



A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS IPSS: O CASO DO INSTITUTO PROFISSIONAL DO TERÇO

MÁRIO RUI DA CUNHA MARTINS

VILA NOVA DE GAIA
2017



A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS IPSS: O CASO DO INSTITUTO PROFISSIONAL DO TERÇO

MÁRIO RUI DA CUNHA MARTINS

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA PARA SATISFAÇÃO PARCIAL DOS REQUISITOS DO
GRAU DE MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, SOB A ORIENTAÇÃO
DO PROFESSOR DOUTOR ANTÓNIO TAVARES

VILA NOVA DE GAIA
2017



A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS IPSS: O CASO DO INSTITUTO PROFISSIONAL DO TERÇO

Mário Rui da Cunha Martins

Aprovada em 17 de novembro de 2017

Composição do Júri

Presidente

Prof^a Doutora Elisete Martins

Arguente

Prof. Doutor Ricardo Moreira

Orientador

Prof. Doutor António Tavares

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor António Tavares e coorientação da Professora Doutora Florbela Guedes, apresentada ao Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Aviso nº 16961/2010, da DGES, publicado no nº 217, na 2ª série do Diário da República, a 9 de novembro de 2010.

Agradecimentos

Chega ao fim mais uma etapa na minha vida e esta com um tremendo esforço e dedicação despendido que me permite chegar a este ponto com um orgulho imenso e sentimento de dever cumprido.

Porém, este meu objetivo realizado não seria conseguido sem algumas pessoas que estiveram ligadas direta ou indiretamente a esta dissertação. Como tal, as minhas palavras de agradecimento são endereçadas a quem acompanhou a par e passo esta minha aventura, que são o meu orientador Professor Doutor António Tavares e a coorientadora Doutora Florbela Guedes. A eles agradeço-lhes o tempo gasto em ajudar-me, a dar sugestões sobre que métodos utilizar e que caminho seguir para obter uma melhor tese e classificação, mostrando-se sempre prestáveis e recetivos a ouvirem as minhas dúvidas.

Estendo estes meus agradecimentos a todos os professores do Mestrado de GRH do ISLA Gaia pelos ensinamentos prestados, em especial ao Doutor António Pedro Costa pela disponibilidade mostrada em ajudar no que toca à parte da análise e recolha de dados, sendo uma peça essencial no que ao esclarecimento de dúvidas diz respeito.

Ao IPT, na pessoa do Sr. Provedor José Formosinho, agradeço a oportunidade de ter efetuado o estágio na instituição e a abertura demonstrada para aplicar o meu caso de estudo lá, endereçando também os agradecimentos a todos os intervenientes nas entrevistas, bem como aqueles que estiveram comigo durante o tempo em que estagiei.

Agradeço também aos colegas da minha turma da formação de Francês do Instituto de Emprego e Formação Profissional, por cada um ter a sua importância nos momentos de descontração e divertimento sem olhar para a tese. Estendo este meu agradecimento também à formadora, Ilisete Silva, por me ter ajudado durante a formação, não só na vertente letiva, mas também nalgumas opiniões acerca desta minha etapa.

Um especial agradecimento pelo apoio e compreensão aos meus amigos de sempre, já que por vezes tive de declinar alguns convites para conseguir prosseguir este meu objetivo, como também pela preocupação em saber como estava a correr este desafio. Este meu agradecimento aos amigos não fica concluído, sem antes endereçá-lo também aos meus companheiros de diversos trabalhos de grupo no mestrado e futuros mestres, Aníbal Saraiva, Ascendino Silva e Yanick Sanches, por também partilharem as preocupações e a troca de opiniões que esta fase nos proporcionou.

Não queria finalizar, sem agradecer à minha família pelo apoio prestado tendo em vista o término desta importante etapa do curso, como também por sempre acreditarem em mim e que era capaz de alcançar este objetivo. A eles devo-lhes muito e esta etapa final também é deles.

Resumo

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico. (Segurança Social, 2015)

As IPSS estabelecem livremente a sua organização interna, de acordo com o princípio da autonomia (artigo 3º do Estatuto das IPSS) mas, com respeito pela legislação aplicável – Decreto-Lei n.º 172-A/2014, deixando de ser respeitada a vontade dos “fundadores” no que se refere aos “aspetos organizativos e funcionais”.

Nesta Dissertação de Mestrado pretende-se investigar, através da metodologia do estudo de caso, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) desenvolvida nas IPSS apresentando as práticas utilizadas na estratégia da instituição envolvida no estudo, verificando de que maneira a gestão de pessoas, influencia o desempenho organizacional.

O caso estudado foi desenvolvido no Instituto Profissional do Terço (IPT), após o término de um estágio por mim realizado na organização. Na instituição foram realizadas entrevistas de modo a obter os resultados procurados, bem como uma pesquisa essencial ao projeto.

Palavras-Chave: Instituições Particulares de Solidariedade Social; Gestão de Recursos Humanos; Instituto Profissional do Terço.

Abstract

The Private Institutions of Social Solidarity (PISS) are established at the initiative of private institutions without lucrative purpose, with the purpose of giving expression organized the moral duty of solidarity and justice between individuals, which are not administered by the State or a local government body. (Social Security, 2015)

The PISS establishes freely their internal organization, in accordance with the principle of autonomy (article 3 of the Statute of the PISS) but, with respect for the applicable legislation – Decree-Law No. 172/2014, no longer respected the will of the "founders" with regard to organizational and functional aspects ".

In this dissertation intends to investigate, through the methodology of the case study, the human resource management (HRM) developed in the charities showing the practices used in the strategy of the institution involved in the study, noting how the management of people, influences the organizational performance.

The case studied was developed in Professional Institute of the Third, after an internship for me performed in the organization. At the institution were conducted interviews in order to get the results you wanted, as well as a research essential to the project.

Key-Words: Private Institutions of Social Solidarity; Human resource management; Professional Institute of the Third

Abreviaturas

APPO - Avaliação Participativa por Objetivos

DOM - Desafios, Oportunidades e Mudanças

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

IPT – Instituto Profissional do Terço

OCFL – Organizações Com Fins Lucrativos

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

PEJENE - Programa de Estágios de Jovens Estudantes do Ensino Superior nas Empresas

PwC - PricewaterhouseCoopers

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

SCMP - Santa Casa da Misericórdia do Porto

SERE + - Sensibilizar, Envolver, Renovar, Esperança, MAIS

SGAD - Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho

Índice

Introdução	1
Parte 1 – Enquadramento Teórico.....	4
Capítulo 1 - Economia Social: uma narrativa solidária	7
1.1. Os conceitos da Economia Social.....	10
1.2. A economia social em debate	14
1.3. A economia social de mercado	18
Capítulo 2 – A GRH: teoria geral e o caso das IPSS	21
2.1. A GRH: teoria geral.....	21
2.1.1. Recrutamento e Seleção	25
2.1.2. Acolhimento e Integração	30
2.1.3. Avaliação de Desempenho	33
2.2. A GRH: o caso das IPSS	36
2.2.1. Recrutamento e Seleção nas IPSS	39
2.2.2. Acolhimento e Integração nas IPSS	41
2.2.3. Avaliação de Desempenho nas IPSS.....	43
Parte 2 – Enquadramento Empírico	47
Capítulo 3 – Metodologia	47
3.1. Objeto de Estudo.....	48
3.2. Estudo de Caso	49
3.2.1. Técnica de Recolha de Dados	50
Capítulo 4 - Caso Instituto Profissional do Terço.....	52
4.1. Apresentação da Entidade.....	52
4.1.1. O IPT	52
4.1.2. Recursos Humanos existentes na instituição.....	54

Capítulo 5 - Apresentação e Análise dos Resultados.....	57
5.1. Investigação na Instituição	57
5.2. Resultados da Investigação na Instituição	59
5.2.1. A GRH no IPT.....	59
5.2.2. Recrutamento e Seleção no IPT	62
5.2.3. Acolhimento e Integração no IPT	66
5.2.4. Avaliação de Desempenho no IPT	69
5.2.5. A importância da GRH.....	76
Conclusão.....	80
Referências Bibliográficas	83
ANEXO A: Organigrama do IPT.....	94
ANEXO B: Guiões de Entrevista.....	95

Índice de figuras

Figura 1 – O IPT	53
Figura 2 - Organigrama do IPT - 2015	94

Índice de tabelas

Tabela 1 – Exemplo de atividades de um 1º dia numa empresa	32
Tabela 2 - Exemplo da Ficha de Avaliação de Desempenho por Função.....	46
Tabela 3 – Trabalhadores por Secção existentes no IPT	54
Tabela 4 – Número de trabalhadores do IPT por grupo de idades.....	55
Tabela 5 – Habilitações Literárias dos trabalhadores do IPT	56
Tabela 6 – Caracterização dos entrevistados de acordo com a Relação de Pessoal do IPT	58

Introdução

As IPSS são organizações que têm vindo a demonstrar ter um papel, cada vez, mais significativo nas comunidades em que se incluem, pela sua missão em prestar serviços de cariz social e pela atual relevância como entidades empregadoras (Nogueira R. , 2014)

Muitos têm sido os nomes dados quando se quer falar das IPSS, nomes esses que vão desde as organizações do setor voluntário até ao terceiro setor, porém a designação Organização sem Fins Lucrativos (OSFL) é o mais usado para aquelas que são entidades não governamentais.

Estas entidades são denominadas como pertencentes ao terceiro setor, visto que se determinam pela junção de atividades privadas com fins públicos e sem objetivos voltados para o lucro, erigidas por instituições civis de qualquer origem. (Pereira M. , 2013)

Para Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana (2012) o terceiro setor incorpora em si o associativismo (movimento de associações de cariz social) e o voluntariado (abordado mais adiante no capítulo 2, subcapítulo 2.2.), que são duas vertentes que estão incluídas numa cultura política apoiada na defesa da total liberdade do comércio, onde o conceito foi desenvolvido a partir de três setores: o primeiro Setor, que diz respeito ao Estado, o segundo Setor, respeitante ao Mercado, e a Sociedade Civil Organizada, tornada num setor com as OSFL.

