final, perceber o como, porquê e para quê que advirá das respostas dos entrevistados.

O trabalho em questão reveste-se de carácter qualitativo uma vez os atores são elementos fundamentais para entender os comportamentos sociais (Guerra, 2006). Na abordagem qualitativa a investigação acontece “com” e não “para” as pessoas de interesse (Fortin, 2003). É esperado, como resultado do projeto de investigação, a compreensão das políticas e práticas de GRH existentes no Centro Educativo do Colégio das Caldinhas, identificando eventuais âmbitos na GRH que careçam de atenção e melhoria.

3.2. Métodos de recolha de dados

A recolha de informação foi realizada recorrendo à aplicação de questionário, à técnica de entrevista e à análise de documentos.

De forma a entender a perceção dos colaboradores da Organização no que consta às práticas de GRH, aplicou-se um questionário a uma amostra total de 84 trabalhadores das três escolas: APINA, INA e OFICINA (na APINA aplicou-se a 8, num total de 15 trabalhadores; no INA a 51 trabalhadores, em 113; e na OFICINA a 24 num total de 38 trabalhadores).

A aplicação de questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, representativo da população, perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões e expectativas, ao seu nível de conhecimento ou consciência de um acontecimento ou problema (Quivy & Campenhoudt, 2018).

O *questionário* aplicado desenvolveu-se a partir do trabalho realizado por Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012) intitulado de “Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis”. A opção por este questionário decorreu, fundamentalmente, por ser uma escala validada de medição das perceções das políticas e práticas de

GRH nas Organizações, e, pela atribuição de significativa importância ao papel estratégico da GRH na Organização.

A participação no preenchimento do questionário foi voluntária e anónima, tendo os colaboradores sido abordados em reuniões presenciais de grupos de trabalho das suas escolas. O questionário exigia em média, entre 5 e 10 minutos a ser respondido. Implicava a caracterização sociodemográfica do participante e era composto por 37 afirmações com as quais os inquiridos demonstravam o seu nível de concordância numa escala de 1 a 5, em que 1 - discordo completamente e 5 - concordo completamente. Os questionários foram aplicados entre dezembro de 2019 e janeiro de 2020 nas instalações da Organização.

Os dados resultantes da análise dos questionários aplicados, para além de servir para sensibilizar os trabalhadores para as questões relacionadas com a GRH, foi de fulcral importância para o desenvolvimento do guião de entrevista semiestruturada, na medida em que forneceu indicadores sobre os pontos fortes e fracos da Organização.

A entrevista caracteriza-se por um contacto direto entre investigador e participante, instaurando-se assim uma verdadeira troca entre ambos. O participante exprime as suas perceções relativas aos acontecimentos ou situações, as suas interpretações e experiências; enquanto o investigador, através das suas perguntas abertas e reações, facilita essa expressão por parte do participante, estimulando a autenticidade e profundidade das respostas (Quivy & Campenhoudt, 2018).

A entrevista semiestruturada caracteriza-se por um espaço que não é inteiramente aberto, nem encaminhado por um grande número de perguntas precisas, dispondo o investigador de perguntas orientadoras, a propósito das quais vai obtendo informação por parte do entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 2018). As perguntas não serão necessariamente colocadas pela ordem ou formulação prevista, sendo desejável que o entrevistado vá partilhando com abertura, usando da palavra pela ordem que lhe parecer mais conveniente e fiel à mensagem a passar. Na entrevista semiestruturada há intenção do entrevistador, em compreender o significado atribuído a um acontecimento ou fenómeno na perspetiva dos participantes (Fortin, 2003)

A entrevista revestiu-se de carácter exploratório, na medida em que teve como principal função revelar alguns aspetos do fenómeno em estudo que, depois de uma pesquisa aprofundada sobre o tema, se percebeu que ainda estava por explorar (Quivy & Campenhoudt, 2018).

Khatri e Budhwar (2001) na investigação “A study of strategic Human Resources issues in an Asian context” procuraram perceber como os vários fatores de carácter organizacional (por exemplo: a

estrutura e a cultura) podem influenciar a gestão estratégica de RH, e estudaram como a estratégia de RH e as competências dos gestores de RH podem afetar a GRH na Organização.

Para além da revisão de literatura efetuada, a construção do guião de entrevista semiestruturada resulta dos aportes obtidos pela aplicação do questionário acima descrito, que expõe a perceção dos trabalhadores relativamente às políticas e práticas de GRH na Organização e, por outro, o guião de entrevista semiestruturada utilizado por Khatri e Budhwar (2001) que procura perceber como os vários fatores organizacionais influenciam a GRH.

Foi elaborado um guião de entrevista onde constavam questões abertas, que tocavam a temática da Gestão Estratégica de RH no Centro Educativo do Colégio das Caldinhas. Procurou-se investigar: a estrutura dos RH, a estratégia da Organização, a sua Visão e Missão, a cultura da Organização, a competência dos RH, a estratégia de RH e as várias práticas de RH em vigor.

As entrevistas foram realizadas com auxílio de gravador de voz ou através da plataforma de videochamada *ZOOM*, garantindo sempre a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes. No início de cada entrevista foi pedida e concedida autorização para gravar a conversa, de forma a otimizar o acesso à informação. As entrevistas foram realizadas entre março e junho de 2020, em função da disponibilidade dos entrevistados, e tiveram a duração de entre 17 e 85 minutos. As questões abordadas nem sempre seguiram a ordem do guião, respeitando o seguimento e raciocínio dos participantes. Existiu durante a entrevista, abertura para uma partilha dos vários tópicos de forma flexível.

A análise de documentos é um método onde se analisam os documentos necessários para o desenvolvimento da investigação com o objetivo de verificar uma hipótese e comparar resultados (Ketele & Roegiers, 1999). A análise dos documentos existentes na Organização permitiu contactar com a realidade histórica, valores, missão, objetivos e estrutura do Colégio das Caldinhas.

Através da aplicação dos questionários, enriqueceu-se a realidade a estudar e a ressaltar no guião da entrevista semiestruturada. Estas práticas associadas à análise documental permitiram melhor enquadrar as entrevistas, esclarecer a problemática estudada (Quivy & Campenhoudt, 2018) e contribuir para uma proposta mais bem enquadrada, abrangente e sistematizada.

3.3. Seleção e caracterização da amostra

Segundo Guerra (2006) os paradigmas quantitativos e qualitativos, ao pretenderem chegar a resultados diferentes na pesquisa, constroem o conceito de amostra também de forma diferente. O

universo de análise qualitativa em estudo, designado por “amostra” por diversos autores, opõe situações de “caso único” com situações de “caso múltiplo”, em que a amostra não se constitui por acaso, mas em função de características específicas de interesse para o investigador (Guerra, 2006).

O presente projeto baseia-se num método de amostragem por caso único, que consiste na escolha de uma pessoa, situação ou local para fazer uma análise intensiva, do tipo “estudo de caso” (Guerra, 2006).

Para a constituição da amostra foi definido *a priori* um conjunto de critérios a cumprir pelos participantes: ser educador do Colégio das Caldinhas (sendo colaborador de alguma das suas escolas); exercer cargo de liderança de topo ou intermédia; ter funções de coordenação/gestão de pessoas.

A amostra selecionada para o estudo é composta por 22 sujeitos, com idades compreendidas entre os 23 e os 63 anos, sendo que dez sujeitos são do sexo feminino, enquanto os restantes doze do sexo masculino. Residem na zona norte do país, possuindo residência urbana ou rural nos distritos de Porto e Braga. Foram contactados pessoalmente na Organização ou em ambiente informal. Durante os contactos foram clarificados os objetivos da investigação e os participantes foram devidamente informados das condições de participação.

De entre a amostra, todos os intervenientes possuem formação superior e desempenham cargo de coordenação ou direção. A amostra inclui: o Coordenador do GRACOS (1), o Diretor Geral do CC (1), os diretores pedagógicos da APINA (1), INA (1) e OFICINA (1), o diretor técnico da APINA e diretor adjunto do CC (1), os Coordenadores de Curso da OFICINA (5), os Coordenadores de Ciclo do INA (5), o administrador do CC (1), o Coordenador dos Serviços Partilhados (1), o Coordenador da Pastoral (1), a Coordenadora do Gabinete de Comunicação do CC (1), e as Coordenadoras dos Gabinetes de Apoio ao Aluno e Família do INA (1) e OFICINA (1).

3.4. Método de análise de dados

O material recolhido nesta pesquisa qualitativa foi sujeito a uma análise de conteúdo. A análise de conteúdo oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam certo grau de profundidade e de complexidade (Guerra, 2006; Quivy & Campenhoudt, 2018).

É uma técnica que não se apresenta como procedimento neutro, uma vez que a sua ação e tratamento de material decorre do enquadramento paradigmático de referência. A escolha da técnica mais adequada para analisar devidamente o material recolhido varia de acordo com os objetivos e

estatuto da pesquisa e, naturalmente, do posicionamento paradigmático do investigador (Guerra, 2006).

A análise de conteúdo permite, ao incidir sobre um material rico e penetrante, satisfazer de forma harmoniosa os requisitos do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente compatíveis (Quivy & Campenhoudt, 2018).

Bardin (1979 cit. por Guerra, 2006) sugere vários tipos de análise de conteúdo possíveis, assentes na identificação de categorias e subcategorias de forma hipotética-dedutiva; enquanto Demazière e Dubar (1997 cit. por Guerra, 2006), sugerem metodologias de análise de conteúdo baseadas em paradigmas mais indutivos, defendendo que os dados empíricos são o ponto de partida e a matéria-prima de qualquer teoria, em vez do seu contrário.

No presente projeto, pretende-se descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que é dito. Para a análise do conteúdo seguiu-se um paradigma de análise compreensivo e indutivo, partindo de um processo simplificado que tem por base as propostas de Poirier e Valladon (1983 cit. por Guerra, 2006), que se baseia essencialmente numa análise comparativa através da construção de tipologias, categorias e análises temáticas. Neste tipo de paradigma (indutivo) “há lugar para uma grande capacidade de interpretação, ou inferência, por parte do investigador” (Guerra, 2006, p. 61).

3.5. Procedimento na análise dos dados

Após a realização das entrevistas, cabe ao investigador a análise do conteúdo de cada gravação e do comportamento geral, uma vez que haverá entrevistas em que o entrevistado será mais reservado e outras de maior interação entre investigador e participante (Quivy & Campenhoudt, 2018).

Seguidamente, essa análise deverá ser concretizada num documento próprio que permita explorar toda a informação, onde conste, de forma integral e fiel, o que foi dito – transcrição. Este documento estará organizado em duas colunas, em que, na coluna 1 se encontrarão os grandes temas abordados no guião da entrevista; e, na coluna 2 surgirá a transcrição fiel de trechos das respostas dos entrevistados (análise temática).

Após a análise temática, proceder-se-á à construção das sinopses das entrevistas, numa grelha vertical cuja primeira coluna apresenta a problemática, a segunda a análise do conteúdo e, a terceira, o enxerto da entrevista que confirma a análise indutiva.

As sinopses são sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis, inclusive na linguagem, ao que disseram os entrevistados (Guerra, 2006). Trata-se assim de material descritivo que, atentamente lido e sintetizado, identifica as temáticas e as problemáticas que

foram surgindo. A construção de sinopses permitirá identificar o *corpus* central das entrevistas, conhecer o discurso completo dos entrevistados através de cada uma das suas componentes, facilitando a comparação longitudinal das entrevistas realizadas e obtendo assim mais facilmente a percepção de saturação das entrevistas (Guerra, 2006).

Seguidamente, procurar-se-á contrapor o conteúdo das sinopses conseguidas com o estado da arte da GRH fundamentada na literatura, apresentadas sob a forma de uma grelha horizontal. Desse confronto, surgirão os resultados que servirão como base de trabalho para a construção de um Sistema Integrado de GRH.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Neste capítulo procuraremos analisar e discutir os resultados obtidos das entrevistas realizadas. Pretende-se perceber qual a perspectiva dos entrevistados em relação às questões relacionadas com a estrutura dos RH, a Cultura, Visão, Missão e Valores. Tentar-se-á igualmente analisar qual a estratégia adotada pela Organização e quais as várias práticas de GRH em vigor.

Ao longo deste capítulo ainda se proporá um sistema integrado de GRH com base na recolha de dados efetuada e literatura pesquisada.

De forma a melhor estruturar o conteúdo deste capítulo procuraremos seguir a ordem dos temas que estão presentes no guião da entrevista (Estrutura dos RH; Estratégia e RH; Cultura e RH; Competência dos RH; Estratégia de RH; Práticas de RH). Em cada um destes blocos temáticos será feito um paralelismo entre as opiniões dos entrevistados e a literatura existente. O resultado dessa comparação/conjugação servirá para responder aos objetivos específicos do presente projeto.

4.1. Estrutura dos Recursos Humanos

Para Armstrong e Taylor (2014) a Gestão dos RH consiste em conseguir conjugar o comportamento dos funcionários com os sistemas, processos e estrutura dos RH. Os sistemas de RH e a estrutura da organização devem assim ser geridas de maneira coerente e alinhada com a estratégia organizacional.

Em relação à perceção dos entrevistados sobre o que entendem por GRH, percebemos que os participantes não possuem uma visão tão abrangente sobre o conceito de GRH como a enumerada anteriormente. Relativamente a esta questão, percebemos que os entrevistados dão um maior relevo às questões relacionadas com o desenvolvimento, referindo que os RH devem *“olhar para os trabalhadores, não na ótica da avaliação sem progressão, mas avaliar o que a pessoa sabe fazer e potenciar a pessoa.”* (Ent6). Outros entrevistados referem que a GRH passa unicamente por alocar os RH a um determinado local de forma a conseguir retirar o melhor proveito das suas capacidades *“tendo em conta as pessoas que temos disponíveis para todas as tarefas, para todos os serviços que necessitamos, tentamos rentabilizar o seu trabalho de forma a dar resposta às necessidades, tendo em conta as melhores aptidões de cada um.”* (Ent13). Existe ainda quem considere que a GRH se limita à *“política de recrutamento, incorporação e formação das pessoas que trabalhavam na instituição”* (Ent15). Existe ainda quem veja os RH como a *“área de uma empresa que gere as relações com os*

funcionários, que organiza a estrutura da empresa, gere também a parte burocrática da relação entre a empresa e os colaboradores.” (Ent20).