A expressão terceiro Setor é utilizada *“para designar um campo de investigação emergente, dedicado ao estudo das formas de organização de coletividades da sociedade civil, entre as quais as associações, as cooperativas, as mutualidades e as fundações, são as formas mais amplamente institucionalizadas nos países democráticos.”* (Quintão, 2011, p. 5)

Para Nogueira J. G. (2008, p. 220), o terceiro Setor surgiu *“como um instrumento de congregação da vontade coletiva, como espaço para o exercício da solidariedade social, que reabilita valores da participação e o da responsabilidade, (...) propicia a redução pela procura sobre o Estado, (...) é, portanto, uma forma institucionalizada de relacionamento da sociedade civil com o Poder Público. Complementa a ideia de falência do primeiro setor, o Estado Social, e do egocentrismo peculiar ao segundo setor, o mercado, que apenas se interessa pela produção de bens e serviços mediante contra-prestação pecuniária.”*

Após o levantamento de toda a literatura que vai servir de apoio, é necessário então definir o objetivo para o qual se quer conduzir a investigação. Este passo serve essencialmente para se traçar o caminho a seguir, de forma a encontrar as respostas à questão formulada, que neste caso é: “A GRH nas IPSS – O Caso do IPT”, sendo o caso de estudo desenvolvido numa IPSS da cidade do Porto, o IPT, estando a escolha do mesmo relacionada com um estágio realizado nessa mesma instituição. O tipo de revisão de literatura feita foi a revisão integrativa, a qual consta de um método de revisão amplo, que permite incluir literatura teórica e empírica bem como estudos com diferentes abordagens metodológicas (quantitativa e qualitativa). Os estudos incluídos na revisão foram analisados de forma sistemática em relação aos objetivos e métodos o que permitiu a análise do conhecimento pré-existente, de onde resultou a identificação da informação a extrair, que se resumiu numa síntese do conhecimento, fazendo-se depois a mobilização destes conhecimentos para o trabalho, com recursos a algumas citações.

Este pensamento acerca do objetivo é corroborado por Carvalho (2009, p. 152) quando refere que *“toda a investigação começa pela explicitação do objetivo”*, sendo que o objetivo *“define as linhas de prospeção a desenvolver que proporcione valor acrescentado à situação de partida”*. Para Carvalho (2009) o objetivo tem duas vertentes: geral e específico.

No que respeita ao objetivo geral, ou seja, aquele que indica de forma genérica o que se quer, com este trabalho pretende-se identificar de que forma é feita a GRH nas OSFL. No que respeita aos objetivos específicos, que têm um carisma mais pragmático, pois pretendem estudar situações concretas, pretende-se em cada uma das atividades em análise verificar de que maneira é que a GRH ocupa um papel essencial nas IPSS; identificar as práticas utilizadas na instituição objeto de estudo e mostrar que diferenças existem entre a GRH das IPSS com as organizações com fins lucrativos.

Posto isto, o ponto base da tese parte, sobretudo, de como é feito o processo de GRH numa OSFL e que diferenças existem no que concerne a uma empresa, com fins virados para os lucros, estando a dissertação estruturada em cinco grupos.

No capítulo inicial, será abordada a temática da economia social, onde serão referidos o seu conceito e as suas origens, referindo também as tradições da economia social em Portugal e em alguns países do resto da Europa, não esquecendo as diferentes nomenclaturas existentes, tais como a economia solidária e o terceiro setor. No segundo ponto deste capítulo, serão abordadas algumas linhas de pensamento de certos economistas, pensadores e filósofos, como também mostrar alguns desafios de hoje em dia e o papel desempenhado pela economia social

no futuro. A fechar o capítulo e não menos importante, o foco vai estar na economia social de mercado e os seus princípios e conceito.

Já no segundo capítulo, é exposto o contexto teórico relacionado com a GRH, estando este subdividido em três pontos. Esses três pontos focam-se sobretudo nas práticas de GRH, que são o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração e a avaliação de desempenho, fazendo a respetiva distinção entre uma Organização com Fins Lucrativos (OCFL) e uma IPSS, através de casos práticos.

Na matéria seguinte, é referida a metodologia utilizada, bem como o objetivo de estudo e a técnica de recolha de dados, focando o respetivo referencial teórico e o principal *software* que será utilizado para levar a cabo o estudo.

De seguida, o foco vai estar no estudo de caso, no qual será feita uma apresentação do IPT, passando pelo seu historial e os Recursos Humanos (RH) existentes.

No capítulo subsequente, serão expostas a apresentação e discussão dos resultados de investigação levada a cabo na instituição em estudo, onde serão alvo de avaliação as respostas dos entrevistados, tendo como objetivo a verificação dos temas do trabalho.

Por fim, será realizado em jeito de conclusão, um resumo da dissertação, evidenciando-se o que apurou durante a fase de escrita e investigação, bem como expor as diferenças evidenciadas entre a GRH numa OSFL e numa empresa “virada” para os lucros.

Parte 1 – Enquadramento Teórico

Esta dissertação foi pensada durante o período relativo ao estágio no âmbito do Programa de Estágios de Jovens Estudantes do Ensino Superior nas Empresas (PEJENE) que foi por mim realizado, sendo a parte da pesquisa posteriormente desenvolvida na instituição acolhedora.

A escolha do tema foi feita na medida em que existiu total abertura do senhor Provedor do IPT em aplicar a tese no local de estágio e depois de uma reflexão e de alguma pesquisa, verificou-se que esta poderia ser uma dissertação diferente.

Para uma melhor definição das IPSS, importa focar no artigo 1º do Estatuto das IPSS em que estas associações *“são constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: a) apoio a crianças e jovens; b) apoio à família; c) apoio à integração social e comunitária; d) proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; e) promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; f) educação e formação profissional dos cidadãos; g) resolução dos problemas habitacionais das populações.”* (Diário da República I Série - nº46, 1983, p. 644)

Não menos importante e acordo com o artigo 4º do Estatuto das IPSS, sabe-se que estas contam com o apoio do Estado e das autarquias locais, os quais se caracterizam através de cooperações a instituir mediante respetivos acordos, onde as OSFL podem ficar encarregues da gestão dos equipamentos pertencentes às entidades. (Diário da República I Série - nº46, 1983)

Já no que concerne à elaboração dos estatutos, estes devem constar, entre outras com *“a sede e o âmbito de ação; os fins e atividades da instituição; a denominação, a composição e a competência dos corpos gerentes.”* (Diário da República I Série - nº46, 1983, p. 645)

Para se ser reconhecido com uma OSFL, as entidades não podem dividir os ativos entre os membros corporativos, como também devem ser designadas como “sem fins lucrativos” logo quando organizadas. (Pynes, 2009)

As OSFL para conseguirem obter alguns recursos financeiros, têm de alcançá-los através de doações, recolhendo aí boa parte dos fundos, de pessoas com espírito de contribuição para a missão destas instituições. A recolha destes fundos monetários acaba por facilitar o cumprimento da missão, sem que a IPSS fique refém dessa mesma angariação. (Drucker, 1994)

A missão das IPSS, ao longo dos tempos foi evoluindo de tal forma que se podem encontrar três pontos fundamentais, que são: a defesa do controlo por parte do Estado, onde se reconhecem as organizações como prestadoras de serviços a si e aos beneficiários; a autorresponsabilização, ou seja, as entidades estão rigorosamente ligadas aos problemas de ação social; o sentido de cooperação, que acaba por responder a um misto dos outros dois pontos, visto que, as instituições estão intimamente relacionadas com as pessoas carenciadas, bem como, a solicitar intervenção do Estado. (Sousa, et al., 2012)

No nosso país, as IPSS atuam em vários domínios: no da Segurança Social, *“ocupam-se nos apoios a crianças e jovens, às famílias e à integração social e comunitária, (...) participam na proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.”*; no da Proteção na Saúde, existem atividades que *“são desenvolvidas para a promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação.”*; no domínio da Educação, *“a atuação visa a educação e formação profissional dos cidadãos.”*; já no da Habitação, *“prossegue-se a resolução dos problemas habitacionais das populações.”* (Lucas & Pereira, 2007, p. 3)

Importa ainda salientar que estas identidades estão isentas do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC): *“Todavia e para efeitos da definição do rendimento tributável das IPSS em sede deste imposto existe uma isenção automática, mas condicionada que radica no artigo 10º do IRC, relativa a estas entidades quando dispõe que estão isentas de IRC as instituições particulares de solidariedade social e entidades anexas, bem como as pessoas coletivas àquelas legalmente equiparadas.”* (Melo, 2012, pp. 52-55)

Como foi referido anteriormente, o ponto principal da dissertação diz respeito ao processo de GRH nas IPSS e como tal, importa focar, ainda que de maneira breve a GRH, pois esta será objeto de um estudo mais aprofundado mais adiante.

Assim sendo, GRH é determinada por várias práticas que podem ter diferentes intervenientes, aplicações e repercussões. Destas práticas salienta-se, entre outros, o

recrutamento, a seleção, a avaliação de desempenho, a remuneração, benefícios, reconhecimento/prémios, formação, planos de desenvolvimento e a gestão de talento (Cardoso, 2012)

Nas IPSS, a GRH ocupa um papel importantíssimo, já que as pessoas são o seu ativo principal e, como tal, a forma como cada organização gere os seus recursos humanos poderá influenciar o seu desempenho organizacional, uma vez que têm de fazer frente a uma conjuntura económica desfavorável e à redução do seu financiamento por parte do Estado. (Fernandes, 2011)

A tomada de deliberações acerca do pessoal trabalhador, tal como em todas as entidades, é das decisões mais relevantes também para as OSFL, já que estas dependem dos seus integrantes para efetuar as estratégias delineadas para a prossecução dos objetivos. (Inc, s.d.)

Como nestas organizações os RH são o seu fator essencial, considera-se que o principal fator para a instituição ser bem-sucedida é integrarem trabalhadores acreditados e flexíveis que respondam eficientemente a constantes transformações organizacionais. (Pynes, 2009)

De acordo com o prefácio escrito por Emílio Rui Vilar, incluído na obra coordenada por Carlos Azevedo, Raquel Campos Franco e João Wengorovius Meneses, *“a escassez de recursos é a questão central do quotidiano das organizações sem fins lucrativos, (...) depende em larga medida de estruturas adequadas, de técnicos preparados e de capacidade de adaptação a circunstâncias em mudança.”* (Vilar, 2013, p. 7)

Conforme o estudo de Soares D. M. (2015, p. 33), um desafio que se impõe às IPSS é *“adotar tipologias mais estratégicas referentes á GRH, com o intuito de motivar os/as colaboradores/as e incluí-los na missão da instituição.”*

Importa ainda sublinhar que Peter Drucker (1909-2005) - escritor, professor e economista de ascendência austríaca considerado o “pai” da Gestão - refere que as empresas podiam aprender e tirar ilações com as OSFL e deu o exemplo da missão, já que estas focam-se sobretudo nas metas que acabam por resultar em implicações sobre o trabalho que os seus colaboradores desempenham. (Drucker, 2001)

Capítulo 1 - Economia Social: uma narrativa solidária

“É na economia social que podemos encontrar a maior capacidade de responder a novos desafios sociais e societais, inovando, avançando, juntando recursos e vontades, em particular em áreas em que o combate às desigualdades e à exclusão e pobreza exigem soluções solidárias e de mobilização das comunidades.” Eduardo Martinho, Vice-Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (2016)

Partindo para o conceito de economia social, este remonta à segunda metade do século XIX, onde a sua composição foi posta em prática, ainda que nos fins de Oitocentos, esta se tenha afirmado mais como uma novidade, visto que se envolveu no movimento operário sindical. (Garrido, 2016)

Esse movimento operário sindical surgiu com a aceleração da industrialização, onde a classe social emergente dos trabalhadores operários acabou por criar dois movimentos sindicalistas em Inglaterra com uma finalidade em comum, que era a de encontrar soluções para os principais problemas dos operários, que era o desemprego decorrente da introdução das máquinas, como também o esforço na procura de obter melhores condições de trabalho. (Carvalho L. , s.d.)

Esta ascensão da industrialização acabou por despoletar a criação de um novo sistema capitalista, onde as relações destes capitalistas com os próprios trabalhadores operários eram algo desumanas, como se comprovavam com as próprias condições laborais, onde estes acabavam por trabalhar cerca de 12 horas diárias, o que levou à criação dessas mesmas formas de luta para obter algo melhor e mais justo.

Com o passar dos anos e devido às constantes transformações, os trabalhadores operários precisavam de encontrar novas formas de reivindicação. Por isso mesmo e a partir do planeamento dos trabalhadores, acabaram por se erguer dois movimentos socialistas: o anarquismo, onde imperavam as ideias de que os operários unicamente iriam melhorar as condições de vida se o Estado e todo o restante poder fossem extintos; e o comunismo, onde as ideias defendidas eram de que a situação de exploração capitalista terminaria única e exclusivamente quando os operários assumissem o controlo do Estado. (Carvalho L. , s.d.)

Posto isto, o autor português Álvaro Garrido (2016) refere-se ao conceito da economia social como sendo uma ilusão que está contra os excessos do capital e uma defensora do

trabalho como valor social. Este ideal assenta em valores democráticos, humanistas e solidários, dando depois forma às premissas de cooperação, solidariedade e responsabilidade coletiva.

Todavia, a transição entre os séculos XIX e XX, tornou-se num período marcante, visto que, existiram tensões entre os movimentos voluntários e associativos da economia social e as dinâmicas estatutárias dos seguros, particularmente na área dos acidentes de trabalho, tornando-se este conceito numa diligência opositora do capitalismo liberal e da burocracia que introduziu esses mesmos seguros obrigatórios. (Garrido, 2016)

Uma economia social reconhecida pela existência dos valores de tradição associativa, é a francesa. Por sua vez, a italiana e a belga, são autenticadas pela tradição cooperativista, embora a belga esteja menos ligada ao movimento operário. Por seu lado, a britânica, é aquela que é mais aberta e plural, visto compreender a linha cooperativista e associativa. Nestes países e na generalidade da Europa, existiram contendas políticas no que concerne às ideologias e instituições que tinham como objetivo solucionar a questão social, estando todas as erudições sociais envolvidas no diálogo com a economia social. (Garrido, 2016)

Segundo Garrido (2016) e no que diz respeito ao nosso país, esta ideia converteu-se logo numa corrente associativa ligada aos ofícios urbanos. Até 1974 existiram certas tensões provenientes de um Estado Social ausente e uma economia social resiliente, derivado a um movimento um tanto ou quanto fugidio ao quadro legal respetivo.

Essas tensões existiram derivado ao aparecimento do Estado Novo, em que se deu supremacia às configurações de protecionismo social apoiadas em instituições de carácter religioso. O período de alguma estabilidade só surgiu com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia em 1986 – atualmente União Europeia – já que existiu uma aproximação aos padrões da Europa, visto que após o período ditatorial ocorreu uma extensa reestruturação das políticas até então criadas. (Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana, 2012)

Hoje em dia, essas pressões parecem serenadas, já que *“a uma cidadania social enfraquecida interessa uma economia social capaz de garantir um assistencialismo de emergência, ou mesmo regular e compensatório.”* (Garrido, 2016, pp. 24-25)

Pode-se então afirmar que a história desta nova ideia é prolífera em intermitências, já que após um extenso período de esplendor devido à afirmação deste movimento e à existência de uma junção entre o cooperativismo socialista e o sindicalismo operário, este período foi

descontinuado pela 1ª Guerra Mundial (1914-1918) e pela revolução russa em 1917 (levou à queda do Czar Nicolau II), seguindo-se um ciclo tumultuoso pelo fascismo e totalitarismo. Em Portugal, estes períodos impetuosos também existiram com o Estado Novo, visto que a sua política social foi adversa ao associativismo mutualista e ao sindicalismo de classe, afirmando-se discordante do cooperativismo. (Garrido, 2016)

Para Garrido (2016) estes períodos históricos da “ideia nova”, tanto em Portugal como nos outros países, correspondem à cronologia e natureza dos respetivos regimes vigentes na altura. Com isso, apuraram-se muitas vezes, a existência de relações tensas, entre a integração de políticas sociais da esfera pública e os movimentos de proteção social respeitantes ao mundo associativo.

Martine Pinville, secretária de Estado francesa da pasta relativa à Economia Social, em entrevista ao Jornal Público no dia 25 de novembro de 2015, aquando da realização de um seminário organizado em Lisboa, referiu que no seu país existe um setor incorporado pelas coletividades, fundações e cooperativas, em que a Lei de Economia Social e Solidária, datada do ano de 2014, permitiu a integração dessas mesmas entidades de utilidade social, tendo elas de cumprir algumas particularidades, como por exemplo, uma parte dos lucros efetuados, no mínimo 50%, serem reinvestidos na própria instituição. (Pinville, 2015)

Ainda na mesma entrevista, a secretária de Estado, afirma que estas entidades *“podem receber financiamento do Estado e outro tipo de financiamento. As empresas sociais são financiadas através de empréstimos, através de títulos com impacto social, através de diversos instrumentos...”*, não existindo subsídios, nem subvenções, nem possuem os mesmos benefícios que outras empresas inovadoras. (Pinville, 2015)

A economia social vai então proporcionar *“coesão social (integração laboral de pessoas e regiões e pessoas desfavorecidas e reforço da cultura democrática); desenvolvimento local e regional (revitalização das economias das áreas rurais, de regiões industriais em declínio e reabilitação e revitalização de áreas urbanas degradadas); inovação (identificação e resposta a novas necessidades sociais, aspeto bem patente nas medidas precursoras de segurança social das sociedades mútuas e de benevolência do século XIX, mas também na conceção e disseminação de novas ideias de governação institucional – inovação social); emprego (regulação dos desequilíbrios do mercado de trabalho).”* (Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana, 2012, p. 50)

O lucro é o fator essencial da subsistência de todas as empresas, porém nas instituições da economia social, a condição imperial está ligada à sustentabilidade, daí ter uma especificidade completamente diferente. Sustentabilidade é essa que pode ser definida através da solidariedade, onde os recursos não são originários simplesmente pelas receitas de venda, mas também através de, por exemplo, da responsabilidade individual ou do Estado. (Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana, 2012)

A garantia de recursos é outra das dimensões que pode aclarar a questão da sustentabilidade, já que é uma necessidade para satisfazer os problemas sociais, tornando-se então uma das principais apreensões dos responsáveis das instituições. (Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana, 2012)

Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana (2012) referem que a especificidade do setor da economia social tem como ponto fundamental a satisfação de necessidades das pessoas e das famílias, podendo obter respostas essenciais para o emprego e a própria criação dos mesmos, visto que é um domínio que impõe um esforço de uma maior elucidação do seu âmbito.

De acordo com um artigo do Jornal *Online Observador*, datado de 17 de Junho de 2015, verifica-se que o setor da economia social recorre às políticas de emprego para enfrentar a falta de trabalhadores nesse domínio, acabando por proporcionar oportunidades que as entidades com fins lucrativos já não possibilitam, bem como a apoiar a hipótese de empregabilidade das classes sociais mais “fragilizadas”. (Âgencia Lusa, 2015)

“Por ser um setor com potencial de crescimento, mesmo em contraciclo, ter potencial para gerar postos de trabalho e aumentar a sua expressão na geração de riqueza dos países, prestar a resposta social a que se propõe como objetivo primeiro, importa que a reflexão sobre o seu futuro se faça. E que essa reflexão seja à escala global. Portugal, pioneiro nesta senda, quer liderar o processo” (Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, 2013)

1.1. Os conceitos da Economia Social

A economia social possui diversas ideias que se cruzam historicamente, tais como a essência alternativa ao capitalismo liberal, expressada por práticas como a denúncia de desigualdades sociais e salariais; e, a aplicação de novas ideias e modos de administração, como é o caso da responsabilidade social. (Garrido, 2016)

Em França, esta economia tem reclamado o seu direito também no ramo científico, de modo a estar envolvida nas ciências sociais, de um modo geral, como também, na educação da economia, de um modo mais particular. No nosso país, a Lei de Bases da Economia Social de 2013, acabou por contribuir com um discurso jurídico conciso e propício para as dinâmicas das instituições. (Garrido, 2016)

A criação desta lei em Portugal deveu-se sobretudo à ausência de um quadro jurídico exclusivo e identificador do setor, com o intuito de se proporcionar uma basilar transparência e adequabilidade no que aos requisitos da sociedade portuguesa diz respeito. (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2013)

Sendo assim e de acordo com a Lei de Bases, as organizações que fazem parte da economia social, são: *“as cooperativas; as associações mutualistas; as misericórdias; as fundações; as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social; outras entidades dotadas de personalidade jurídica”* (Diário da República, 1.ª série — N.º 88, 2013, p. 2727)