A GRH é também vista

“numa perspectiva empresarial (...) que significa ter a pessoa certa para o lugar certo. (...) Quando se gere pessoas no seu trabalho, convém ter muito claro qual é o job description da função que a pessoa vai ocupar, e perceber quais são as características da pessoa que é necessária para cumprir aquele trabalho. Numa perspectiva mais humanista, e numa gestão mais personalizada dos RH, pretende-se também valorizar todos os talentos e dons da pessoa, para potenciar tudo o que ela pode dar à organização, não só a nível concreto, técnico, profissional, mas também humano, relacional, afetivo. (...) Há aqui dois níveis de gestão de RH que obviamente implica também uma relação mais próxima, acompanhamento, cuidado pelos trabalhadores, que não seja apenas se estão a cumprir o seu trabalho, mas saber também se estão satisfeitos, que necessidades sentem, como se sentem no seu local de trabalho.” (Ent21).

Segundo Rego, *et al.* (2018) percebemos que a gestão de pessoas diz respeito às políticas, práticas e sistemas que afetam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos elementos de uma Organização no sentido de potenciar a competitividade e a capacidade de desenvolvimento da mesma.

Comparando esta definição com a dos vários entrevistados podemos verificar que existe uma visão algo redutora em relação ao papel que a GRH pode desempenhar numa Organização. Desta forma percebemos que seria importante clarificar, junto dos trabalhadores, quais as competências específicas da GRH e o papel/importância que esta área tem numa Organização. Essa clarificação poderia ser vantajosa no sentido de alertar para a importância desta área, e sensibilizar os trabalhadores para as necessidades da Organização, fomentando um espírito de colaboração e compreensão entre todos.

No que diz respeito à importância que os entrevistados atribuem à GRH, a resposta é unânime: consideram a GRH como *“extremamente importante. Se nós pensarmos que as entidades são feitas pelos colaboradores. Se são os colaboradores que as fazem, que as promovem e que as sustentam, tem que existir um organismo, um departamento, alguém que seja responsável pelo bem-estar dessas pessoas e pela inserção dessas pessoas na casa onde estão.” (Ent4).*

De notar que, que é também dado um especial relevo à GRH em contexto escolar. Para alguns participantes a GRH é:

“Fundamental. Ainda para mais em educação. É fundamental! Numa escola, trabalhamos com crianças. Estamos a formar pessoas. Por isso, a questão dos recursos humanos é fundamental. A nossa escola assenta muito no cuidado ao próximo. Assenta muito nesta lógica de cuidado individual, da cura personalis. E o que é que isso implica? Implica efetivamente também termos recursos humanos que nos ajudem a alcançar esses nossos objetivos. Que é este cuidado ao indivíduo.” (Ent10).

Esta questão é reforçada quando se afirma que a GRH:

“é crucial. É crucial em qualquer empresa e acho que é crucial numa escola que é este caso porque acho que, se não existir essa gestão dos recursos humanos, (...) provavelmente a gestão que se quer fazer viverá de improvisos, viverá de sobressaltos, de decisões de última hora. Portanto, parece-me que pode haver, é aconselhável que haja, uma previsão de cenários, um estudo de possibilidades, diria quase até uma estratégia operativa em relação à missão da empresa ou da escola e ao contributo que ela pode dar à sociedade.” (Ent22)

Percebemos assim que as lideranças das três escolas em estudo que integram o Colégio das Caldinhas estão alinhadas com a perspetiva de Armstrong e Taylor (2014) na medida em que concordam que o propósito máximo de uma Organização deve ser procurar atingir o sucesso através das pessoas.

Quanto à GRH, Çağanağã e Uysal (2018) defende que as organizações educacionais são influenciadas pelos novos desenvolvimentos da sociedade e que se espera que os administradores se adaptem rapidamente a essas mudanças. Segundo Çağanağã e Uysal (2018) é um facto inevitável que as escolas, como sistemas dinâmicos, experimentem mudanças e inovações. No entanto, é importante que a administração procure utilizar os recursos humanos e objetos disponíveis da maneira mais eficaz possível, de acordo com os objetivos da escola. Segundo a análise realizada podemos verificar que os participantes estão alinhados com esta perspetiva.

Relativamente à estrutura dos RH, quando questionados sobre a existência de um departamento de RH a resposta foi consensual *“Não existe no Colégio, neste momento, para estas escolas, um departamento estruturado, oficializado de recursos humanos” (Ent22)*

Da análise realizada percebe-se que a GRH está diluída por várias pessoas. É referido que um *“departamento estruturado de RH acho que não existe. Vamos, mais ou menos percebendo que há*

“pessoas que vão fazendo essa coordenação, mas não existe propriamente uma gestão de recursos humanos. Existem aqui algumas pessoas que têm esta função de gestão e orientação e apoio dos outros.” (Ent12)

No entanto esta estrutura não parece ser vista como muito positiva porque *“não só não existe um departamento de recursos humanos como no Colégio muitos serviços estão centrados numa só pessoa e o serviço e a pessoa confundem-se. Portanto não há uma gestão real dos RH, vai-se gerindo o Colégio quase como uma família, com pouca ordem.” (Ent20)*. Ainda em relação à estrutura um dos participantes refere ainda que:

“Não estamos suficientemente bem informatizados e depois não temos um pensamento de RH no nosso colégio. Não estamos estruturados para isso e depois trata de recursos humanos a tesouraria, trata de Recursos Humanos a X que está no secretariado, trata de recursos humanos o diretor pedagógico, trata de recursos humanos o diretor geral, o diretor financeiro, ou seja, toda a gente contribui para os recursos humanos e isso não deveria ser nada assim. Não deveria ser nada assim. Os recursos humanos há-de ser um departamento que há-de depender de uma pessoa e, normalmente da parte de cima da pirâmide, neste caso eu diria do diretor geral. E deveria ser um departamento autónomo e que superentende de todas as questões de contratação, nomeadamente, porque não é assim que está. Quem contrata são muitas pessoas. Não há uma pré-seleção. Quem faz a pré-seleção? É a pessoa que precisa. Se for para a OFICINA há-de ser o diretor pedagógico da OFICINA, se for para o INA é assim também. Depois quem é que contrata para os serviços, enfim para todos os lados. Não há uma pré-seleção, não há uma definição de requisitos mínimos. Precisamos, de facto, no Colégio de fazer todo um trabalho que um departamento de RH faz. Não tenho dúvidas.” (Ent18)

No entanto é importante referir que se denota alguma abertura para a criação de um departamento de RH visto ser *“um assunto que está em cima da mesa. É um assunto sobre o qual tenho ponderado, mas não existe de um modo estrutural, nem uma pessoa que não seja o diretor responsável por essa gestão. Eu, pessoalmente, agrada-me uma solução desse género sem pôr em causa este diálogo entre os diretores das escolas e do diretor geral.” (Ent22)*. Relatam ainda que até à data

“não havia uma GRH, havia "navegação à vista" e ainda há. É algo em que ainda estamos a trabalhar. A nossa intenção é termos, dentro dos serviços partilhados, um departamento de RH para fazer este acompanhamento desses processos de RH, quer em parceria com o GAAF das necessidades que existem nesse âmbito,(...) mas fazer o

acompanhamento e reconhecimento da gestão laboral, quer na premiação, quer na sua carreira interna, quer na própria,... não estou a dizer carreira vertical, na mesma, mas também uma carreira mais abrangente, ou seja, na possibilidade, de acordo com as características de cada colaborador, poder mudar de áreas de trabalho para que sinta valorizado. Ser mais flexível...isto é um caminho que se está a fazer..., mas naturalmente, isto tem de ser algo mais estruturado: está nesse caminho.” (Ent17)

Esta estrutura de GRH algo “familiar” acarreta vários riscos para a Organização. Segundo Rego, *et al.* (2018) as organizações com este tipo de características apresentam-se como Organizações em que o papel do gestor de RH não está atribuído a qualquer quadro ou órgão específico. O papel de GRH está normalmente concentrado no diretor que acumula outras funções. Rego, *et al.* (2018) auguram que nestas organizações, muitas vezes designadas de pequenas e médias empresas (PME) não existem mecanismos estruturados e padronizados de gestão de pessoas, como: a análise de funções, a gestão de desempenho ou processos de recrutamento e seleção. Estes mecanismos surgem como resposta a uma situação imediata em vez de existir um planeamento e preparação para o futuro.

Rego, *et al.* (2018) afirmam ainda que as PME propõem atividades de formação e desenvolvimento focadas nas necessidades a curto prazo sem estarem relacionadas com a estratégia de negócio, descurando frequentemente as motivações individuais.

A análise do conteúdo das entrevistas permite concluir que existe a necessidade emergente de uma maior estruturação dos RH. Para isso um departamento de RH poderá desempenhar um papel fulcral na resolução destes problemas, nomeadamente “assessorando, apoiando, inspirando, sensibilizando – e participando na definição e na implementação da estratégia da empresa” (Rego, *et al.*, 2018, p. 41).

4.2. Estratégia e Recursos Humanos

No sentido de perceber a estratégia da Organização e o papel da GRH na sua implementação, foi pedido aos entrevistados que comesçassem por descrever a Missão e Visão da Organização.

Relativamente à Missão notou-se um padrão de semelhança nas respostas obtidas. Os participantes definiram a missão como:

*“Formar homens e mulheres com excelência dentro de um espírito cristão.” (Ent2) e
“Formar homens e mulheres para os outros de forma integral. Com uma forte componente humanista, mas também técnica e social de relação para os outros e com os outros” (Ent7) ou
“A missão é, através da ideologia da Companhia de Jesus, procurar ajudar os nossos alunos a*

crescerem, tanto academicamente como, principalmente, em termos de valores individuais, em termos da sua formação individual como pessoa. De forma a que sejam pessoas válidas, úteis na sociedade do futuro. Seguindo os padrões da pedagogia inaciona. “ (Ent11) ou ainda “ educar alunos, formar alunos integralmente. Ou seja, formar a pessoa humana que é cada aluno ao nível pessoal, social e espiritual. E (...) transformar os talentos que cada aluno tem em favor dos outros que o rodeiam. (...) educar alunos para os outros.” (Ent14)

Depois de analisar as respostas a esta questão, concluímos que, apesar de se notar um padrão de semelhança “educar integralmente”, “educar para e com os outros”, “formar a nível pessoal, social e espiritual”, constatamos que, de certa forma, não existe firmeza e consistência na resposta. Sabendo à partida que, segundo Almeida (2018), a Missão deve ser considerada como o objetivo principal da Organização e o motivo da sua criação, parece-nos importante que o Colégio das Caldinhas formule uma Missão que esteja bem interiorizada por todos, comunicando-se de forma consistente e universal.

Quanto à Visão, ao contrário do que acontece no ponto anterior, as respostas foram bastante dispares. Há quem a defina a Visão como a vontade de *“estar cada vez mais num patamar de ensino de excelência que consiga combinar a inclusão, a capacidade de todos conseguirem ter um lugar na Escola, com o equilíbrio de conseguir formar técnicos e alunos preparados para prosseguir estudos o melhor possível e num patamar de qualidade elevado.” (Ent6)* Outros definem a Visão com a tentativa de *“manter esta cultura dos valores e dar valor aos valores numa sociedade cada vez mais a correr e consumista. O nosso grande desafio é mantermo-nos uma escola diferente, que continua a honrar os valores, e que os nossos alunos e as famílias que os acompanham, continuem a reconhecer isso como uma grande mais-valia. (Ent13)* é também definida como *“A visão é a de um Colégio a funcionar harmonicamente e em crescimento. A questionar-se, por um lado, constantemente. A avaliar e a melhorar práticas com a incorporação de todos estes stakeholders (os miúdos, as famílias, os antigos alunos, os professores, etc.).” (Ent15)*

Analisando as respostas recolhidas conseguimos perceber que, ao contrário do defendido por Almeida (2018) não existe uma definição clara de onde é que se quer estar daqui a 5, 10, 20 anos. Segundo Almeida (2018) a Visão é a definição daquilo que a Organização pretende ser, representando o destino que se procura tornar realidade. Da análise realizada depreende-se que os participantes

apresentam alguma dificuldade em definir com clareza qual é a Visão da Organização. Relativamente a este assunto é importante registar a opinião de um participante que confessa que a Visão e a Missão:

“estão de tal maneira mal divulgados que eu não te sei responder com clareza e com firmeza a essas duas questões super-mega-importantes. Nós devemos ter os objetivos, a missão e a visão bem definidos. São três pontos muito importantes em todas as empresas. E devem ser elas que devem estar presentes todos os dias para sabermos para onde caminhamos (...) Quando cheguei vi que isto não estava enraizado, que não era tida como uma coisa muito importante para todos, e que todos deveriam saber de cor e salteado, para sabermos exatamente para onde queremos caminhar e com quem estamos a caminhar, para onde. Precisamos de melhorar isso, precisamos.” (Ent18)

Pelos dados recolhidos podemos concluir que urge clarificar estes conceitos junto das lideranças. Deve-se procurar elaborar e difundir uma mensagem de Visão e Missão que seja acolhida, assimilada e integrada por todos os membros da Organização.

Naturalmente que a lacuna identificada anteriormente tem consequências diretas na pergunta que se segue. Quando questionados sobre a estratégia da Organização, os participantes não respondem de forma consensual.