Esta Lei de Bases determina que diz respeito ao Estado o processo de estimular a criação de instrumentos que possibilitem às instituições reforçar a sua própria sustentabilidade económico-financeira, como também simplificar a criação de novas organizações da economia social e contribuir para a multiplicidade de iniciativas próprias deste setor. Importa sublinhar também que esta Lei de Bases é a segunda a ser adotada, a nível de um estado nacional, após a criação em Espanha. (Pagin, 2013)

Todavia, o Estado não possui o controlo por nenhuma das entidades do setor da economia social, visto que estas são autónomas e atuam de acordo com alguns princípios orientadores, incluídos no artigo 5º da Lei de Bases da Economia Social, dos quais se destacam a primazia das pessoas e das metas sociais, o domínio dos órgãos pelos elementos da instituição, a gestão independente das autoridades de cariz público e o respeito pelos princípios da solidariedade, igualdade e responsabilidade individual e social. (Diário da República, 1.ª série — N.º 88, 2013)

Outro conceito importante, corresponde à economia solidária, em que esta se refere a práticas e não forçosamente a entidades formais. Os valores que melhor se identificam com esta

economia dizem respeito, por exemplo, à cooperação, à autogestão e ao controlo democrático. Esta assume tamanha importância, já que possui um papel protetivo e mobilizador dos desempregados e outros cidadãos “postos de parte”. (Garrido, 2016)

Este conceito nasceu nos anos oitenta, originário em França e na Bélgica, com o intuito de fortalecer a economia social e de a renovar, já que com o capitalismo surgiram novos problemas ligados ao desemprego e à pobreza. Em Portugal, esta vertente está ligada a atividades de inovação social, como também às diligências das IPSS, visto que estas possuem hábitos beneficiários. (Garrido, 2016)

A economia solidária no nosso país consagra em si instituições como as cooperativas, misericórdias, IPSS e fundações, acabando por se refletir também com a identificação da economia social. (Namorado, 2009)

De acordo com Hespanha, et al. (2008) as estruturas de proteção social em Portugal foram alicerçadas através da dissemelhança dos formatos de apoio social que se compõem entre aqueles que o sistema agrega, isto é, através da sustentação em critérios socioeconómicos ou ético-religiosos, e os remanescentes sectores, que dizem respeito à população pobre ou excluída, sendo que para cada uma das configurações foram elaboradas várias formas de ação assistencial, que são a “ajuda caritativa” e a “ajuda mútua”, que se estenderam em instituições privadas com forte tradição no nosso país, como por exemplo as misericórdias.

Segundo Namorado (2009) esta semelhança entre as duas economias reflete-se também no que diz respeito ao seu enquadramento jurídico, visto que toda a secção cooperativa e social faz parte da economia social, mas não o inverso, ou seja, as fundações que tenham como principal meta um exercício que não seja de solidariedade social, não pertencem ao setor cooperativo e social.

A economia solidária está mais orientada para o curto prazo, já que é imediata no que à resposta a situações concretas diz respeito, podendo dizer-se que nenhuma questão social seja estranha a este conceito. (Namorado, 2009)

“A economia solidária tem os pés bem assentes no presente, mas a cabeça aberta ao futuro. Assim, está naturalmente impregnada por uma ambição de alternatividade em face do capitalismo, assumindo-se, de algum modo, como um pós-capitalismo antecipado.”
(Namorado, 2009, p. 69)

O conceito do terceiro setor, já abordado anteriormente, também pertence a esta temática das conceções da economia social, sendo importante referir onde teve início, como também olhar para a perspetiva portuguesa.

A conceção deste conceito tem início nos anos noventa na Grã-Bretanha, embora também tenham tido impacto em França. A perspetiva da economia social é, no entanto, vista num olhar económico ou empresarial. No que concerne ao nosso país, este conceito incorpora também as organizações de carácter religioso. (Garrido, 2016)

Portugal é sobejamente conhecido pelo país dos três F's (Fado, Futebol e Fátima) e por existir essa tremenda ligação à Igreja, a influência neste setor foi notória na medida em que se formaram múltiplas instituições de cariz social, como é o caso das misericórdias.

No século XV a Rainha D. Leonor foi a responsável pela fundação da primeira Misericórdia no nosso país, sendo esta criada na cidade de Lisboa e integrando-se nas formas de devoção dos mais fiéis. O crescimento destas instituições foi em boa parte graças ao rei D. Manuel I, onde este pretendia que a Coroa prestasse a assistência necessária aos mais pobres. (União das Misericórdias Portuguesas, s.d.)

Nos dias de hoje e de acordo com os dados da União das Misericórdias Portuguesas (s.d.), existem em Portugal cerca de 400 misericórdias que apoiam todos os dias perto de 150 mil pessoas, estando esse apoio focado nas áreas do apoio social e dos cuidados de saúde, sendo ainda responsáveis por diversas atividades de inovação social e cultural.

Com tudo isto, pode-se então dizer que a economia social, na esfera anglo-saxónica, incorpora, entre outras, as atividades voluntárias e não-lucrativas e de trocas entre coletividades religiosas. Já no domínio europeu, mais concretamente da matriz francesa, todas as instituições têm como ponto convergente a ação social a que se devotam, adotando a forma jurídica de associações e fundações. No que diz respeito a Portugal, acabaram por se juntar as misericórdias, devido a razões da nossa história e de direito. (Garrido, 2016)

Derivado a algumas crises, tais como a descentralização produtiva e subcontratação de trabalho, surgiu uma “nova” economia social, mais afeta ao trabalho e o direito a ele, como também mais ligada aos serviços, na exigência de seguros sociais, conforto e bem-estar. A economia social estende então a democracia à vida económica, dispondo-a ao serviço de todos os seus colaboradores. (Garrido, 2016)

Por fim e para Pereirinha (2003), esta atividade da economia social é uma atividade económica, exigindo-se para isso eficiência na produção, todavia com finalidades sociais, procurando alcançar igualdade nos resultados.

“Não deve ver-se a economia social como substituto da intervenção do Estado, antes exigindo ao Estado uma forma diferente, e qualitativamente superior e mais exigente, de intervenção: um Estado menos produtor e mais subsidiador, menos provedor e mais regulador, menos seletivo e mais universal menos reparador e mais com uma atuação orientada para a prevenção, menos como capacidade instrumental de garantia de realização de direitos e mais promotor desses direitos. Em suma, mais Estado-Providência¹”. (Pereirinha, 2003, p. 240)

1.2. A economia social em debate

De acordo com Garrido (2016), a economia social situa-se nos campos que colocam em evidência a sua prática social, todavia caso se tenha em conta a definição exata de “economia”, deverá omitir-se por completo toda e qualquer instituição que se rege por modos predominantemente sociais, como são exemplos todas as entidades englobadas na economia social.

A economia social, neste momento está plenamente integrada na economia política, embora nos primórdios esta tenha apresentado opiniões contrastantes à *“economia dos economistas”*, acabou sempre por fazer parte da economia política. As principais diferenças entre as duas estão nos princípios éticos da conduta humana, apesar de se terem evidenciado raciocínios económicos que se tornaram afluentes da economia social, tais como os solidaristas que defendem o cooperativismo e os socialistas utópicos. (Garrido, 2016)

Os solidaristas defendem a interdependência social ao invés de conflito de classes que influenciou os radicais-socialistas, contrariando, portanto, a ideia de Karl Marx (1818-1883). Esta vertente propõe a evolução da legislação social e defende que é necessário referir às pessoas que devem considerar-se como elementos de uma sociedade onde todas as responsabilidades são recíprocas (cooperativismo). (Politipédia, 2012)

¹ Pereirinha, (2003, p. 233) refere que o Estado-Providência é nos dias de hoje uma realidade plural, onde por todo o mundo atual, se encontra o *“Estado a garantir a provisão do bem-estar conjuntamente com o Mercado, numa conjugação de natureza variável nas suas formas, intensidade e dinâmicas de transformação.”*

Os solidaristas situaram o reformismo social em novas configurações, de tal forma que foram muito mais adiante do pensamento de associação e devidas práticas. Assim, o princípio da cooperação voluntariosa passava a ser peça fundamental da mudança das relações entre os homens. Essa cooperação deveria integrar o código ético das instituições dedicadas à evolução social, em que estas opor-se-iam aos monopólios do sistema económico que resultaram da economia política liberal. (Garrido, 2016)

Os socialistas utópicos, por sua vez, são defensores da corrente que submetia a religião, a ciência, sociedade e instituições políticas a constantes críticas. Estes socialistas defendiam que tudo o que era concebido pelo Homem devia demonstrar a sua utilidade, ou seja, teria de provar a razão da sua existência. (Santiago, 2006-2017)

Charles Dunoyer (1786 – 1862), economista liberal francês, utilizou a expressão “economia social” pela primeira vez, em 1830, numa publicação de um tratado de economia social, “*Nouveau traité d'économie sociale*” (Novo Tratado da Economia Social). (Caeiro, 2005)

Segundo Garrido (2016), Dunoyer sugeria uma maneira de examinar a economia política, em que esta estava atenta aos factos sociais e onde acabou por usar a expressão “economia social” em doutrinas indecisamente reformistas.

Para este economista, a economia social apontava a dois objetivos fundamentais: retificar as falhas e as insuficiências existentes no mercado e restituir o verdadeiro motivo da economia, ou seja, a utilização dos recursos em ordem ao invés do bem-estar das pessoas e da sociedade. (Silva, 2011)

Já Charles Gide (1847-1932), economista francês, afirmava que as organizações do progresso social serviam, por exemplo, para obter uma melhoria das condições de trabalho e proteger a independência económica dos pares e dos seus familiares. Este historiador, interpretou o espírito solidarista e anunciou a economia social, em que acreditava na extinção da ideologia capitalista. (Garrido, 2016)

Segundo Garrido (2016) a economia social de Charles Gide era apresentada como uma doutrina da sociedade e como uma técnica de resolução de questões sociais. A economia do francês, demarcava-se do liberalismo económico e do tradicionalismo, adotando princípios de ideias ligadas ao socialismo.