Para alguns participantes, *“não há estratégia. Nós não temos estratégia a 1 ano sequer! Não há tempo, nem espaço, tempo para fazer e espaço mental para se criar, uma estratégia para concretizar a nossa visão. (...) Ou seja, não temos uma estratégia por incompetência ou por desleixo, mas sim por uma certa incapacidade. Por não conseguir fazer mais.” (Ent6).*

Parte dos entrevistados partilham que:

“O ensino em Portugal burocratizou tanto o sistema, que os professores não têm tempo para o fundamental num plano estratégico a longo prazo: sentar-se, sonhar, criar, conversar, (...) ver fora da caixa e inspirar-se noutros modelos. O que se vai fazendo é tentar sobreviver a cada ano e é uma pena, porque uma visão estratégica (...) que faça com que o Colégio seja único, na concorrência com outros colégios privados, e com outros colégios católicos, é permitir que aqueles que cá trabalham possam não só assumir a identidade própria de um colégio da CJ, mas também e depois sonha-la, pensa-la, cria-la, recria-la, dando-lhe a carne, o contexto próprio em que está inserido. (...) E não há tempo para essa visão estratégica.” (Ent20)

No entender de outros participantes a estratégia da Organização está só presente na “cabeça” de quem lidera:

“Um plano estratégico explícito, não há! A pergunta é, se existe ou não plano estratégico implícito que estaria na cabeça de quem decide. Na minha está, mas não está partilhado. (...) A riqueza do plano estratégico não é só o plano, mas as pessoas participarem nele e recolher toda uma série de visões. Portanto, alguém, talvez o diretor geral, tenha um plano estratégico implícito na cabeça. Se ele o disser, tem razão, porque ele é quem manda. Mas que não há: o que estamos a ver e o que estamos a cuidar, eu acho que não! Nem implícito, nem explícito, enquanto um todo. A pergunta não é nada não consensual. A resposta é muito unânime. Se alguém disser que há um plano estratégico, pode dizer com boa vontade, mas acho que está enganado.” (Ent15)

Esta consciência de que a estratégia não é construída com todos os membros da Organização é reforçada quando um dos diretores afirma que, *“como diretor, tenho algumas estratégias em mente. (...) Eu tenho muito claro para mim quais são as duas linhas estratégicas.”* (Ent8)

Outros entrevistados acreditam que existe uma estratégia. Estes participantes partilham que:

“Há aqui muita estratégia. Como está muito centrado num corpo muito bem estruturado de princípios e de valores, e são eles que fazem a estrutura desses princípios e desses valores, fazem a estrutura da estratégia. As pessoas que comungam desses princípios e desses valores, expressam depois e trabalham depois à volta disso... e atingem-se os objetivos, percorre-se o caminho, avança-se, sabemos para onde vamos. E, também se percebe quem não percebe a estratégia, quem não entra na estratégia, e quem fica à margem desta estratégia também é perceptível.” (Ent1)

Analisando o último excerto percebemos que poderá existir uma confusão entre o conceito de estratégia e o conceito de cultura organizacional. Na última transcrição, fica a sensação de que os participantes consideram que a forte cultura da Organização pode ser a definição da própria estratégia.

Há ainda quem tenha claro qual a estratégia da Organização. O entrevistado número 10 afirma que vê *“uma estratégia. E vê que a estratégia é por ali: Não perdermos a nossa identidade, pelo contrário, afirmar a nossa identidade. É através da afirmação da nossa identidade inaciana que vamos conquistar mais alunos.”* (Ent10)

Para Armstrong e Taylor (2014) a estratégia de uma Organização orienta-se por três características fundamentais: a primeira é ser prospetiva, ou seja, a estratégia procura definir para

onde quer ir a Organização e como se pretende lá chegar – e, para isso ajuda ter uma Visão e Missão bem definidos; a segunda, prende-se com o reconhecimento de que, para atingir o fim a que se propõe, a Organização precisa de recursos válidos; a terceira, é que a estratégia de GRH necessita de estar alinhada com a estratégia de negócio da Organização, no contexto do seu ambiente externo e interno.

4.3. Cultura e Recursos Humanos

Quanto à cultura da Organização os participantes identificaram a antiguidade, a identificação com o Evangelho e a priorização da dignidade da pessoa humana como as principais características da cultura organizacional. Para um dos entrevistados este é:

“um colégio católico e, portanto, os valores que regem, ou que fundamentam o Colégio são os valores cristãos e católicos, do Evangelho e da Igreja, que são em primeiro lugar do amor e do respeito ao próximo, da dignidade da pessoa humana e da verdade. (...) Toda a gente sabe que isto é um Colégio católico, que é um colégio da Companhia, a presença dos jesuitas nota-se, os jesuitas estão em cargos de liderança nas escolas do colégio. Todos os educadores têm formação católica e inaciana. Todos os alunos conhecem-na também.”
(Ent20)

As questões relacionadas com a antiguidade foram também referidas como fator determinante na cultura organizacional:

“Uma organização tão antiga tem um impacto enorme em quem entra. A Organização é antiga e de cultura muito forte. Tem um impacto muito grande em quem entra. Quem entra, rapidamente sente o impacto da diferença desta organização para as outras. O que se faz aqui, como se faz aqui, o que se deve fazer, o que não se deve fazer. E com o tempo vai-se percebendo para onde se vai, quais são os objetivos, quais são as nossas metas, qual é o nosso horizonte, e vai-se percebendo que isso existe. Que está claro.” (Ent1)

Quanto ao impacto que a cultura organizacional tem na GRH os participantes tendem a considerar que existe uma forte influência da cultura na forma como são geridos os RH. No entanto, através da análise das entrevistas percebemos que se sente alguma tensão em relação a esta questão, uma vez que:

“Nós temos uma cultura, temos uma forma de estar na vida, mas, por outro lado, temos que ter a capacidade para perceber que, se calhar, para dar resposta a determinadas necessidades, temos que fazer uma gestão de recursos humanos um bocadinho diferente. Nós

podemos querer muito ajudar toda a gente. Por exemplo, nós não podemos estar eternamente à espera que uma pessoa mude a sua forma de atuação quando já falamos, já demos oportunidade, e continuamos a insistir em colocar aquela pessoa que não faz aquelas funções da melhor forma, continuar a tê-lo no mesmo sítio, estando a própria organização a sofrer com isso. Aí já temos que atuar de outra forma. Nós temos que dar o clique e temos que dar o salto. As exigências agora do mercado, em termos de educação, são muito maiores, são muito superiores. E, portanto, não podemos andar aqui com uma postura de "nós já fazemos isso há 15 anos e, portanto, temos que continuar a fazer. As pessoas já foram percebendo que a lei do mercado já começa a atuar." (Ent12)

Percebe-se que, para alguns entrevistados, nem sempre são claras as práticas de GRH assumidas tendo como base a cultura organizacional. No Colégio percebe-se que:

"Há uma forte ligação entre os valores e tradições e a forma como são geridos os recursos. O que eu acho é que se perde na forma como se avalia os recursos (...) e depois isso não tem impacto (...) acho que essa é a principal falha. Infelizmente, no Colégio não estamos a formar trabalhadores eficazes. Porquê? Porque (...) quando um funcionário não cumpre com as suas funções, muitas vezes é coadjuvado por outro. Em vez de se exigir desse funcionário". (Ent14)

Estas práticas de RH influenciam fortemente a agilidade dos processos. Um dos participantes partilha que as práticas de gestão são:

"permanentemente influenciadas. Não quer dizer que o processo que estamos a fazer eu não esteja de acordo com ele, porque estou. Não quer dizer que o percurso que estamos a fazer não chegue ao destino, e, também não estou a dizer que esta não seja até a melhor e mais saudável das soluções. Não é seguramente a mais rápida, não é seguramente aquela que nos traz mais vantagem económica a curto prazo. Eu quero acreditar que, às tantas, ela nos vai trazer a médio/longo prazo uma outra vantagem e aí sim, aí eu vou aprender a lição." (Ent18)

Segundo Almeida (2018) a cultura organizacional é definida como um conjunto de valores coletivos que orientam a vida da instituição. É como se fosse a personalidade da Organização, sempre dependente dos fatores externos e da forma como esses fatores são percebidos. A análise realizada permite-nos concluir que a cultura da organização é muito forte e que isso tem implicações diretas em tudo o que é gerido.

4.4. Competência dos Gestores de Recursos Humanos

Relativamente às competências dos gestores de RH, os entrevistados foram consensuais ao afirmar que, para desempenhar funções de GRH, os gestores devem ter formação específica na área. Um participante defende que,

“Para exercer funções nessa área deve ter competências para exercer essa função. Acho que é uma coisa básica. Tem que ter. Ter alguém dos Recursos humanos ou alguém a desempenhar o papel de Gestor de RH e não perceber minimamente de pessoas acho que não faz sentido. Acho que tem que ter mínima formação nesse campo. Mas não só. Não pode ser só a nível de gestão, não pode ser só a nível de pessoas. Há uma quantidade enorme de formação ou deve ser sempre readaptada e atualizada com os novos tempos, com as realidades próximas. Lidar com pessoas é dos trabalhos mais difíceis. Para lidar com pessoas como sejam os professores, docentes e não docentes, educadores, temos que ter competências e temos que aperfeiçoar essas competências (Ent4)

Todos os participantes concordam que:

“Claro que sim. Os RH têm de ter formação específica na parte mais técnica, contratual e formação, mas também na parte da gestão e resolução de conflitos, definir tarefas e funções; na parte afetiva, sobretudo num colégio que se está a lidar com pessoas que lidam com outras pessoas. É preciso que quem lidera os processos ou as relações tenha, não só apetência técnica e especializada, mas também afetiva, emocional.” (Ent20)

Tendo em conta que, como foi enunciado anteriormente, os jesuitas ocupam cargos de liderança, com implicação direta na forma como se gere os RH, consideramos importante partilhar a perspetiva de um participante que nos diz que, as competências que *“o jesuíta tem de conhecimento das pessoas, de modo de lidar com as pessoas, até de uma gestão muito personalizada (...) são ferramentas que não substituem propriamente os aspetos técnicos da Gestão de Recursos Humanos, mas que ajudam muito a gerir bem as pessoas. Sem fazer um juízo, penso que só pode ajudar ter pessoas formadas especificamente nessa área.” (Ent21)*

Curiosamente, é interessante perceber que, apesar de todos os participantes reconhecerem a importância da necessidade de competências específicas na área dos RH, nenhum a tem.

Os participantes são unânimes ao partilhar que:

“se calhar é necessário termos aqui alguém com competências para isso porque, de facto, de uma forma muito objetiva, os recursos humanos que efetivamente fazem essa

gestão, ou seja, a pessoa que tem alguma competência ou até formação de RH tem situações muito específicas e muito objetivas e penso que, por vezes, existem aqui alguns indicadores que, para quem não tem qualquer formação em RH passa completamente ao lado.” (Ent5)

E ainda que,

“foi isso que faltou em certos anos. Acho que foi isso que faltou. São gestores, mas desconheço estas habilitações e estas qualificações que eu disse que são necessárias. Por acaso eu desconheço se as têm. A não ser os administradores. O administrador é obrigatório ter gestão. Agora, gestão específica em RH pode não a ter. E acho que é necessária essa qualificação.”

Khatri e Budhwar (2001) defendem que, sendo os RH uma fonte de vantagem competitiva, é imprescindível que exista um compromisso com a gestão destes recursos e que existam pessoas com formação específica nesta área. Khatri e Budhwar (2001) propõem ainda que os gestores de RH, com competências nessa área, sejam convidados a integrar os debates sobre o planeamento estratégico da Organização sendo-lhes dada uma voz ativa no processo.

4.5. Estratégia de Gestão de Recursos Humanos

Segundo Armstrong e Taylor (2014) a estratégia de GRH tem três objetivos principais: primeiro, procurar integrar o alinhamento vertical (estratégia de RH com a estratégia de negócio) com o alinhamento horizontal da estratégia de RH; o segundo objetivo, é, num ambiente frequentemente turbulento, definir uma direção clara, para que as necessidades do negócio e as necessidades dos trabalhadores, possam ser atendidas através do desenvolvimento e implementação de políticas e práticas de RH coerentes; e, por último, contribuir para a estratégia de negócio, chamando a atenção para a forma como a Organização pode tirar vantagem dos pontos fortes dos seus trabalhadores.

Tendo como pano de fundo estes objetivos da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), começamos por questionar os participantes se existe um plano estratégico de RH, e quais os seus principais objetivos e linhas de força. Da análise feita, percebe-se que existe a vontade de traçar um novo caminho, onde as questões relacionadas com a GERH devem ser consideradas. Um dos participantes considera que *“olhamos para os nossos recursos humanos e temos objetivos, mas não sei se eles serão concretizados no tempo que queremos. Sim, definimos estratégias, agora vamos ver se se concretizam!”* (Ent16)

Existe também quem manifeste alguma preocupação na implementação da estratégia referindo que:

“O que nós queremos implementar é definir objetivos claros para as pessoas, de concretização, (...) aqui neste caso temos de adaptar, não temos ainda variáveis definidas, isto é muito sensível; não é fácil. Nós temos de pegar nisto, não numa ótica negativa, mas numa ótica de evolução. Isto é um modelo que queremos criar e estamos a estudar, só que temos a barreira do Contrato Coletivo de Trabalho. (...) temos uma regulamentação que nos limita.” (Ent17)

Subsiste ainda quem refira que o facto de não haver uma GERH:

“pode afetar muito e pode colocar a Organização numa situação muito frágil. Porque os RH, no fundo, são um dos alicerces de qualquer instituição. Coloca numa situação frágil porque põe em risco a manutenção de RH válidos porque as pessoas, a médio longo prazo, começa o descontentamento a aumentar. Se não há essa estratégia de RH estamos mais suscetíveis a cair no erro de contratar pessoas que não correspondem ao perfil que nós pretendíamos. Ora, isso acaba por nos fazer perder tempo, dinheiro... E até outro tipo de consequências mais graves que podem pôr em causa... se nós queremos ser uma escola de excelência temos que ter recursos humanos de excelência.” (Ent7)

É também importante referir que existiu recentemente uma reestruturação nos quadros superiores da Organização e, neste sentido há quem refira que:

“A nova administração está a chegar agora e, portanto, as coisas levam o seu tempo, mas é importante dar sinais às pessoas que, de facto as coisas estão a acontecer e que há um caminho que está a ser pensado, e que está a ser traçado, e que vai ser cumprido. Porque senão, corremos o risco da saturação que vem de trás voltar a ganhar forma, e a interferir naquilo que é a dinâmica natural das pessoas.” (Ent2)

4.6. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

4.6.1 Recrutamento e Seleção

Para Armstrong e Taylor (2014) o recrutamento define-se como o processo de encontrar e envolver as pessoas de que uma organização precisa. A seleção é a parte do processo de recrutamento, relacionada com a decisão de quais os candidatos ou candidato que deve ser escolhido para ocupar o lugar.