O liberalismo económico surgiu no século XVIII e baseava-se sobretudo num conjunto de leis, tais como os instrumentos económicos de ajustamento de preços, que comandavam o exercício económico de uma sociedade. (Artigos de apoio Infopédia, 2003-2017)

Já o tradicionalismo é considerado como uma ideia que vê a sociedade como criação, tendo como tradição o equilíbrio da mesma, estando os seus defensores mais pressupostos a mudanças, apesar de serem opostos às revoluções, visto que nas suas visões a história é que deve de se responsabilizar pelo caminho que a sociedade deve seguir. (Junior, 2006-2017)

A corrente do socialismo teve o seu grande desenvolvimento no século XIX graças à industrialização ocorrida na Europa e rejeitava a organização social resultante dessa mesma industrialização e do próprio capitalismo, ao invés da ideia inicial que se baseava em opiniões morais e religiosas, onde se acreditava na força da vontade e do espírito para conseguir alcançar os seus objetivos. (Artigos de apoio Infopédia, 2003-2017)

Sendo assim, o economista francês declarava que a “sua” economia social compreendia o estudo das sociedades no seu progresso histórico, procurando transformar o Homem e o meio social. Este também procurava combinar o procedimento histórico com a sociologia solidarista, acabando por propor que os processos desta nova economia abranjam os fenómenos sociais. O professor também recusava a vassalagem da vida económica às leis mercantis, apesar de fazer uso das expressões “economia social” e “economia solidária”. A “sua” economia reconhecia as continuidades e receava os rompimentos, isto é, na sua linha de pensamento, as cooperativas eram associações mutualistas altamente especializadas que tinham uma descomunal aptidão equitativa e de evolução social, que seria a peça chave das mudanças sociais. (Garrido, 2016)

Em suma, a economia social de Charles Gide assentava em três valores: a sociedade, no que ao trabalho diz respeito; o Estado, englobando os serviços públicos; e o patronato, onde estão incluídas as associações de caridade de atividade patronal. (Garrido, 2016)

O trajeto histórico da economia social destaca também a proximidade desta com algumas ideias de outros economistas, como por exemplo o francês Léon Walras (1834-1910).

A principal obra do economista, “*Études d'Économie Sociale: théorie de la répartition de la richesse sociale*” (Estudos de economia social: teoria da repartição da riqueza social), datada de 1896, inclui a temática da economia social como parte da ciência económica, bem como um

conceito da atividade económica prolífero nas cooperativas, mutualidades e associações dos dias de hoje. (Monzón & Chaves, 2012)

O economista francês tinha a convicção de que as cooperativas podiam cooperar no que à resolução de conflitos sociais diz respeito, na medida em que iam exercer um papel social deveras decisivo através da estruturação de um mundo menos capitalista, introduzindo a democracia nos trabalhos do método de fabrico. (Monzón, 1989, apud Monzón & Chaves, 2012)

Walras não legitimava às sociedades populares estofo de modificar o sistema económico capitalista, estando por isso afastado dos socialistas utópicos. Nesta sua doutrina em que pressupõe a existência de “*empresários não capitalistas*”, este acaba por se distanciar da linha de pensamento marxista, onde o capitalista é visto como uma “posição dominante”. Walras afirmava que um empresário podia apostar nas atividades que ele pensava serem mais úteis e não nas mais rentáveis. (Garrido, 2016)

Não menos importante, é necessário referir como é que a economia social portuguesa é vista em pleno século XXI e que papel vai ter no futuro.

Para tal, importa sublinhar a apresentação de Ana Maria Lima (Vogal da Direção do Centro Português das Fundações) com o título “Economia Social Portuguesa: Papel no Pós-Troika”, aquando do I Congresso Internacional: A Economia Social no Desafios do Século XXI, realizado no Centro de Congressos do Estoril no dia 29 de junho de 2013.

Lima (2013, pp. 7-9) refere que as fundações, atualmente, têm como principais desafios “*a incerteza económica e financeira e a diminuição do orçamento de Estado aumentou a pressão sobre a economia social em geral e sobre o sector fundacional em particular, sem o correspondente aumento das capacidades financeiras e humanas destas instituições*”, como também o constante “*envelhecimento da população e diminuição das taxas de natalidade*” e as “*famílias em crise: instabilidade da situação económica, perda de laços intergeracionais, aumento das situações de crianças em risco*” graças a um “*aumento das condições de precariedade.*”

Quanto ao papel no futuro, Ana Maria Lima menciona que as instituições necessitam de seguir de perto as constantes transformações, trabalhando em rede com as outras associações, na medida em que se pode obter outro tipo de contatos mais facilmente caso exista uma maior

sinergia entre todas as fundações. Para a oradora, as entidades têm que envolver os beneficiários e utentes como parceiros, reinventando assim a conceção de parcerias, como também deve procurar incentivar à criatividade e à inovação social, testando novas abordagens e o impacto social desses novos projetos. (Lima, 2013)

Por fim e segundo Lima (2013), o futuro pode passar por três grupos: os Centros de Conhecimento, Inovação e Excelência, visto que existiria um incentivo à investigação das questões sociais para se obter um melhor conhecimento recomendativo a novos serviços; os Laboratórios de Respostas Inovadoras, na medida em que se procuraria uma maior profissionalização das OSFL, através da formação e capacitação dos trabalhadores do terceiro setor, bem como investir nos seus RH, mantendo os seus elementos motivados e comprometidos; o Empreendedorismo Social, já que é uma área que propicia à ação e investigação de forma a encontrar e implementar soluções inovadoras para uma melhor resolução de problemas sociais.

“As populações, em regra servidas pelo setor social, devem ser protegidas. Falamos de desempregados, de idosos, de doentes, de pessoas com deficiência. Na crise e na pós-crise, a atenção a estas populações e às instituições que as servem não pode ser descurada.”
(Canavarro, 2013)

1.3. A economia social de mercado

Não obstante a importância da economia social, a temática relativa à economia social de mercado deve ser um ponto fundamental a focar, na medida em que é imperial saber-se distinguir entre estas duas economias.

A economia social de mercado surgiu um ano após o término da II Guerra Mundial (1939-1945) na Alemanha Ocidental através do economista alemão Alfred Müller-Armack (1901-1978) e vai estar na génese da até então União Europeia. Esta economia diz respeito a uma reconciliação entre as vertentes neoliberais e social-democratas vigentes nas democracias da Europa no último século. (Nunes R. , 2015)

A vertente neoliberal foi expandida nas últimas décadas do século XX e que defende a total liberdade do mercado capitalista e a mínima intervenção do Estado na parte económica. (Artigos de apoio Infopédia, 2003-2017)

Já a doutrina social-democrata é uma ideologia integrada nas instituições democráticas e que legitima a característica privada e a função do mercado. (Artigos de apoio Infopédia, 2003-2017)

Para Resico (2009), o economista alemão ajustou a ideia desta economia num breve princípio conceitual, onde alinhavou o conceito da economia social de mercado como uma teoria aberta, permitindo adaptar este juízo às mudanças sociais e exigindo uma abertura a essas mesmas transformações.

Müller-Armack, apesar de ser considerado o “pai” deste conceito, não o desenvolveu sozinho, visto que formou uma corrente intelectual junto dos já integrantes da “Escola de Friburgo”, especialmente Walter Eucken (1891-1950), o maior expoente desta vertente. (Nunes R. , 2015)

Segundo Resico (2009) este grupo procurava a melhor organização da economia, o que acarretava um conjunto coerente de princípios económicos que derivavam das diferentes correntes das que descendiam, visto pertencerem a uma associação multidisciplinar que incluía economistas, juristas, sociólogos e teólogos, cujo nome era ordoliberalismo.

O ordoliberalismo é uma doutrina económica que enfatiza a primordialidade do Estado em certificar a correção das falhas dos livre-mercados para possibilitar que exista uma aproximação dos níveis de eficiência segundo o seu potencial teórico. (Nunes C. , 2013)

Esta economia ergue-se através da investigação por uma referência económica e institucional de médio e longo termo que fosse estável, para servir de apoio para a preparação de um sistema económico. Este modelo contribui nas decisões que envolvem uma conjuntura de futuro, como por exemplo as aplicações financeiras, sendo esta noção denominada de “sistema de ordenamento da economia”. (Resico, 2009)

“A Economia Social de Mercado baseia-se na organização dos mercados como melhor sistema de atribuição de recursos, e trata de corrigir e prover as condições institucionais, éticas e sociais para a sua operação eficiente e equitativa. Não se abstém – nos casos requeridos – de compensar ou corrigir possíveis excessos ou desequilíbrios que um sistema económico moderno baseado em mercados livres possa apresentar, caracterizado por uma minuciosa e extensa divisão do trabalho e que, em determinados setores e sob certas circunstâncias, pode afastar-se de uma competência leal e eficaz.” (Resico, 2009, p. 69)

Segundo Flynn (1997) a economia social de mercado sugere a implementação de um modelo macro socioeconómico, onde se procura obter um consenso da população em volta dos princípios de solidariedade e subsidiariedade indispensáveis à sobrevivência deste modelo, visto que se poderia alcançar um desenvolvimento humano equilibrado como também uma evolução económica sustentável.

O princípio de solidariedade refere-se ao Homem só se poder desenvolver na comunidade juntamente com outras pessoas. Já o princípio da subsidiariedade, estabelece as fronteiras das atividades estaduais, sendo uma barreira contra o centralismo do estado de bem-estar. (Tuchtfeldt, 1983, apud Oña, 2015)

Para o economista alemão Bodo Herzog (2009), a economia social de mercado enfrenta atualmente dois desafios imediatos, que são a globalização e o crescente envelhecimento da população, sendo por isso necessário estruturar o conceito existente acerca da doutrina, como também é fundamental perceber a reforma monetária e económica alemã-ocidental ocorrida após a II Guerra Mundial, ocorrida no ano de 1948 graças ao antigo ministro da economia e *chanceler* alemão Ludwig Erhard (1897-1977), onde este encontrou as soluções necessárias para enfrentar os desafios existentes naquele período, tais como o controlo da produção por parte da administração militar e a política de fixação de preços.

Herzog (2009, p. 34) refere que *“na sociedade atual, tem-se desenvolvido, de forma intensa, uma nova forma de solidariedade supranacional e integradora das diferentes gerações, à qual ainda não se fez devidamente jus no âmbito da ordem vigente. Neste sentido, o conceito de uma economia social de mercado globalmente sustentável oferece uma ampliação adequada da sua área de implementação.”*

Num artigo publicado pelo Jornal Público de dia 23 de novembro de 2010, o eurodeputado à data, Vital Moreira, refere que o Tratado de Lisboa de 2007 (tratado reformador que corrige os anteriores) alterou a estrutura institucional da União Europeia, bem como nas metas e políticas, onde o conceito de “economia social de mercado” passou a caracterizar a ordem económica da mesma. (Moreira, 2010)

Moreira (2010) refere ainda que uma das medidas respeitantes ao domínio social do mercado interno propostas no Tratado diz respeito ao denominado “terceiro setor”, onde o seu enquadramento inclui um estatuto europeu para as demais instituições integrantes do setor.