Em relação ao processo de recrutamento e seleção, os entrevistados afirmam que:

“antes de mais, ele não é consistente. Ou seja, não existe um protocolo ou um procedimento que esteja estabelecido. Vai variando dependendo da função ou do cargo ou da circunstância específica. Ou seja, muitas vezes, para formadores não há um processo de seleção formal. Muitas vezes funciona por mecanismos informais. Alguém que dá uma referência em relação a um professor. A pessoa vai e fala com o Diretor e é admitido ou não. E essa é a maioria, processos informais. Portanto, não existem métodos de seleção e recrutamento consistentes. Já tem acontecido, com menos regularidade, haver processos um bocadinho mais organizados e formais coma publicação de anúncios ou a divulgação de uma oferta e depois a receção de currículos, a triagem de currículos e depois o contacto para entrevistas. Aí, geralmente, não é só uma pessoa a fazer a entrevista. Normalmente, por exemplo, posso ser eu e depois, mediante uma seleção, escolher 5 ou 6 para irem também a uma entrevista com o diretor e, depois, chegar-se a uma conclusão final. Depois aí há também o contacto com todos os candidatos admitidos e os que não foram admitidos. Aí há um guião de entrevista, há um conjunto de critérios que estabelecemos: por exemplo, ter sido antigo aluno, e um conjunto de outras questões que são colocadas em entrevista e que têm uma ponderação. (Ent7)

Esta perspetiva de que os processos são informais, são justificados quando se constata que:

“Tipicamente, um Colégio da Companhia de Jesus, (...) tem mecanismos de seleção que escapam a estes modelos de seleção nos negócios, nas empresas, nas Organizações. Onde normalmente se estuda e se aplica técnicas de recrutamento e seleção para se ser eficiente e eficaz, evidentemente. Tipicamente o processo de seleção num Colégio da Companhia segue mais um modelo de seleção de pessoas para a Companhia do que um modelo de seleção de pessoas para o trabalho. Porque é tão importante a sintonização com os valores e os princípios da Companhia, é tão importante a implicação, ser capaz de se integrar nesses princípios de que a dimensão espiritual, a dimensão humanística, digamos, a dimensão cultural, é absolutamente essencial, é fundamental no recrutamento e na seleção.” (Ent1)

No entanto, há quem considere que as práticas de recrutamento e seleção deveriam estar mais sistematizadas:

“Eu acho que especialmente num Colégio da Companhia de Jesus, é fundamental para todas as organizações, para todas as empresas, instituições, mas numa escola ou Colégio como o nosso é fundamental nós termos uma série de pré-requisitos que deverão ser correspondidos antes de contratarmos alguém para trabalhar connosco. E, especialmente nos

últimos tempos, acho que esta parte tem sido muito menosprezada. Talvez por força das circunstâncias. É importante é que nós não permitamos que as circunstâncias decorram num período demasiado longo porque senão passa a ser a regra e não a exceção. E quando o recrutamento é menosprezado, toda a instituição padece disso (...) Maus recrutamentos põem em causa muita, muita coisa.” (Ent14)

Existe quem vá mais fundo na questão, e tenha inclusive proposto uma reformulação na forma como se conduz todo o processo de recrutamento e seleção. Este participante afirma que:

“Isso precisa de ser trabalhado. Foi das primeiras coisas que disse quando cheguei ao Colégio. Mais, eu criei um plano, uma estrutura que apresentei na altura e gostaria de ver aquilo na prática, como fiz outros desenhos de estruturas e, alguns estamos a aplicar, outros nem tanto. (...) estávamos a falar da estrutura humana, e dos RH dentro do Colégio, da grande estrutura que é o Colégio das Caldinhas, que continua a ser visto como a Oficina, o INA regular, o INA profissional, a APINA, as Termas, a ADCCA, enfim... há muitas casinhas, muitas lojinhas e nós somos, antes de mais, o Colégio das Caldinhas. E o que é que acontece na contratação, se tu precisares de alguém na Oficina, alguém vai pensar numa maneira "à la mode de Oficina" e vamos pedir CV para determinado lugar. E como é que eu fiz? Anúncio no jornal, à boa velha maneira, e vamos aguardar pelos CV. E depois o que se faz a seguir? Quem vai tratar dos CV: e fica aqui a dúvida! Estamos a ver que não está seguro. (...) Preciso de um ser humano. Então o que é que eu quero neste momento? É isto! Então vamos procurar essas características para agora, independentemente de tu, daqui por um ano, poderes utilizar esse elemento noutras vertentes, noutras atividades e que, depois não têm as softskills para essas novas visões. Ou seja, não está pensado, de raiz, cada um dos lugares que existe e aqueles que nós precisamos de ter. Não existe esse trabalho, ok? Está tudo por fazer! O quanto nós ganhávamos se criássemos um departamento e pudéssemos dar algum tempo. Quando nós precisamos de contratar, colocam-se anúncios ou vê-se os CV que existem no email que recolhe esses CV (que não está a ser bem tratado) (...) mas pega-se nos CV e vai-se entrevistar. E quem vai entrevistar é o diretor pedagógico e que, recorre, no caso da Oficina à psicóloga, embora quem faça a pré-seleção esteja aqui um bocado na terra de ninguém, mas pronto. No caso do INA é de forma diferente, porque é o Diretor Pedagógico quem toma as rédeas da questão e escolhe. Não temos lá o sítio onde se metem todos os CV que esteja estruturado para docentes, ou não docentes, que seja para tesouraria ou secretaria, ou para gestão... (Ent18)

Depois de analisarmos o conteúdo das entrevistas verificamos que existem várias pessoas que desempenham funções de recrutamento e seleção, desenvolvendo o processo de diferentes formas. Podemos concluir que é clara a inexistência de um processo bem estruturado de recrutamento e seleção nas várias escolas estudadas.

Assim, seria importante para a Organização definir um processo de recrutamento e seleção coerente e consistente. Um possível modelo a adotar seria o proposto por Rego, et al. (2018) onde são descritos sete passos/medidas para a elaboração de um eficaz plano de recrutamento. Esse plano começa pela análise de funções, passando, para a determinação das competências, capacidades e qualificações necessárias para exercer essas funções. Depois destes dois primeiros passos, é importante perceber o como e onde recrutar os candidatos. Seguidamente agiliza-se a seleção de candidatos utilizando as técnicas de seleção que se considerem mais apropriadas. Feita a seleção, e admitido o novo trabalhador torna-se imprescindível que, depois de decorrido um período razoável de exercício da função, se observe e estude o desempenho do indivíduo selecionado. Por fim, é fundamental garantir que todo o processo de recrutamento e seleção é avaliado, de forma a aferir se o processo de recrutamento respondeu às necessidades, percebendo, em que medida é necessário melhorar processos futuros (Rego, et al., 2018).

4.6.2. Acolhimento e integração

Silva e Reis (2018) defendem que o acolhimento é o processo através do qual um novo trabalhador é recebido numa Organização. Neste processo deve-se dar a conhecer ao trabalhador os aspetos fulcrais da organização.

A integração visa conceder ao novo trabalhador a base de valores, atitudes e comportamentos que promovam a comunicação e cooperação entre o próprio e os que já são colaboradores da Organização, de forma a torná-lo autónomo e confortável na Organização (Silva & Reis, 2018).

Nas três escolas que são objeto deste estudo, o sentir em relação a este assunto é semelhante. Para os entrevistados, não existe um plano de acolhimento e integração planeado e estruturado. Defendem que,

“não há aqui uma introdução, quase um apadrinhamento de quem entra. (...) não está explícito e estruturado e acho que devia. A pessoa que entra vai fazer o quê? Que documentos é que recebe? Quais são os passos? Quando tem dúvidas com quem é que fala? Ao fim de quanto tempo se faz uma avaliação da integração e o que é que está em falta? No fundo uma metodologia sistemática de incorporação.” (Ent15)

Esta visão é partilhada por outros entrevistados que afirmam que,

“Não existe um modelo formal. Aquilo que fui assistindo ao longo destes anos todos foi, desde uma forma mais informal, através de entrevista do diretor e depois passagem do testemunho para o coordenador de departamento ou grupo disciplinar que ficava com a responsabilidade de ajudar a facilitar a sua integração. Para além daquilo que acontecia antes da formação inicial dos professores. A formação inicial dos professores com os COSEC (formação promovida pela CJ) que haviam, ajudavam a entrar nesta dinâmica da pedagogia inaciona e, ao fim ao cabo, facilitava imenso a integração e a proximidade das pessoas e a relação entre as pessoas.” (Ent11)

Os participantes defendem que, apesar do processo de integração não estar bem estruturado, existe alguma facilidade, por parte dos novos trabalhadores, em se sentirem integrados e acolhidos. Este sentir, surge como consequência de um ambiente de trabalho com um forte espírito de abertura e receptividade a novos trabalhadores. Há um participante que partilha que quando entrou na Organização foi *“atirada à água e aprendi a nadar! As pessoas se querem, integram-se e é muito fácil sentirmo-nos acolhidos e integrados porque a equipa permite isso. Agora se existe alguma coisa pensada e estruturada, penso que assim de forma evidente, não.” (Ent5)*

Existe ainda quem refira que

“Acolher é também ter uma série de procedimentos encadeados, isto é: eu entro no colégio para trabalhar, tenho que saber que o sistema é digital (...) que tenho que entregar o registo criminal todos os anos (...) que existe o sistema de proteção e cuidado. Uma série de coisas que existem que uma pessoa se vai apercebendo, mas que não as tem todas quando entra. Esse manual de procedimentos, não é de procedimentos, é um manual daquilo que acontece no colégio, que há um refeitório, que há um bar (...) que há uma série de requisitos que a pessoa tem que inicialmente cumprir. A questão da medicina no trabalho, como acontece, quando acontece, onde tem que entregar a documentação. Desconfio que isto vai acontecendo, mas a passo, e não de uma vez. A pessoa, consoante vai sentindo a necessidade, vai procurando e a aí encontra a informação. A informação não aparece logo no início, quando entramos na instituição. Vivi essa dificuldade quando cheguei e acho que é uma dificuldade que ainda se mantém no momento. (Ent14)

Refletindo sobre o resultado obtido nas entrevistas realizadas, consideramos que existe uma necessidade evidente de estruturar o processo de acolhimento e integração. Neste ponto partilhamos

da visão de Silva e Reis (2018) que, para o acolhimento, propõem, para além da apresentação das instalações e pessoas, a criação de um manual de acolhimento com a informação indispensável para facilitar a integração do novo colaborador. Para além do processo de acolhimento é também de extrema importância criar um processo de socialização que promova um bom relacionamento entre o indivíduo e a Organização (Silva & Reis, 2018).

4.6.3. Recompensas e incentivos

Para Armstrong e Taylor (2014) a gestão de recompensas passa por definir as estratégias, políticas e práticas necessárias para garantir que existe um reconhecimento e recompensa justas, pelo trabalho desenvolvido, em prol do alcance dos objetivos organizacionais. Trata-se assim da implementação e manutenção de um sistema de recompensas, que visam satisfazer as necessidades da Organização e dos seus stakeholders e, simultaneamente, operar de forma justa, equitativa e consistente.

As recompensas podem-se revestir de carácter financeiro (direto) ou não financeiro (indireto) como o reconhecimento, a aprendizagem e desenvolvimento, a atribuição de maiores responsabilidades no trabalho, entre outras (Armstrong & Taylor, 2014).

No Colégio das Caldinhas são poucas as recompensas e incentivos existentes. Os participantes consideram importante aplicar algumas práticas de incentivo aos trabalhadores e, apesar de não existirem de uma forma estruturada e significativa, acabam por dar algumas sugestões de como isso poderá ser feito. Um dos participantes refere que:

“Teríamos as termas. Seria uma hipótese para propiciar um pouco de bem-estar depois do trabalho. Poderiam ter algum pack professor ou algum desconto. Temos professores internos e professores externos. Se calhar deveriam variar o tipo de regalias. Como por exemplo, nas técnicas, onde há muito trabalho extra, tanto de coberturas, como de reuniões, se calhar, pensar numa forma de todas essas horas que são dadas pelos professores, dadas, haver alguma forma de retribuir, por exemplo de forma monetária, porque são muitas horas.”
(Ent3)

Realçam ainda que:

“deveria haver forma de premiar aqueles que, de facto, mais se implicam. Nós temos professores que se implicam mais, e outros que se implicam menos. Quando a gente está no início, com a pica toda, a gente vai à luta e faz sem olhar a salário e essas coisas.

Depois, ao final de algum tempo o que se nota é que as pessoas quando não têm estímulos externos, vão-se um bocadinho abaixo, e deixam andar, e olham naquela perspectiva de fazer ou não fazer, é a mesma coisa. Não tem um departamento de RH que pense nesses estímulos aos professores. Não se nota, na nossa escola a iniciativa. Deveríamos criar mais mecanismos de reconhecimento. Temos uma oferta no Natal, uma oferta na Páscoa, no Verão ter uma coisa nas termas. Esses pequenos miminhos que vão criando bom ambiente e boa relação dentro da Organização. (Ent6)

Uma outra sugestão poderia ser,

“por exemplo termos um seguro de saúde, termos reduções significativas a nível das mensalidades nas outras escolas do Colégio para os colaboradores. Ter acesso gratuito, claro que x vezes por semana, às Termas ou uma redução muito significativa, um banco de formações em que a escola efetivamente, (e não só focada numa área, claro que a pedagogia inaciana também é tão rica que toca logo aqui uma serie de outras áreas), mas mesmo nós, podermos aceder a um banco de formações e poder dizer "eu gostava de fazer esta formação ou esta pós-graduação" e a escola incentivar a isso, e até participar ou pagar na totalidade. E estou a falar em coisas que não considero serem irrealistas, porque com as ligações que o Colégio tem, mesmo com Universidades e tudo, não seria difícil, tendo em conta o número de colaboradores que somos. Seria algo perfeitamente exequível. Nós já tivemos. Tive oportunidade de ir dois anos a Salamanca, e isso acabou, e eram semanas de formação super interessantes. Este ano investiu-se um bocadinho na formação, mas ainda assim acho que fica muito aquém, porque a área pedagógica, e outras áreas que não só ligadas à pastoral, ou ao modelo inaciano, também são importantes de serem exploradas.” (Ent7)

Quanto a recompensas e incentivos indiretos, um participante refere que

“ainda há muita coisa a ser feita. Tive algumas partilhas, de algumas pessoas, que sentiam esta necessidade de serem reconhecidas. E diziam assim: eu gostava muito que ao menos que me agradecessem, que dissessem obrigado. E nem sequer tive um obrigado. E eu fui dizendo "olha, há tantas coisas para fazer que a gente vai por aí fora e até se esquece destas coisas tão importantes. Mas não significa que as pessoas não estejam agradecidas. Eu acho que sim, a motivação, o incentivo, sobretudo uma pessoa que está no início de caminhada e que ainda não sente este trabalho como uma missão, precisa de ser conquistada também pela motivação. Precisa de ser reconhecida no seu esforço. Todos precisamos. Mas mais ainda quem está a começar. E isso pode ser feito com um obrigado. Pode ser feito com,

por exemplo, "está tão cansada, hoje vá mais cedo. Se for possível, não é?" ou "está tão cansada hoje, não fazemos esta reunião, fazemos para a semana", tanta coisa. As vezes até qualquer coisa mais física como um café, sei lá, há pequenos gestos que, às vezes valem imenso na hora certa. (Ent9)

Pela análise realizada percebemos que a Organização apresenta algumas práticas de incentivo. No entanto, facilmente se percebe que essas práticas não estão definidas e estruturadas, tendo em vista a estratégia da Organização. Para que as práticas de incentivos surtam o devido efeito, seria importante que a Organização definisse metas claras a atingir, e adotasse critérios de qualidade como: melhorar o ambiente de trabalho, aumentar a competitividade da Organização, otimizar o atendimento aos clientes, entre outras (Almeida, 2018).

É importante ter em conta que as recompensas oferecidas podem estar relacionadas com os objetivos da empresa, o tempo de serviço, o desempenho ou/e os resultados (Almeida, 2018).

4.6.4. Formação e Desenvolvimento

Para Hassan (2016), a formação é uma abordagem sistemática que permite que os trabalhadores obtenham conhecimentos e habilidades para realizar as suas tarefas de forma eficaz e, conseqüentemente, contribuam para o crescimento organizacional. É consensual que as organizações consideram que, para além da melhoria no desempenho da organização, a formação e desenvolvimento é extremamente útil para aumentar a eficácia e eficiência dos funcionários (Hassan, 2016).

Segundo Chiavenato (2007), os principais objetivos da formação passam por: preparar as pessoas para o desempenho da função; proporcionar oportunidades para o desenvolvimento contínuo da pessoa, não só no seu cargo atual, mas também noutras funções mais completas e elevadas; alterar a atitude das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório entre trabalhadores, como aumentar-lhes a motivação, e torná-las mais recetivas.

Quando questionados sobre a formação, os entrevistados partilham que,

"A formação não tinha um plano. Eram coisas um bocadinho avulsas e pontuais. Propondo e, mediante a nossa persistência, ou não as coisas iam acontecendo. Precisávamos de fazer tudo, arranjar o formador, etc. para aquilo realmente avançar e parecia sempre que não era encarado como uma prioridade pela escola. É importante, mas não é algo que... tinha que se batalhar para realmente conseguir ter as condições. E depois é sempre a custo 0 que se tem que trazer as pessoas, portanto é sempre aqui com muitos malabarismos. Este ano

parece-me que já há aqui um pensar a médio prazo e está-se a fazer este investimento, mais numa espécie de formação inicial nesta parte... lá está, como não houve o cuidado, quer na seleção, quer no recrutamento, quer na parte do acolhimento, nós depois temos muitos colaboradores que estão no colégio e que não fazem ideia do que são os jesuítas... então tem que se começar mesmo pela base das bases. E, portanto, acho que se está nesse patamar, e por isso tem que se correr muito, porque há aqui muitas áreas que, para fazer um plano a médio, longo prazo, são urgentes de se tocar.” (Ent7)

Neste momento,

“Há um tipo de formação que é oferecida para os educadores dos Colégios da Companhia de Jesus em Portugal. Há um plano espaçado no tempo, nos primeiros anos como trabalhador da empresa, para formação na identidade da empresa e depois, de reciclagem de conteúdos. E depois há formações internas ao colégio, e formações depois específicas de cada escola, também. Mas são mais formações na área da formação integral do que da formação técnica. O que o Colégio oferece explicitamente não tem tanto a ver com formações técnicas dentro das disciplinas ou das componentes curriculares de cada professor, mas mais na área da identidade, do desenvolvimento de práticas curriculares a partir da identidade do Colégio.” (Ent20)

Sente-se que a formação na identidade do Colégio é prioritária. No entanto, procura-se auscultar os trabalhadores no sentido de perceber quais as suas necessidades de formação.

“houve uma preocupação que as pessoas mais novas fizessem uma formação principalmente na formação inaciana. Para criar uma identidade. Neste momento, os professores, em departamento, apresentam as suas sugestões. As sugestões são levadas, através dos coordenadores, ao conselho pedagógico. Depois o diretor pedagógico agiliza com o grupo de formação, com a responsável de formação, quais foram as formações ou as áreas em que os professores demonstraram maior necessidade de se formarem. Neste momento a formação está muito virada para o retorno à nossa identidade. Porque, efetivamente, é isso que nos diferencia das outras escolas. É a nossa identidade inaciana.” (Ent10)

Neste ponto a opinião dos entrevistados diverge. Enquanto uns defendem que a identidade da escola é a fonte de vantagem competitiva, outros acham que isso não chega, afirmando que:

“A formação é algo que precisa de um bocadinho de tempo para ser pensada. Uma coisa é a formação no âmbito da Pedagogia Inaciana, e é importante. Outra coisa tem a ver

com a formação mais específica a nível das disciplinas, ou até de metodologias inovadoras, que não é específico de uma disciplina, mas é aplicado a todas as disciplinas. Acho que aí, ao longo dos anos, vários foram os momentos em que concluímos que poderia haver uma aposta diferente. Tivemos muitas formações que ficaram aquém daquilo que seria expectável e acho que aqui deveria valer a pena parar um bocado e repensar. Agora, para isso é preciso disponibilidade. É preciso dar tempo às pessoas para isso. Quem está mais com a pasta da formação deste ano, é uma pessoa que também pegou nela no início do ano, e não teve grandes orientações para isso. Nós, para continuar a marcar a diferença, só a imagem dos jesuitas pode não servir. E poderá ser necessário fazer um bocadinho mais.” (Ent11)

Existe ainda a consciência de que:

“a formação surge sempre a das necessidades das pessoas e das características das pessoas. É fundamental vir da base para irmos ao encontro quer das expectativas, quer das necessidades reais das pessoas. Isso é fundamental. Tem que haver envolvimento das pessoas, mesmo que a gente tenha uma perceção diferente, mas ganha-se muito mais ao ir de encontro às expectativas, e à evolução que as pessoas sentem necessidade, e depois temos que ajustar com as necessidades que vamos identificando.” (Ent17)

E quem defenda que,

“Nos últimos 2 anos o departamento não conseguiu desenvolver ações de formação. Não há uma estratégia de formação porque também não se faz uma boa avaliação dos problemas. Se a gente fizer uma boa avaliação dos nossos problemas, temos que começar a individualizar. É problemático dizer isto, mas estamos a perder por não termos isso. Eu não sou muito apologista destas ações de formação globais, porque a maior parte que vai para lá, há 50% que estão atentos e até implicados na ação de formação, mas a outra parte ou está no computador, ou está no telemóvel... ou seja, não há interesse. Por isso acho que a ação de formação deve partir muito de pessoa a pessoa. Cada um terá que ir fazendo o seu próprio caminho e isso tudo junto permitirá que a escola cresça mais. (Ent6)

Depois de analisar as várias entrevistas, concluímos que existe a necessidade de repensar a formação no Colégio das Caldinhas. Em primeiro lugar, deverá haver apenas uma entidade (e não várias, como acontece), a pensar a formação a ser proposta aos trabalhadores do Colégio das Caldinhas. De seguida, é importante que todo o ciclo formativo seja construído, dando especial atenção às questões relacionadas com o diagnóstico das necessidades de formação. Segundo Rego, *et al.*

(2018) a identificação ou diagnóstico das necessidades passa por três níveis de análise: em primeiro lugar (organizacional), é necessário identificar os indicadores organizacionais que podem apontar a necessidade de formação e, para isso, é necessário considerar as questões relacionadas com a estratégia da Organização.

Num segundo plano (operacional), é importante analisar o trabalho que deve ser executado, e equipar os trabalhadores com as competências necessárias para o realizar devidamente.

Num terceiro momento (individual), importa perceber quais as lacunas atuais e futuras, a que cada trabalhador precisa responder: neste campo, o sistema de avaliação de desempenho pode ser muito útil.

4.6.5. Avaliação de Desempenho

Para Chiavenato (2007) a avaliação de desempenho é uma prática de gestão essencial dentro de uma Organização. Através da avaliação de desempenho é possível detetar problemas na supervisão de pessoal, na integração de funcionários na organização, ou no cargo que ocupam, desperdícios de trabalhadores com mais potencial do que o exigido pelo cargo, problemas de motivação, etc. Dependendo do tipo de problemas identificados, a avaliação de desempenho é imprescindível para definir e desenvolver uma política de RH de acordo com as necessidades da Organização (Chiavenato, 2007).

Nas três escolas que são objeto deste estudo, os participantes referem que, de momento não existe uma avaliação de desempenho estruturada e pensada, que tenha impacto no desenvolvimento individual, processual e organizacional. Os entrevistados referem que:

“A avaliação de desempenho é feita de uma forma muito pessoal, integrada numa dimensão muito hierarquizada, e muito informal. A avaliação enquanto um processo formal, uma prática processual, reconhecida, com intervenção, com regras, determinada, com tempos, etc. não existe. Não é feita. Dessa forma, não há!” (Ent1)

Um dos entrevistados classifica a avaliação de desempenho como:

“...péssima. Funciona muito mal. Fui avaliada, em cerca de 20 anos de serviço uma vez. E isso poderia sair muito caro. Isto é uma das coisas que tenho aconselhado à Direção e acho que continua a ser uma falta grave. Principalmente num Colégio da Companhia de Jesus, que tem a parte na avaliação, tão inerente. E que não tem uma avaliação de desempenho dos

não docentes e, não sei como estará a avaliação dos docentes atualmente, que me parece também que está em águas de bacalhau.” (Ent14)

Como consequência, um dos participantes reforça a necessidade de criação de um departamento de RH que consiga dar resposta a esta questão, uma vez que,

“nunca avançou nada, em grande parte porque, lá está, não havendo realmente um departamento ou uma área que consiga, mesmo que não fique só numa pessoa, mas agregar todos estes pontos importantes na gestão de recursos humanos... por exemplo uma avaliação de desempenho é algo supercomplexo. É preciso uma equipa, alguém a pensar sobre isso e, portanto, está completamente no fundo do baú. Em 10 anos que estou na escola nunca houve grandes desenvolvimentos nessa área.” (Ent7)

No entanto é importante referir que, apesar da avaliação de desempenho neste momento estar parada,

“tivemos, aqui há uns tempos uma avaliação de desempenho em que havia autoavaliação, heteroavaliação. Essa heteroavaliação era feita pela coordenadora de ciclo e também pela coordenadora de departamento. Depois, entretanto, também tivemos muitos anos a autoavaliação, em que era entregue a autoavaliação à direção pedagógica. Este ano não estamos a fazer a avaliação de desempenho.” (Ent10)

Por fim, é importante referir que existe abertura para a sistematização desta prática, uma vez que:

“esta questão da avaliação de desempenho que eu considero muito importante, não só pelo bem do nosso colégio, pela sua qualidade académica, mas até pela satisfação dos próprios educadores, que é uma coisa muito importante, acho que uma escola não se faz, sem um clima de valorização, não só do ensino, mas do próprio educador e, portanto, eu acho que a avaliação do desempenho pode ajudar a essa valorização. (Ent22)

Segundo a análise feita, percebemos que a avaliação de desempenho se encontra numa fase muito embrionária. Assim, é importante ter em conta que, para propor uma avaliação de desempenho se devem clarificar os seus objetivos.