Capítulo 2 – A GRH: teoria geral e o caso das IPSS

2.1. A GRH: teoria geral

Antes de se proceder ao estudo da teoria geral da GRH, importa evidenciar a gestão propriamente dita e que funções e responsabilidades é que um gestor deve ter.

Posto isto, Henri Fayol (1841-1925), engenheiro francês, desenvolveu a Teoria da Administração que apresenta uma visão mecanicista do Homem porque não se interessa pelo comportamento humano considerado como um todo, não tendo em conta as relações humanas dentro da organização (Casimiro, 2011).

Este autor francês criou 14 princípios que devem ser aplicados à gestão, visto que afirmava que a administração era diferente de todas as outras funções: Unidade de direção; Unidade de comando; Disciplina; Autoridade e responsabilidade; Divisão do Trabalho; Subordinação dos interesses individuais aos da organização; Remuneração do pessoal (justa e garantida); Centralização (da autoridade no nível superior); Ordem; Cadeia; Equidade; Estabilidade do pessoal; Iniciativa; Espírito de equipa (Elaina, 2013).

Já no que às funções do gestor diz respeito, Fayol explica cinco responsabilidades: Prever e planear – deve ser feita uma previsão das situações possíveis da organização; Organizar – o gestor é responsável pelo organismo material e social da entidade; Comandar – o administrador deve estar sempre pronto para orientar; Coordenar – o gestor deve ser capaz de harmonizar os conflitos de gestão; Controlar – deve-se prestar atenção às normas para que estas sejam corretamente seguidas (Soares J. , 2012)

Outras cinco funções foram elaboradas por Peter Drucker, em que este argumenta que os gestores devem ser responsáveis por: definir os objetivos da equipa/organização; fornecer e estruturar os recursos essenciais para atingir os objetivos; motivar a equipa para atingir os objetivos; supervisionar o desempenho da equipa face aos objetivos; melhorar o funcionamento, fortalecendo constantemente as suas valências e as da equipa (McGrath & Bates, 2014)

Outro ponto importante que se torna fundamental de se referir é a temática relativa às diferenças existentes entre a gestão de pessoas e a GRH.

Assim sendo e segundo Ferreira (2014), a gestão de pessoas surge através da necessidade de se fazer uma readaptação relativa ao foco da entidade nos responsáveis fundamentais pela produção, que são as pessoas, sendo também o recurso primordial de qualquer estrutura, já que detém um grau de responsabilidade altíssimo na formação dos seus trabalhadores, com vista à determinação de metas e objetivos para cada um deles crescer dentro da entidade.

“A gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como se irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.” (Chiavenato, 2010, p. 9)

A gestão de pessoas está assente em cinco pilares que são: a motivação, que funciona quase como uma pedra basilar para os outros quatro pontos, visto que, ter um trabalhador sem motivação não produz corretamente e como tal é essencial encontrar fatores de motivação, que podem passar por incentivos monetários ou a procura de uma carreira sólida; o processo de comunicação, que também é importante na medida em que uma comunicação entre toda a organização faz com que a informação esteja disponível quando for precisa; o trabalho em equipa, já que cada organismo funciona com uma finalidade comum para todos e não cada setor de atividade dentro da mesma possuir os próprios objetivos; o conhecimento e competência, já é imperial que se faça um planeamento na procura da melhor equipa, passando por uma cultura de valores forte; a formação, que deve ser constante para o funcionário desenvolver mais e melhor as suas competências. (Borges, 2014)

Passando para a GRH, esta teve a sua conceção no início do século XX graças ao impacto criado pela Revolução Industrial nas relações entre os colaboradores e o patronato, já que *“a gestão era desenvolvida pelos proprietários ou familiares das empresas, com base na intuição e experiência adquirida, mas com pouca ou nenhuma formação de gestão. A gestão considerava apenas a função de controlo, que consistia numa combinação de ameaças diretas aos trabalhadores, em caso de incumprimento e a num clima de medo de despedimento arbitrário.”* (Fernandes, 2011, p. 14)

Nesta conceção embrionária, a GRH era conhecida por “Relações Industriais”, visto que funcionava quase como uma conciliadora dos conflitos existentes entre a organização e os trabalhadores que eram considerados, até então, incompatíveis. (Macore, 2013)

Derivado a este panorama, os movimentos sociais reformistas acabaram por surgir, onde os mesmos contestavam as condições deploráveis em que os funcionários se encontravam, acabando os proprietários por apresentar melhorias nas suas fábricas (Fernandes, 2011), que vieram dar azo à GRH ser chamada de “Administração de Pessoal”, pois era necessário gerir as pessoas, de acordo com a lei. (Macore, 2013)

Durante a década de 70 e aquando do choque petrolífero (os países produtores encetaram regulações relativas ao escoamento da produção, que deu origem à triplicação do valor do barril), as entidades tiveram de se adaptar à nova realidade. (Fernandes, 2011)

Por isso mesmo, surgiu então a noção de RH, *“em que as pessoas passaram a ser vistas não só como recurso que as organizações consomem e utilizam e que produzem custos, mais sim como um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional.”* (Macore, 2013)

Posto isto, a GRH diz respeito às práticas, políticas e ideologias que influenciam a conduta, as atitudes e a performance dos elementos da instituição, de forma a aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da mesma. (Martins, 2016)

Nos dias de hoje, a GRH está caracterizada pela envolvimento e desenvolvimento do bem mais fundamental e precioso de uma empresa, que são nada mais nada menos que as pessoas que compõem essa mesma organização. Cabe então à GRH, fazer com que as pessoas sejam mais participativas e que conheçam a empresa e os negócios onde estão inseridos, sendo, no entanto, imprescindível que se redescubra a GRH voltada para outros fatores dos funcionários, como a emoção, os sentimentos e a satisfação. (Almeida, 2014)

Para a autora portuguesa Helena de Almeida (2014), os diretores de RH cada vez mais desenvolvem métodos capazes de avaliar o colaborador e o seu desempenho, convencendo os superiores hierárquicos que esses mesmos trabalhadores têm um valor que pode ser mensurado e que elas levam à conceção do mesmo.

Outro fator que as entidades precisam de ter em conta é a evolução dos conhecimentos, quer a nível de habilidade e tecnologias, pois os mesmos necessitam de estar de acordo com a estratégia organizativa e assim impedir que as empresas gastem investimentos desnecessários no desenvolvimento de aptidões pouco estratégicas. Por isso mesmo, as organizações precisam

de ter precaução ao despertarem tamanhos conhecimentos e proteger o que foi adquirido, de modo a que estes não sejam facilmente imitados pela concorrência. (Almeida, 2014)

A GRH tem em si diversos processos de gestão, tais como “*determinação das necessidades de RH, atração de potenciais novos membros, a sua escolha e contratação, formação e desenvolvimento de competências futuras, avaliação da sua atuação, retribuição e motivação, criação de um ambiente de trabalho positivo*” (Martins, 2016, pp. 5-6)

Em suma, conclui-se então que à GRH diz respeito o planeamento e coordenação das atividades relacionadas, por exemplo com a seleção e avaliação de desempenho, enquanto que à gestão de pessoas estão encarregues o planeamento e formação do capital humano para as funções permitindo-lhes evidenciar que são pessoas que podem/devem/e têm as suas falhas e que irão conseguir resolve-las através do envolvimento e participação. (Ferreira, 2014)

Passando o foco para as práticas de GRH propriamente ditas, as que vão ser descritas abaixo e desenvolvidas nos subcapítulos subsequentes, serão o Recrutamento e Seleção, o Acolhimento e Integração e a Avaliação de Desempenho.

O Recrutamento e Seleção (R&S) foi escolhido ao invés de outras, visto que as pessoas e as empresas não nascem unidas, ou seja, as instituições escolhem os recursos humanos com quem desejam colaborar e as pessoas escolhem em que entidades querem aplicar os seus conhecimentos e esforços. O papel do R&S é o de divulgar as ofertas que a organização dispõe aos futuros trabalhadores que possuem determinados atributos para o cargo em questão, sendo depois alvo do processo de seleção, estando o diferencial entre cada um no potencial de aprendizagem e concretização. (Almeida, 2014)

Segundo Almeida (2014) e no que diz respeito ao Acolhimento e Integração e o seu processo de socialização, estes são necessários no que diz respeito à transmissão da realidade da empresa e é através dos métodos de integração do novo trabalhador que os valores da mesma são depois interiorizados pelos colaboradores. Estes procedimentos são importantes para a instituição, já que vai criar uma crescente semelhança em termos de comportamento entre todos os seus elementos, que visa fortalecer o entendimento da equipa, colaboração e diminuição de conflitos.

Já no que concerne à Avaliação de Desempenho, este processo é fundamental no que ao progresso individual diz respeito, uma vez que, os superiores hierárquicos e o funcionário, elaboram em conjunto um plano de desenvolvimento que visa a formação. Pode-se dizer também que este procedimento é essencial na concretização de progressão na carreira, sendo, no entanto, definida pela política de remunerações. (Almeida, 2014)

2.1.1. Recrutamento e Seleção

O recrutamento pode ser definido como o processo de identificar e atrair candidatos interessados em preencher postos de trabalho nos cargos disponíveis numa entidade, podendo ser constituído por diversas fases, das quais se destacam: a análise da situação de recrutamento; a análise do posto de trabalho a preencher, a identificação dos critérios para avaliar os candidatos e a listagem dos candidatos elegíveis para o processo de seleção. (Torrington, Hall, & Taylor, 2004).

Já o autor brasileiro Idalberto Chiavenato (2010) classifica o recrutamento como um processo de comunicação, isto é, a instituição difunde as oportunidades de trabalho, ao mesmo tempo que tenta aliciar proponentes para o processo seletivo, acabando por não atingir os seus propósitos essenciais, sendo que o essencial é que se cative e traga candidatos para serem selecionados para os cargos em questão.

Os métodos de recrutamento dizem respeito à atração de candidatos para uma vaga existente. Para o autor norte-americano Michael Armstrong (2009) o êxito dessa mesma atração depende dos procedimentos que são utilizados, mas também das particularidades dos empregos oferecidos, tais como a remuneração, as condições de trabalho e a localização.