Para Rego, *et al.* (2018) os sistemas de avaliação de desempenho servem cinco grandes objetivos: 1. alinhar o desempenho dos trabalhadores com a estratégia da Organização; 2. comunicar o que a Organização valoriza e pretende reforçar; 3. dar *feedback* aos colaboradores sobre o seu

desempenho; 4. conceder informações ao departamento de RH relacionados com incrementos salariais, promoções, ações de formação e desenvolvimento; 5. testar a eficácia das práticas de gestão relacionadas com a seleção de pessoal, as promoções e os processos de formação e desenvolvimento.

5. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O Sistema Integrado de GRH procura atrair, desenvolver, motivar e reter os trabalhadores. Na prática, tem como fim garantir o funcionamento efetivo de todas as questões relacionadas com a gestão de pessoas (Jaiswal, 2018).

A interligação entre todos os departamentos e a análise do ambiente externo tornam o Sistema de GRH cada vez mais complexo e as práticas de GRH assumem, cada vez mais, um papel preponderante na Organização (Jaiswal, 2018).

Da análise/diagnóstico efetuado no Colégio das Caldinhas percebemos que existem vários assuntos que merecem uma profunda reflexão e resposta.

O primeiro a ser identificado e, possivelmente o mais desestruturante prende-se com a desarticulação entre os diferentes setores do Colégio. A análise realizada permite-nos perceber que existem práticas muito diferentes em cada escola e, por isso, o primeiro passo a assumir deverá ser no sentido de mitigar essas *fragmentações* e promover uma maior transversalidade e conexão nas decisões. Para que isso possa acontecer, propomos uma reestruturação do organigrama do Colégio das Caldinhas passando de uma versão segmentada em quatro “Conselhos” (Fig. 2) para uma versão que integre as várias dimensões/departamentos que constituem o Colégio das Caldinhas (Fig.3).

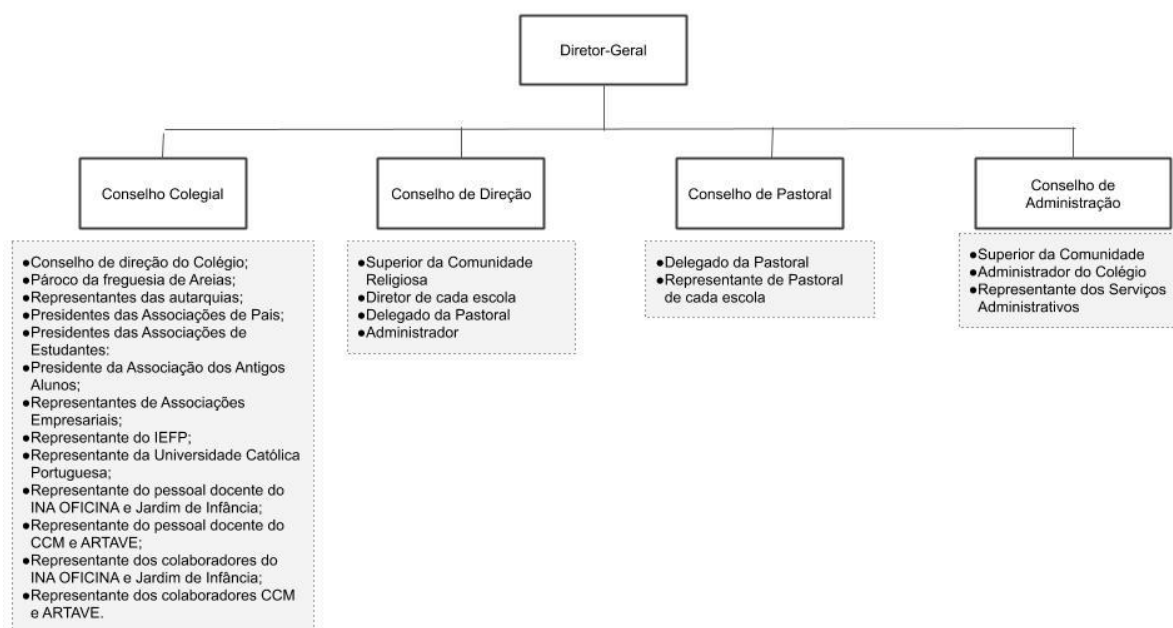


Figura 2 - Organigrama atual de órgãos de apoio ao Diretor-Geral no Colégio das Caldinhas

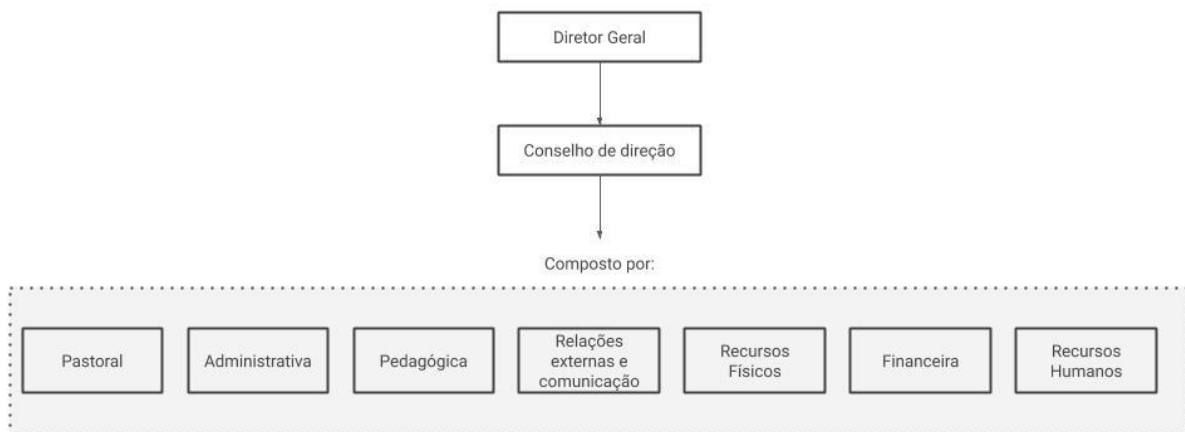


Figura 3 - Proposta de novo organigrama do Colégio das Caldinhas

Como sabemos, a formulação e implementação de uma estratégia de negócio são a garantia de sobrevivência da Organização. Tomar decisões que não estejam alinhadas com todas as dimensões/departamentos/áreas que compõem a Organização, pode conduzir à anarquia e ao insucesso da mesma. Desta forma a proposta que fazemos surge no sentido de:

- 1- Manter o Diretor Geral (jesuíta nomeado pelo Reverendo Padre Provincial da Companhia de Jesus) como responsável máximo da Organização;
- 2- Criar um Conselho de Direção (composto pelas várias áreas que constituem o Colégio das Caldinhas) que, num ambiente de trabalho colaborativo, juntamente com o Diretor Geral, definem as estratégias de atuação da Organização;
- 3- O Conselho de Direção deverá ser composto pelo Diretor/Coordenador/Administrador de cada uma das seguintes áreas: Pastoral, Pedagógica, Financeira, Recursos Humanos, Recursos Físicos, Administrativa e Relações Externas e Comunicação.

A função principal do Conselho de Direção será a de definição da estratégia da Organização contando, naturalmente, com os *inputs* que advêm dos vários setores. Esta definição de estratégia passa por “explicitar os objetivos de longo prazo, dos cursos de ação e da afetação dos recursos necessários para os concretizar” (Rego, *et al.*, 2018, p. 105).

Seguidamente, a questão que se coloca, tem que ver com a forma como poderá ser conduzido o processo de formulação da estratégia da Organização. Neste campo, segundo Almeida (2018) deverá, num primeiro momento, analisar-se o ambiente externo e interno da Organização.

Relativamente ao ambiente externo, é de considerar a análise do macroambiente (demografia, economia, questões socioculturais, político-legais, tecnológicas e globais) e a análise do microambiente

(concorrência). Quanto ao ambiente interno, entendem-se as questões relacionadas com a capacidade da organização mudar, o nível de custos e margem, a disponibilidade de recursos financeiros e a cultura organizacional (Almeida, 2018).

Depois de analisar o ambiente interno e externo é fundamental que se clarifique, defina e assimile a Visão e Missão da Organização. Da análise realizada, foi evidente a falta de clarificação em relação a estes conceitos, de definição clara e objetiva para cada um deles. Foi ainda notória a dificuldade em partilhar de forma uniforme o seu conteúdo.

Depois de definidas a Visão e a Missão, será momento de definir a estratégia. A estratégia não é mais do que um roteiro para liderar a Organização de onde está agora, para onde gostaria de estar daqui a 5 ou 10 anos (Knight, 2013).

Após analisar o ambiente interno e externo, definir Visão e Missão e, através da definição da estratégia, traçar um conjunto de orientações e intenções para a Organização (política da Organização), é necessário escolher uma ferramenta para a formulação estratégica. Entre as várias ferramentas possíveis, Almeida (2018) sugere a análise SWOT como uma das mais utilizadas atualmente para a formulação estratégica.

Assim, segue-se a necessária identificação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças relativas ao Colégio das Caldinhas, e mais especificamente de cada uma das escolas que o integram. A combinação das várias matrizes aplicadas ao ambiente externo e interno, fornecerão a informação necessária para estabelecer a direção estratégica a assumir. Esta direção poderá ser de crescimento, estabilização ou redução.

Qualquer que seja a estratégia assumida, o passo seguinte passará pelo alinhamento dos RH e dos princípios, políticas e práticas de GRH com a estratégia definida. Para que isso seja possível terá que ser criado um Sistema Integrado de RH. Sabendo à partida, que a formulação da estratégia da Organização terá implicações diretas ao nível dos RH, torna-se imprescindível a criação deste sistema.

O sistema de RH contém as atividades e práticas de RH inter-relacionadas e solidárias que, juntas, permitem que as metas de GRH sejam alcançadas (Armstrong & Taylor, 2014).

Com o propósito de atingir estas metas, além da proposta de criação de um departamento de RH que deverá fazer parte do novo organigrama como membro do Conselho de Direção, e assumir a responsabilidade de integrar as reuniões de planeamento estratégico propostas anteriormente, é importante que se elabore um Sistema Integrado de RH que alinhe as práticas de RH entre si e com os objetivos estratégicos definidos pela Organização.

Com este intuito apresentar-se-á de seguida, uma proposta de Sistema Integrado de GRH. Para cada um dos seus domínios, existirá uma breve reflexão/descrição do que é pretendido e sugerir-se-ão propostas concretas de aplicação no Colégio das Caldinhas.

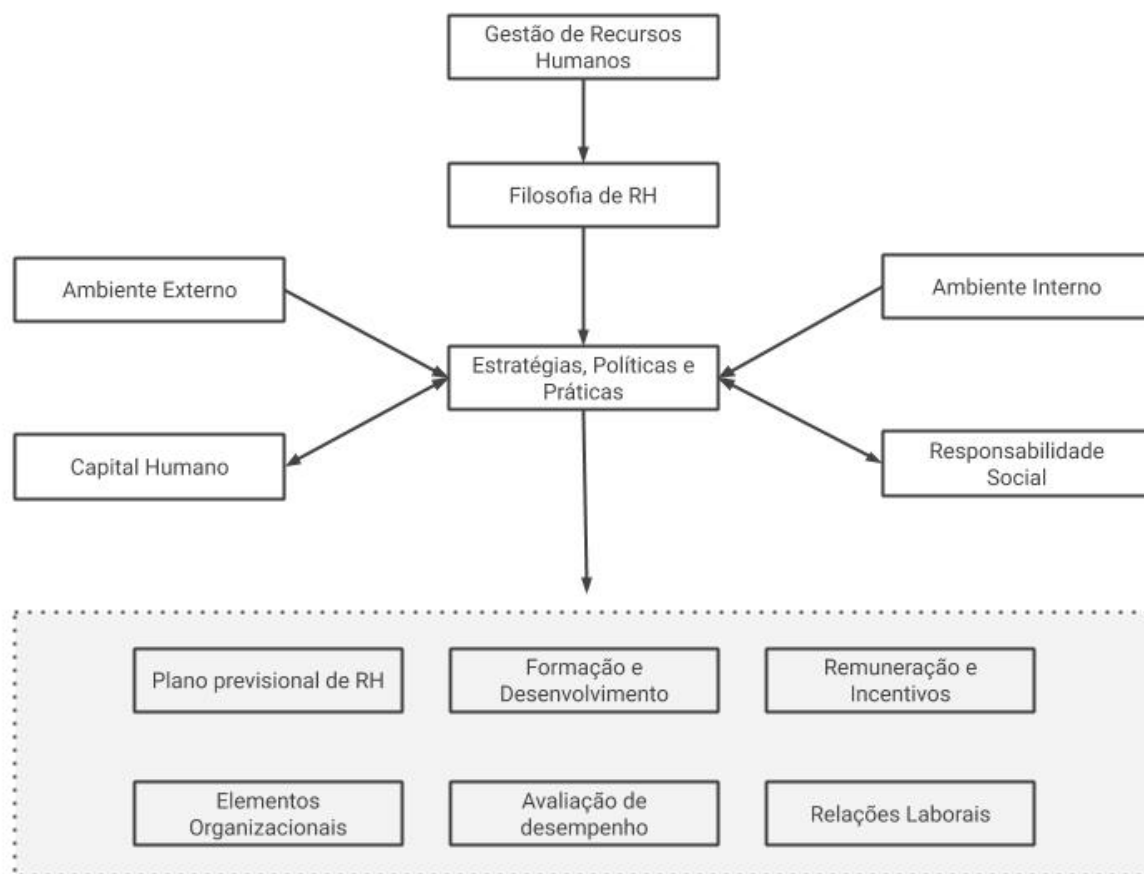


Figura 4 - Proposta de Sistema integrado de GRH para o Colégio das Caldinhas

5.1. Filosofia de Recursos Humanos

Segundo Rego, et al. (2018), existem quatro filosofias de Gestão a ser consideradas: a tradicional, a das relações humanas, a dos recursos humanos e a do investimento humano. Da análise que tivemos a oportunidade de realizar, constatamos que a filosofia de gestão que mais se aproxima das atuais práticas de gestão no Colégio das Caldinhas, é a filosofia das relações humanas. Esta filosofia, “embora tentando humanizar a empresa, aceita a preponderância da gestão e dos seus métodos de controlo” (Rego et al., 2018, p. 111).