Assim sendo, são definidos dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno, que só acontece quando as vagas existentes são destinadas a serem preenchidas por funcionários da própria empresa, sendo a divulgação das mesmas feita através da comunicação interna, cartazes ou emails; o recrutamento externo, que já vai implicar a seleção, a análise das candidaturas e respetiva entrevista dos candidatos, sendo a disseminação feita através dos canais como os anúncios de empregos, *websites*, agências de recrutamento e afins. (Sousa J. , 2015)

Segundo Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes (2006), no que respeita ao recrutamento interno, pode-se concluir que é uma forma de fomentar a fidelização dos trabalhadores à empresa, a sua motivação, resultando em ganhos devido à maior experiência profissional e ao

conhecimento da cultura organizacional destes funcionários. Este tipo de recrutamento é mais económico e apresenta maior rapidez visto que o trabalhador já conhece a empresa, não necessitando de período de acolhimento e integração.

Relativamente ao recrutamento externo, pode-se afirmar que proporciona à entidade o surgimento de “sangue novo”, com novas experiências, competências e ideias novas que permitem fazer as coisas de forma diferente. Apesar de, no início se poderem constituir custos mais elevados para empresa, caso o recrutamento e seleção seja bem feito, este resulta numa mais-valia para a organização. (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes , 2006)

Em suma, pode-se concluir que o recrutamento misto é uma boa prática de GRH, visto que possibilita ultrapassar as limitações de cada um, aproveitando as vantagens destes, pois permite em simultâneo a renovação dos trabalhadores (recrutamento externo) e a evolução profissional dos trabalhadores da empresa (recrutamento interno) (Castro, 2010)

Para Torrington, Hall, & Taylor (2004) e no que à matéria da avaliação do recrutamento diz respeito, esta deve ser estimada numa visão mais alargada, averiguando as fontes, os custos, o número e qualidade dos trabalhadores recrutados.

Esta avaliação é essencial para se poder comprovar que o recrutamento está a cumprir o seu papel e a que custo, considerando-se que quanto mais candidatos se atrair, melhor será o recrutamento. (Chiavenato, 2010)

Como tal e segundo Almeida (2014), o departamento de RH necessitará de certos indicadores, que informem se a prática do recrutamento está a desempenhar um bom papel. Um desses indicadores é o Tempo Médio de Recrutamento (TMR)², que consiste num cálculo dos tempos médios gastos com o recrutamento para se conseguir obter o tempo a despendido futuramente com este processo. Outro dos indicativos essenciais, é a Taxa de Admissão de Empregados (TAE), que permite verificar a percentagem de trabalhadores que são admitidos interna e externamente.

“Recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações. Atrair talento é fundamental para o sucesso organizacional, seja no longo ou no curto prazo” (Chiavenato, 2010, p. 125)

² Cálculo TMR = nº total dias gastos em recrutamento ÷ nº processos de recrutamento

Cálculo TAE = nº empregados a tempo integral ÷ nº total médio de empregados a tempo integral

Esse número total médio de empregados a tempo integral obtém-se através da “diferença de efetivo no início e no fim do período determinado pela empresa para o processo, a dividir por 2” (Almeida, 2014, p. 143)

Já no que concerne ao processo de seleção, este pode ser compreendido como um método de escolha, a partir de um grupo de candidatos, de um indivíduo para preencher um cargo vago, dividindo-se em quatro fases: definição dos critérios de seleção, aplicação dos instrumentos de seleção, recolha de informação sobre os candidatos, análise de informação para a escolha do candidato. (Torrington, Hall, & Taylor, 2004)

Para Chiavenato (2010) a seleção corresponde ao método de colocação e classificação de proponentes no que diz respeito à angariação de trabalhadores para a entidade. O mesmo autor refere que as bases para essa seleção são a recolha de informações do posto de trabalho, compreendendo a descrição e as hipóteses do mesmo, e a utilização de técnicas para o recolhimento de esclarecimentos acerca do candidato.

Já Almeida (2014) refere que a característica primordial do processo de seleção não é a procura pelo funcionário que só trabalha numa única função dentro da instituição, mas sim na seleção de candidatos que possam ter uma carreira a longo prazo na mesma. Sendo assim, as empresas procuram alguém que esteja ao corrente das mais inovadoras ferramentas de trabalho, bem como ser capaz de desenvolver talentos, estar sempre motivado e estar dentro dos objetivos da organização.

Segundo Rego, et al. (2008) existem diversas técnicas que ajudam as organizações a recolher informações dos proponentes às vagas existentes e essas práticas podem ser, por exemplo: as entrevistas, dinâmicas de grupo e *assessment centers*.

As entrevistas são empregues na medida em que permitem uma avaliação acerca da adequação ou não de um candidato a uma determinada função ou cargo. (Hackett, 2000)

No que diz respeito aos tipos de entrevistas, estas podem ser, por exemplo: as entrevistas pessoais, que são as mais tradicionais e usadas e que geralmente envolvem o responsável pelos RH e o candidato, servindo para o entrevistador conhecer o proponente ao cargo e as suas qualidades para o mesmo; as entrevistas por telefone ou *Skype*, que de certa forma substituem as entrevistas tradicionais e que se tornam mais rápidas no processo de triagem dos candidatos. (Sousa J. d., 2015)

Para se conseguir alcançar o melhor resultado numa entrevista Hackett, (2000, p. 7) refere que o candidato deve *“usá-la como parte de um processo de seleção, projetado para orientá-lo desde uma minuciosa análise do cargo até uma rigorosa avaliação dos fatos; planeá-la e organizá-la de forma que as demais pessoas envolvidas operem eficazmente*

durante o dia; usar as suas próprias habilidades pessoais, interpessoais e analíticas para se certificar de que os seus objetivos serão alcançados.”

As dinâmicas de grupo são utilizadas para se observar um determinado grupo de candidatos de forma a que estes desenvolvam uma discussão e reflexão acerca de um tema, gerando por isso mesmo um processo de aprendizagem entre todos. (RH Portal, 2015)

Esta prática de seleção, possui como principais vantagens a possibilidade de mostrar como um candidato se relaciona em grupo, como também avaliar vários proponentes ao cargo ao mesmo tempo. No entanto, como desvantagens podem-se mencionar o pouco *feedback* dado após a dinâmica, bem como existir apenas um elemento para avaliar o comportamento de um aglomerado número de pessoas. (Redação Administradores, 2011)

Já os *assessment centres* servem para desenvolver e valorizar o capital humano das empresas, onde são usadas várias técnicas adaptadas à cultura e natureza dessas mesmas organizações. Nos RH, as entidades que utilizam este método conhecem os seus coadjuvantes, bem como as competências que estes têm na estrutura. Para os candidatos a uma determinada função na empresa, esta prática vai servir como um orientador do seu desempenho tendo em vista a execução da estratégia e missão da mesma. (Tomás, 2012)

Destas técnicas acima referidas, a entrevista é aquela que é mais utilizada, ainda que requeira treino e experiência dos entrevistadores. As provas de grupo podem ser realizadas quanto à forma de aplicação, isto é, serem provas orais ou escritas; quanto à abrangência, ou seja, provas gerais ou específicas e relativamente à organização, isto é, provas tradicionais ou objetivas. (Chiavenato, 2010)

No entanto e segundo Almeida (2014), os primeiros testes de seleção concentravam-se essencialmente nas capacidades sensoriais e só depois nas capacidades manuais. O criador do primeiro teste de inteligência, o psicólogo francês Alfred Binet (1857-1911), utilizou crianças portadoras de deficiência mental para explicar o seu estudo clínico.

Posto isto e ainda segundo a autora Almeida (2014), as duas grandes Guerras Mundiais permitiram um certo progresso na medição das capacidades mentais. Sendo assim, estes testes têm as suas origens em três âmbitos: o clínico, para investigar problemas de personalidade, acabando por se orientar para a resolução dos mesmos; o militar, para proporcionar um conhecimento das particularidades físicas e mentais de cada um; o profissional, que serve para provar se o selecionado tem a aptidão para algumas profissões manuais.

Posto isto, existem três famílias de testes, que podem identificar todos os outros: de inteligência, que são provas que direcionam para o Quociente de Inteligência (QI), que acaba por ser uma classificação geral dos candidatos, medindo o seu valor profissional; de aptidão, que são testes virados para a realização de tarefas, medindo se o indivíduo tem ou não potencial para desempenhar certas funções ou tarefas, tendo em atenção fatores como a atenção e a destreza, deduzindo-se a partir daí o seu potencial e capacidade; de personalidade, que podem ser questionários nos quais se pode permitir concluir se o trabalhador tem, por exemplo, índole profissional com os superiores hierárquicos, colegas e clientes e se sabe “estar” dentro de uma organização. (Almeida, 2014)

Passando para a avaliação do processo de seleção, aqui existem indicadores que proporcionam um cálculo do mesmo, tais como: a adequação do indivíduo ao cargo e satisfação com o mesmo; a celeridade do trabalhador em ajustar-se aos serviços; maior estabilidade e produtividade do pessoal. (Torrington, Hall, & Taylor, 2004)

O R&S realizado numa entidade virada para fins lucrativos e onde se pode focar é o da organização *PricewaterhouseCoopers* (PwC) Portugal. No processo de R&S, esta organização utiliza um conjunto de instrumentos de seleção que podem variar consoante os requisitos da vaga em aberto e do perfil mais adequado às exigências da função, acabando por ter uma perceção de quais as principais competências, pontos fortes e aspetos a melhorar dos candidatos (PwC Portugal, 2015).

No início deste procedimento da PwC Portugal (2015), o pretendente à função ao efetuar a respetiva candidatura, vai preencher a Ficha de Inscrição, sendo uma hipótese de este transmitir uma boa imagem de si mesmo. Seguidamente, aparecem os “*Testes On-line*”, que vão servir para medir as aptidões dos candidatos para trabalhar com informação numérica, verbal e lógica, sendo estes testes temporizados.

Por último, realizar-se-á a fase das entrevistas, em que o proponente deverá fazer uma pesquisa antes da realização da mesma, lembrar-se das experiências que este já teve e que podem ajudar na demonstração das habilidades e qualidades que se procuram, como também pensar em algumas questões a colocar, realizando a organização dois tipos de intervenções: a entrevista telefónica e a entrevista presencial.