A proposta que poderia permitir ao Colégio das Caldinhas uma evolução neste campo, passaria pelo assumir de uma nova Filosofia, seguindo o modelo de investimento humano. Neste modelo, a tarefa do gestor passaria por “preparar a organização para os desafios de hoje e amanhã; investir nos

conhecimentos técnicos e interpessoais; e ver as capacidades dos trabalhadores como investimentos que importa valorizar” (Rego et al., 2018, p. 113).

5.2. Ambiente Interno e Externo

Após clarificar a Filosofia de RH, importa definir as estratégias, políticas e práticas de RH. Para isso será importante fazer uma análise ao ambiente externo e interno. Como é sabido, a análise constante do ambiente interno e externo permite à Organização fazer as devidas adaptações no sentido de se alinhar, pelo fim a que se propõe. Se a Organização não se adapta adequadamente, acaba por *correr perigo* (Chiavenato, 2007). Assim, é proposto que a Organização desenvolva um processo de análise do ambiente externo e interno, através de questionários, entrevistas ou análise documental, com o intuito de aferir as suas necessidades e conseguir obter uma análise SWOT mais consistente, e permitir avançar com propostas mais sustentadas e sustentáveis.

Segundo a NP4427 (2018, p. 12), “a compreensão do contexto externo pode ser facilitada ao ter em consideração questões que resultem do enquadramento legal, tecnológico, concorrencial, do mercado, ambiental, cultural, social, demográfico, económico e do mercado de trabalho, quer seja internacional, nacional, regional ou local”. E a “compreensão do contexto interno pode ser facilitada ao ter em consideração questões relacionadas com a regulamentação interna, os valores, a cultura, a comunicação, o conhecimento organizacional, as relações sociais e laborais, o conteúdo e as condições de trabalho, as competências, o bem-estar e a saúde das pessoas e o desempenho das pessoas e da organização (NP4427, 2018, p.12).

Posto isto, no que respeita à análise do ambiente externo, existem alguns assuntos que merecem especial análise, sendo eles: estudo de mercado, as relações sindicais, as políticas e sistemas salariais externos e as perceções que geram a nível de equidade percebida, etc. Quanto à análise do ambiente interno há que ter em consideração as questões relacionadas com a avaliação de desempenho, a análise e descrição de funções, a política salarial, etc. (Chiavenato, 2007).

5.3. Responsabilidade Social

As questões relacionadas com a responsabilidade social, não são mais do que o compromisso em gerir a Organização eticamente e, com isso, provocar um impacto positivo na sociedade e no meio em que esta se insere. O facto do Colégio das Caldinhas ser uma Obra da Companhia de Jesus faz com que os dilemas éticos que possam surgir fiquem, à partida, mais clarificados.

Esta escola é explicitamente cristã e por isso, deve defender os princípios éticos fundantes da Igreja Católica. É extremamente importante que estes princípios orientadores sejam, na medida do possível, transpostos para a GRH.

Da análise conseguida, percebe-se que esta questão não estava totalmente alinhada entre os participantes. Assim, sugerimos que se clarifiquem, junto das lideranças quais os princípios éticos da Igreja Católica e quais as suas implicações na GRH da Organização.

Para responder a esta questão propomos que a política de responsabilidade social seja expressa numa Declaração de Valores, que especifique os principais Valores da Organização em termos de operacionalização de Princípios, Políticas e Práticas, nomeadamente, e a título de exemplo, questões como o cuidado e consideração pelos trabalhadores, a valorização e desenvolvimento das competências, a competitividade sustentada, a valorização da política de orientação para os clientes internos e externos, a inovação e a criatividade, o valor do desempenho, a qualidade e o trabalho de equipa (Armstrong & Taylor, 2014).

5.4. Capital Humano

Para Chiavenato (2007) o capital humano define-se como a capacidade individual, talento e habilidade de um indivíduo dentro de uma Organização. A competência de uma pessoa é a capacidade de agir em várias situações para criar ativos, tangíveis e intangíveis. Para isso é necessária uma plataforma que sirva de base e um clima que capacite as pessoas e use os talentos existentes (Chiavenato, 2007).

Segundo Armstrong e Taylor (2014), para realizar uma abordagem efetiva às questões relacionadas com o capital humano, a Organização precisa de procurar responder a questões como:

- Quais são os principais fatores de desempenho que criam valor?
- Que habilidades temos?
- Que competências precisamos ter agora e no futuro para atingir os nossos objetivos estratégicos?
- Como vamos atrair, desenvolver e reter essas competências?
- Como podemos criar uma cultura e um ambiente de aprendizagem organizacional e individual que atenda às necessidades da organização e dos trabalhadores?
- Como podemos partilhar o conhecimento de forma a ser assimilado e usado de forma eficaz?

Desta forma seria importante que, através de um meio de medição como questionário, entrevista, inquérito, ou outro, o Colégio das Caldinhas procurasse responder às questões colocadas

anteriormente de forma a conseguir determinar o impacto que as pessoas têm no negócio e na colaboração com a Organização.

5.5. Práticas de Recursos Humanos

As práticas de RH são atividades de GRH que envolvem a gestão e desenvolvimento de pessoas e a gestão da relação de emprego (Armstrong & Taylor, 2014).

No sistema proposto definimos seis práticas de RH que consideramos como prioritárias. Neste sistema não estão contempladas práticas, como as relacionadas com a higiene e segurança no trabalho, o direito laboral, entre outros. Como é sabido, a área dos RH cobre muitos domínios e, sendo esta uma proposta de Sistema Integrado de GRH para uma instituição que não tem nada definido nesta área, consideramos que seria sensato fazer uma proposta mais realista, que pudesse dar uma resposta efetiva às necessidades prementes da Organização.

Posto isto, de forma a estruturar este bloco da melhor forma será construído um quadro, onde constam as várias práticas, e a proposta de implementação de cada uma.

| Prática de RH | Proposta |
|-------------------------------|--|
| Planeamento Previsional de RH | <ul style="list-style-type: none"> • Mediante a estratégia definida pela Organização e as necessidades futuras, analisar o número e tipo de pessoas necessárias para o desempenho das várias funções; • Planear a distribuição dos RH pelas diferentes funções (colocar a pessoa adequada, no lugar definido, no tempo oportuno); • Criar bolsas de recrutamento para as diferentes áreas do Colégio das Caldinhas; • Estruturar todo o processo de recrutamento e seleção definindo as estratégias, técnicas e procedimentos a adotar; • Verificar se a Organização tem os talentos necessários para atingir o sucesso; • Garantir que a Organização tem pessoas talentosas que asseguram a gestão futura da Organização e as necessidades atuais e futuras do negócio. |
| Elementos Organizacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Definir a estrutura da organização (quem faz o quê?); • Traçar um programa de desenvolvimento organizacional (como é que as coisas são feitas?); • Conceber um manual de análise, descrição e qualificação de funções. |
| Formação e desenvolvimento | <ul style="list-style-type: none"> • Promover um ambiente em que os trabalhadores se sintam encorajados a fazer formação; • Criar um sistema de formação onde se identifica as necessidades de formação, se |

| | |
|--------------------------|--|
| | <p>planifica a formação, se aplica a formação e se avalia a formação;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar as necessidades de formação através de uma análise ao nível organizacional, grupal e individual do ponto de vista estratégico e operacional; • Criar uma bolsa de formação certificada em que o Colégio das Caldinhas assegure parte dos custos da formação (p.e. 20%). |
| Avaliação de desempenho | <ul style="list-style-type: none"> • Criar um sistema de avaliação de desempenho a nível organizacional e individual; • Tornar a avaliação de desempenho um processo continuado e não um evento pontual; • Utilizar o resultado da avaliação de desempenho para desenvolver a Organização e as pessoas que a compõem numa perspetiva de pedagogia ativa; • Aproveitar a avaliação de desempenho para transmitir a mensagem de que o Colégio das Caldinhas é uma Organização que deseja ter os padrões mais altos de Desempenho Organizacional; • Garantir que são cumpridos os princípios éticos da avaliação de desempenho (respeito pela pessoa, respeito mútuo, justiça nos processos, transparência e imparcialidade); • Integrar as componentes da Estratégia definida na avaliação de desempenho e garantir a sua análise; • Ponderar a aplicação de uma avaliação 360º numa perspetiva de médio a longo prazo, após a consolidação de uma mentalidade de Avaliação de Desempenho sustentada. |
| Remuneração e incentivos | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um programa de benefícios com base nos serviços que o Colégio das Caldinhas tem disponíveis (p.e entrada gratuita em alguns serviços das Termas das Caldas da Saúde, descontos significativos na propina das diferentes escolas, protocolos com Universidades, etc.); • Criar um programa de recompensas/prémio em função da avaliação de desempenho; • Rever todos os contratos de trabalho de forma a garantir a equidade interna e externa de acordo com as normas jurídico-legais em vigor. |
| Relações laborais | <ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o clima organizacional através de questionários e entrevistas; • Proporcionar momentos de socialização e <i>teambuilding</i>; • Conceber um manual de acolhimento e integração para novos trabalhadores integrado num sistema mais alargado e abrangente de integração e com o compromisso de todos. |

Tabela 1 - Propostas de ação para as diferentes práticas de RH

Cada uma destas propostas deve, concretizando-se: “ser consistente com a política de gestão das pessoas; ser mensurável; ter em consideração requisitos aplicáveis, incluindo as exigências estatutárias e regulamentares; ser monitorizada; ser comunicada, e ser atualizada conforme adequado” (NP4427, 2018, p. 16).

Em suma, para que todas estas práticas sejam passíveis de concretizar, é fundamental que exista um compromisso consistente e inegável por parte da gestão de topo do Centro Educativo do Colégio das Caldinhas, devidamente alinhada com a estratégia da Organização e enraizada nos fundamentos da Educação da Companhia de Jesus.

6. CONCLUSÃO

Este projeto pretendeu contribuir para um diagnóstico de situação e construção de um Sistema Integrado de GRH no Colégio das Caldinhas, instituição educativa da Companhia de Jesus em Portugal.

Após um primeiro momento de consulta e revisão da literatura de referência sobre as temáticas da GRH, foi visitada a documentação fundante da Organização, com o objetivo de conhecer aprofundadamente a sua realidade.

Já no trabalho empírico, aplicou-se um questionário a uma amostra de 84 trabalhadores no sentido de reunir informação necessária para a construção de um guião de entrevista, que foi aplicado a todas as lideranças intermédias e de topo, de três das escolas que integram o Colégio das Caldinhas (a OFICINA, o INA e a APINA). Foram feitas 22 entrevistas e, dessas entrevistas, foi analisado o conteúdo necessário e considerado pertinente para, a partir da opinião dos entrevistados, contribuir para a construção de um Sistema Integrado de GRH para o Colégio das Caldinhas. Este processo visou que todos se sentissem mais ouvidos, comprometidos, responsabilizados pela e na proposta.

Vê-se assim alcançado o objetivo principal do presente projeto: contribuir para a construção de um Sistema Integrado de GRH no Centro Educativo do Colégio das Caldinhas. Consideramos que a aplicação deste sistema pode trazer mais valias ímpares para a Organização, principalmente ao nível do planeamento dos RH, do recrutamento e seleção, da formação e desenvolvimento, da avaliação de desempenho e do clima organizacional. Este sistema poderá ainda desempenhar um papel fundamental na construção de um plano estratégico que deseje percorrer o caminho entre a Visão e a Missão de forma clara e consistente.

Concluimos também que, para que todo este processo seja possível, é urgente a criação de um departamento de GRH com expressão, voz ativa e responsável no Conselho de Direção da Organização.

Foi interessantíssima a experiência de olhar para a Organização sob o prisma da GRH, com sensibilidade orientada e enriquecida pelos conteúdos apreendidos nos últimos anos de estudo. Foi ainda altamente desafiante e entusiasmante o estudo destas temáticas e a constante tentativa da sua aplicação prática no Colégio das Caldinhas, percebendo formas novas de potenciar a mudança e a própria Organização.

Prevêem-se como principais dificuldades na aplicação prática deste projeto do Sistema Integrado de GRH no Colégio das Caldinhas: os custos associados à contratação de profissionais para desempenhar funções de GRH; a dificuldade no reconhecimento da importância da criação do

departamento de GRH como aspeto fulcral na Organização; recrutar e selecionar pessoas para desempenhar funções de GRH na Organização, que sejam familiarizadas com o modo de proceder característico das Obras da Companhia de Jesus; dificuldade de leitura desta questão como prioritária na Organização; e, por fim, as dificuldades associadas a qualquer processo de mudança numa Organização (reestruturação organizacional, centralização de funções de GRH no seu Departamento específico, reconhecimento deste Departamento pelos colaboradores e pelas lideranças, comprometimento sustentado e organizado dos demais nas questões de GRH, entre outros).

Durante a execução do presente projeto de GRH, foram surgindo possíveis linhas de investigação e estudo para melhor compreender a GRH nos contextos educativos. Seria interessante desenvolver investigação no âmbito das práticas de GRH mais comuns nas escolas privadas; perceber o envolvimento dos *stakeholders* na definição estratégica das escolas; entender a aplicabilidade da remuneração variável em contexto educativo; e, experimentar a aplicação da avaliação 360° em instituições educativas (desde que o nível de gestão e avaliação de desempenho tenham atingido o grau de maturidade a que este método obriga).

Findo o presente projeto de investigação, o Centro Educativo do Colégio das Caldinhas beneficiará com o diagnóstico de situação conseguido e, com a consequente proposta do Sistema Integrado de GRH que, certamente potenciará o desenvolvimento do capital humano da Organização e a própria Instituição Educativa.

7. BIBLIOGRAFIA

- Aguta, U., & Balcioglu, H. (Junho de 2015). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: A Case of Private Banks in North Cyprus. *International Journal of Business and Social Science*, 6 (6), pp. 251-268.
- Alex, B., Stokes, L., & Wilkinson, D. (2018). Can HRM Improve Schools' Performance? *IZA – Institute of Labor Economics*.
- Almeida, H. (2018). *Manual de gestão de pessoas nas organizações - da estratégia à prática*. Faro: Silabas & Desafios, Unipessoal Lda.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London - Kogan Page.
- Barduchi, A., & Miglinski, C. (2006). Planejamento estratégico de recursos humanos. *Revista de Ciências Gerenciais*, 119-127.
- Brito, R., & Oliveira, L. (Maio de 2016). A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. *Brazilian business review*, 3 (13), pp. 94-115.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Curia Provincial da Companhia de Jesus. (1997). *Constituições da Companhia de Jesus*. Lisboa.
- Demo, G., Neiva, E., Nunes, I., & Rozzett, K. (Oct./Dec. de 2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Brazilian Administration Review*, 4 (9) pp. 395-420.
- Estevão, C. (1998). Gestão Estratégica nas escolas. Em *Cadernos de Organização e Gestão Curricular*. Lisboa - Instituto de Inovação Educacional.
- Fortin, M.-F. (2003). *O processo de investigação*. Loures: Lusociência.
- Goyal, C., Pandey, D., Patwardhan, M., & Vashisht, A. (Julho de 2018). Role of Strategic Human Resource Practices in Employee Performance. *International Journal of Management Studies*, 3(5) pp. 29-31.
- GRACOS. (1994). *Pedagogia Inaciana - Uma abordagem prática*. Lisboa: Tilgráfica.
- GRACOS. (1996). *Ideário dos Colégios da Companhia de Jesus em Portugal*. Lisboa: MB publicações
- GRACOS. (2000). *Características da educação da Companhia de Jesus*. Lisboa.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*. Estoril: Principia.

- Hassan, S. (Janeiro de 2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 1 (6) pp. 15-22.
- Iwundu, L., Tanner, T., Hoffman-Miller, P., Smith, P., Thompson, L., & Hermond, D. (2010). Impact of Human Resources' Practices on Teacher Retention. *The National Journal of Urban Education & Practice*, 2 (4) 49-67.
- Jaiswal, P. R. (Março de 2018). Human Resource Management and its importance for today's organizations. *International Journal of Advance and Innovative Research*, 1 (5), pp. 28-36.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., & Thanos, I. (2019). Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill. *The International Journal of Human Resource Management*, 4 (30), pp. 618-647.
- Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados: Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Khatri, N., & Budhwar, P. (2001). A study of strategic HR issues in an Asian context. *Personnel Review*, 2 (31) 166-188.
- Klein, L. (2014). A Pedagogia Inaciana e a sua força impulsionadora: os Exercícios Espirituais . *Itaici-Revista de Espiritualidade Inaciana*, 69-82.
- Knight, E. (2013). Strategic Human Resources Management practice, "are we there yet"? A study of the Incorporation of a Strategic Plan. *International Journal of Arts and Commerce*, 2 (2) pp. 194-208.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Loiola, I. (1548). *Exercícios Espirituais*. Braga: Livraria A. I. .
- Louzada, S., & Martins, P. (2011). O uso das ferramentas de recursos humanos na gestão escolar. 5 (1) *Revista conteúdo*, 45-55.
- Martins, A. (2016). *Implicações da Certificação pela NP 4427:2004 na Função Recursos Humanos*. Porto: Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Mehra, R. (2018). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. *Journal of HR Organizational behavior Entrepreneurship development*, 2 (2) pp. 15-20.
- Modo de proceder de um Colégio da Companhia de Jesus, Inspirado nas Características*. (2008). MAGIS, SJ - Associação dos Colégios da Companhia de Jesus.

- Naz, F., Aftab, J., & Awais, M. (Novembro de 2016). Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan. *International Journal of Management*, 11 (3) pp. 699-708.
- Niven, P. (2008). *BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP FOR GOVERNMENT AND NONPROFIT AGENCIES*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- NP4427. (2018). *Sistema de gestão das pessoas*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- Pereira, S. (2012). *O equilíbrio trabalho/família nos advogados: Diferenças de género*. Tese de mestrado, Viseu. Universidade Católica Portuguesa, Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pinheiro, J., & Filho, A. (2019). A Importância da Gestão de Pessoas nas Escolas Privadas: Um Estudo Bibliográfico. *Id on line Revista multidisciplinar e de psicologia*, 48 (13) 101-108.
- Projeto Educativo - Instituto Nun'Alvres*. (s.d.). Caldas da Saúde: Tipografia Nova.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2018). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: gradiva.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodrigues, M. (2015). *Implementação de um modelo de RH na BF consultores*. (Tese de mestrado. Braga. Universidade do Minho).
- Runhaar, P. (2016). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 43 (5) 1-18.
- Silva, V., & Reis, F. (2018). *Capital Humano - Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Sílabo.
- Smylie, M., & Miretzky, D. (2005). Rethinking Teacher Workforce Development: A Strategic Human Resource Management Perspective. *National Society for the Study of Education*, 1 (103) 34-69.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 2 (25) pp. 188-204.
- Valadas, S. (2018). O discurso e a prática na gestão de recursos humanos: aproximações e divergências. Évora: Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais.
- Veloso, A. (Novembro de 2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Braga. Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia, Braga.

8. APÊNDICES

8.1. Apêndice 1 - Guião de entrevista

Idade:

Escolaridade:

Tempo de trabalho na organização:

Cargo que ocupa:

Estrutura dos RH

- 1- O que significa, para si, Gestão de Recursos Humanos?
- 2- Em que medida considera importante a Gestão de Recursos Humanos?
- 3- O que considera prioritário na Gestão de Recursos Humanos?
- 4- Existe um departamento de GRH ou essa gestão é feita por outros departamentos? Quais?
- 5- O departamento/pessoas responsáveis pela GRH participam nas reuniões de planeamento estratégico da organização?

Estratégia e RH

- 1- Descreva a missão e visão da sua organização.
- 2- Descreva a estratégia da organização onde trabalha.
- 3- Considera que os Recursos Humanos desempenham um papel importante na implementação dessa estratégia?

Cultura e RH

- 1- Qual é a cultura da sua organização (valores, princípios, tradições ...)?
- 2- Parece-lhe existir alguma relação entre a cultura da organização e os Recursos Humanos? Por favor, elabore.

Competência dos RH

- 1- Considera que os Gestores de Recursos Humanos necessitam de ser especialistas nessa área? Se sim, quais as habilidades/competências que devem ter?
- 2- As pessoas que gerem os RH na sua organização têm essas competências? (Por outras palavras, os seus Gestores de Recursos Humanos têm as qualificações necessárias para desempenhar atividades de GRH?)

Estratégia de Recursos Humanos

- 1- A sua organização tem uma estratégia de Recursos Humanos? Se sim, quais são os seus principais princípios/linhas de força?
- 2- Considera que a estratégia de RH, ou falta dela, afeta de alguma forma a Gestão de Recursos Humanos? Por favor, elabore.

Práticas de RH

- 1- Que práticas de Recursos Humanos conhece?
- 2- Como é conduzido o processo de recrutamento e seleção na sua organização?

- 3- Considera que as pessoas se sentem bem tratadas? Quais as práticas que mais contribuem para isso?
- 4- A sua organização tem implementadas estratégias de acolhimento e integração de novos colaboradores? Se sim, quais?
- 5- Considera importante existirem práticas de incentivo aos trabalhadores (prêmios, regalias, descontos...)? Quais são as práticas que existem/poderiam vir a existir?
- 6- Existe um plano de formação e desenvolvimento para os funcionários? Como está construído? É tido em conta o Paradigma Pedagógico Inaciano na sua elaboração?
- 7- De que forma é feita a avaliação de desempenho? Existe algum feedback/follow-up do resultado dessa avaliação?

8.2. Apêndice 2 - Questionário

QUESTIONÁRIO PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O presente questionário foi elaborado no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. A investigação tem como principal objetivo analisar a perceção dos colaboradores em relação às práticas de gestão de recursos humanos na organização a que pertencem.

As respostas a este questionário são anónimas. Todas as informações prestadas e respetivo tratamento dos dados são confidenciais, destinando-se única e exclusivamente ao fim supracitado.

O sucesso deste trabalho depende da sua cooperação, por isso agradece-se que responda com sinceridade às perguntas formuladas.

Desde já muito obrigado pela sua colaboração.

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Género

- Masculino Feminino

Organização em que se encontra

- APINA ARTAVE CCM
 INA OFICINA TERMAS

Antiguidade na organização

- Menos de 1 ano 1-5 anos 6-10 anos
 11-15 anos 16-20 anos >20 anos

Categoria profissional

- Docentes profissionalizados com grau superior Docentes de atividades não incluídas no currículo obrigatório e outros docentes Docentes do ensino artístico especializado não licenciados ou não profissionalizados
 Formadores no ensino profissional Docentes no ensino profissional Assistentes educativos
 Técnicos Técnicos superiores Especialistas

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Deverá preencher o questionário na totalidade, sob pena do mesmo não ser ponderado para a investigação.

As perguntas do questionário são feitas de modo a que apenas tenha assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada.

Considere a escala:

| Discordo completamente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo completamente |
|------------------------|----------|---------------------------|----------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

QUESTIONÁRIO
PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

| | Discordo completamente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo completamente |
|---|---------------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------------|
| Recrutamento e seleção | | | | | |
| 1. A organização para a qual trabalho divulga amplamente informações sobre os processos de recrutamento externo e interno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. A organização para a qual trabalho divulga informações aos candidatos sobre as etapas e critérios do processo de seleção. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. A organização em que trabalho comunica os resultados de desempenho aos candidatos no final do processo de seleção. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. A organização em que trabalho possui processos de seleção competitivos que atraem pessoas competentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. A organização em que trabalho utiliza vários instrumentos de seleção (por exemplo, entrevistas, testes etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. A organização em que trabalho trata-me com respeito e atenção. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Envolvimento | | | | | |
| 7. A organização em que trabalho preocupa-se com meu bem-estar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Na organização em que trabalho, existe um ambiente de entendimento e confiança entre administração e funcionários. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. A organização em que trabalho reconhece o trabalho que realizo e os resultados que alcanço. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. A organização em que trabalho favorece a autonomia na execução de tarefas e na tomada de decisões. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. A organização em que trabalho procura atender às minhas necessidades e expectativas profissionais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Na organização em que trabalho, os funcionários e a direção desfrutam de uma troca constante de informações para desempenhar as suas funções adequadamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. A organização em que trabalho encoraja a minha participação na tomada de decisões e na solução de problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Na organização em que trabalho, há um ambiente de confiança e cooperação entre colegas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. A organização em que trabalho incentiva a interação entre os seus funcionários (por exemplo, reuniões sociais, eventos sociais, eventos desportivos etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. A organização em que trabalho acompanha a integração dos funcionários nas suas funções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formação e desenvolvimento | | | | | |
| 17. Na organização em que trabalho existe coerência entre o discurso e as práticas de gestão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Eu posso usar os conhecimentos e comportamentos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | Discordo completamente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo completamente |
|--|------------------------|----------|---------------------------|----------|------------------------|
| aprendidos nas formações no trabalho. | | | | | |
| 19. A organização em que trabalho ajuda-me a desenvolver as habilidades necessárias para o cumprimento bem-sucedido das minhas tarefas (por exemplo, formação, conferências etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. A organização em que trabalho investe no meu desenvolvimento e educação, promovendo o meu crescimento pessoal e profissional de maneira ampla (por exemplo, patrocínio total ou parcial de cursos de graduação, programas de pós-graduação, cursos de línguas etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Na organização em que trabalho, a formação é avaliada pelos participantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. A organização em que trabalho estimula a aprendizagem e aplicação de conhecimentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Na organização em que trabalho, as necessidades de formação são identificadas periodicamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Condições de trabalho | | | | | |
| 24. A organização em que trabalho fornece benefícios básicos (por exemplo, assistência médica, subsídio de deslocação, subsídio de alimentação, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. A organização em que trabalho possui programas ou processos que ajudam os funcionários a lidar com incidentes e a evitar acidentes no local de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. A organização em que trabalho preocupa-se com a segurança dos seus funcionários, tendo controle de acesso das pessoas que entram nas instalações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. A organização em que trabalho fornece benefícios adicionais (por exemplo, descontos em ginásios e outros estabelecimentos, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. As instalações e condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) da organização em que trabalho são ergonômicas, confortáveis e apropriadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. A organização em que trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Avaliação de desempenho | | | | | |
| 30. A organização em que trabalho discute critérios de avaliação de desempenho com base nas competências e resultados com os seus funcionários. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Na organização em que trabalho, a avaliação de desempenho fornece a base para um plano de desenvolvimento dos funcionários. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. A organização em que trabalho divulga os critérios e resultados de avaliação de desempenho aos seus funcionários. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. A organização em que trabalho realiza periodicamente avaliações de desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Remuneração e incentivos | | | | | |

| | Discordo completamente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo completamente |
|--|------------------------|----------|---------------------------|----------|------------------------|
| 34. Na organização em que trabalho, recebo incentivos como: prêmios, regalias, descontos, etc.. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. A organização em que trabalho oferece-me um salário compatível com as minhas habilidades, formação e educação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. A organização em que trabalho remunera-me de acordo com a remuneração oferecida nos níveis de mercado público ou privado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. A organização em que trabalho considera as expectativas e sugestões dos seus funcionários ao projetar um sistema de recompensas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Obrigado pela colaboração!