No que diz respeito aos *Assessment Centre*, estes estão delineados para oferecer aos pretendentes a oportunidade de apresentarem as suas qualidades e para isso os novos

colaboradores realizam: testes psicométricos, para estimar a competência numérica, lógica e verbal do candidato; exercícios de Grupo/Individuais, para permitir observar todos os participantes em prova e perceber como se comportam quando estão a trabalhar em equipa e para interagir com um só avaliador, isto no caso do exercício individual; exercício escrito, destinado a avaliar a capacidade de comunicação escrita do candidato e para estimar a aptidão em produzir um relatório escrito mediante um formato; apresentação individual, para auxiliar a habilidade analítica e estrutura de pensamento e perceção da informação do candidato. (PwC Portugal, 2015)

De realçar também que a PwC Portugal (2015) promove programas com o intuito do crescimento dos seus funcionários, no qual se pode destacar a formação para executivos, em que os dirigentes da PwC procuram promover as suas capacidades pessoais e profissionais, tendo como módulos a Liderança, Estratégia, Marketing, Negociação.

Aqui, é possível verificar que a PwC Portugal faz recrutamento misto, ou seja, recruta trabalhadores fora da empresa (externo) e dentro (interno). O recrutamento interno é promovido pela formação de executivos e destina-se a recrutar para posto de chefia e verifica-se que há uma preocupação em valorizar os trabalhadores. Já no âmbito do recrutamento externo, pretende-se oferecer emprego a novos colaboradores, que no fundo será um contributo para o bem-estar da sociedade.

2.1.2. Acolhimento e Integração

Em relação ao processo de acolhimento e integração, este inicia-se depois de se ter recrutado um novo trabalhador, no qual existe uma troca de informações relativas às valências do mesmo para o desempenho do cargo, com o técnico de RH, que vai possibilitar um melhor conhecimento da cultura organizacional da empresa. Isto permite que a instituição possa analisar o proponente à função, como também, possibilitar ao possível novo colaborador conhecer o funcionamento da sua futura entidade patronal. (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006)

Estes processos de acolhimento e integração são métodos pertencentes ao procedimento de socialização de um novo funcionário cujo objetivo não é nada mais que, assegurar o conhecimento por parte do mesmo da cultura e valores organizacionais. (Caetano & Vala, 2007)

Esse método de socialização organizacional é então, a maneira como a empresa trata de induzir no novo trabalhador o *modus operandi* para o mesmo atuar conforme a filosofia apresentada. Esse novo funcionário deve, por isso, ter em atenção as normas e os regulamentos internos da entidade, como também seguir as orientações dadas pelos seus superiores hierárquicos e ser capaz de obter as suas condições de trabalho desejadas. Do lado organizativo, a mesma tenta adaptar a chegada do novo elemento de acordo com as suas necessidades e expectativas. Por isso mesmo, este é um processo de adaptação algo moroso e difícil, na medida em que a rotação de pessoal costuma ser maior do que em outros períodos (Almeida, 2014)

Segundo Almeida (2014), o método de socialização organizacional pressupõe três estádios fundamentais: socialização antecipatória, que se passa durante a fase de recrutamento e seleção, em que se transmite ao proponente ao cargo as funções a que se está a candidatar; encontro, começa no primeiro dia na empresa e estende-se até ao último dia do período de experimentação, devendo a instituição ter um programa para obter uma melhor adaptação do novo funcionário; mudança e aquisição, esta é uma fase de integração e que tem o objetivo de se saber se o trabalhador alterou os seus comportamentos de acordo com as metas da organização, sendo neste período que a empresa passa a considerar o novo elemento como um integrante efetivo da mesma.

Posto isto, pode-se afirmar que na fase de acolhimento, será feita uma elucidação acerca do novo colaborador perante toda a instituição, de modo a tornarem-se eficientes mais rapidamente. Nesta fase, dois fatores vão emergir como essenciais: o da entidade, no que diz respeito à passagem de informação respeitante à missão, cultura e história da organização, como também o do posto de trabalho, onde serão passados esclarecimentos relevantes acerca do cargo a desempenhar. Já, a fase da integração vai depender do sucesso dos métodos de hospitalidade e acompanhamento da inclusão, uma vez que o seu objetivo é o do novo funcionário conhecer com quem irá trabalhar, bem como dar os primeiros passos na sua nova função na organização. (Domínios da Gestão, 2010)

Tabela 1 – Exemplo de atividades de um 1º dia numa empresa

Manhã	Apresentação geral da organização
	Normas internas de funcionamento
	Leitura e preenchimento do contrato de trabalho
Almoço	
Tarde	Apresentação à estrutura hierárquica e colegas
	Visita às instalações da empresa
	Primeiro contacto com o novo posto de trabalho

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com informação retirada de Almeida (2014)

Um dos instrumentos mais fundamentais nestes processos de Acolhimento e Integração é o Manual de Acolhimento. Esse manual diz respeito a um fator estratégico por parte da empresa nas suas políticas de gestão. O manual deve conter informação importante, mas que não deve ser demasiada, de modo a não se tornar cansativo, tendo o mesmo de ser de acordo com a função em que o novo elemento vai estar inserido, de modo a que este tenha uma boa integração. (Almeida, 2014)

Um processo de acolhimento referido por Almeida (2014), é o da entidade *Dupont Merck Pharmaceutical Company*, conceberam uma iniciativa de integração para os seus funcionários, aquando da fusão das empresas *Dupont* e *Merck*, que era composto por três fases: na primeira fase, os novos colaboradores encontram-se com os superiores hierárquicos para delinear os objetivos gerais e aprenderem a filosofia da organização, trabalhando lado-a-lado com as chefias num período de 1 a 3 meses; na fase seguinte, cada trabalhador vai saber porque existe o cargo que está a desempenhar e qual o seu papel na contribuição no alcance das metas definidas, retomando o seu trabalho com uma visão completa da entidade; na última etapa, os novos membros da organização são instruídos acerca da natureza estratégica da entidade, passando a estudar a missão da empresa e os objetivos a longo prazo. Este programa tem o

intuito de orientar os novos trabalhadores, criando vínculos e permitir que conheçam o funcionamento organizacional.

Já no que diz respeito à avaliação desta prática de GRH, esta tem o propósito de certificar se os objetivos do processo de acolhimento foram cumpridos. Nesta fase, será concretizada uma entrevista com o tutor responsável pelo acompanhamento do novo membro, com o intuito de estimar o que correu bem e o que correu mal e como o novo elemento se integrou. Em seguida realiza-se outra entrevista, desta vez com o funcionário de modo a saber como correu a sua integração. Por último, uma terceira entrevista com a chefia e com os decisores para concluir se o trabalhador deve ou não prosseguir a sua atividade na instituição. (Almeida, 2014)

2.1.3. Avaliação de Desempenho

Quanto à prática de avaliação de desempenho, esta permite verificar o desempenho individual ou um grupo dos trabalhadores de uma entidade e na medida em que conseguem melhorar a sua produtividade.

Este instrumento tem uma tremenda importância para as organizações, visto que lhes permite analisar as práticas dos seus recursos humanos, proporcionando-lhes um crescimento profissional e pessoal, com vista à melhora do rendimento de cada um. Não obstante, a avaliação de desempenho dá auxílio à administração de RH da entidade, fornecendo informações que auxiliam a tomada de decisão sobre diversas práticas, entre as quais o aumento pecuniário. (Periard, 2011)

Idalberto Chiavenato refere que *“a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das tarefas que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”* (Chiavenato, 2010, p. 241)

Segundo Chiavenato (2010) os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho são: escalas gráficas, onde se utilizam somente fatores como a pontualidade, assiduidade e lealdade e não consideram as funções individuais; escolha forçada, aqui o foco continua nos comportamentos, mas são utilizadas frases ao invés de pontos, sendo de planificação complicada e parcamente conclusiva; pesquisa de campo, é um método lento e dispendioso,

visto que é composto por quatro etapas (entrevista inicial entre os superiores hierárquicos e um perito em avaliação; entrevista suplementar; preparação e acompanhamento de resultados); incidentes críticos, pode ser considerado parcial, já que se baseia apenas nos desempenhos positivos e negativos; e listas de verificação, aqui simplificam-se as escalas gráficas e utilizam-se *check-lists* para avaliar a performance do funcionário.

Devido às limitações existentes dos métodos tradicionais, surgiram procedimentos mais modernos tendo em vista a colaboração dos trabalhadores e respetiva da melhoria do desempenho, tais como: feedback de 360°, elaborado com o propósito de desenvolvimento pessoal, já que visa obter dados de diversas fontes, desde os supervisores até aos clientes, através de questionários anónimos e autoavaliações (Almeida, 2014). Este método é considerado o método mais completo, já que todos os intervenientes são avaliadores e avaliados e é garantido o anonimato. (Rangel, 2015); Avaliação Participativa por Objetivos (APPO), considerado democrático e motivador, é composto por seis etapas, nos quais se podem destacar: elaboração de objetivos, comprometimento com os mesmos, desempenho e avaliação contínua (Almeida, 2014); Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública (SIADAP) é um método com diversos objetivos, dos quais se podem destacar: apresentar as necessidades de formação e desenvolvimento indicadas para a uma melhora no desempenho de todos; colaborar para uma maior motivação e evolução das qualificações dos líderes e funcionários; congratular os colaboradores e chefes pelos resultados obtidos durante o período de trabalho. (Almeida, 2014)

O SIADAP é um método de avaliação de desempenho criado através da Lei nº10/2004 de 22 de março, onde se procede à apreciação dos trabalhadores, bem como dos dirigentes e serviços e organismos da administração do Estado. (Diário da República n.º 69, 2004)

De acordo com o artigo 3º da mesma Lei, este método tem como princípios a “*orientação para resultados, promovendo a excelência e a qualidade do serviço, (...) responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais, (...) transparência, assentando em critérios objetivos, regras claras e amplamente divulgadas.*” (Diário da República n.º 69, 2004, p. 4)

A avaliação de desempenho é realizada anualmente, tendo como incidência as competências individuais e comportamentais, de forma a avaliar o empenho de cada

trabalhador, sendo os intervenientes neste processo o avaliado, o avaliador e o dirigente máximo do serviço. (Diário da República n.º 69, 2004)

Após a criação deste método, existiram muitas alterações ao documento e por isso, o que neste momento está em vigor diz respeito à Lei nº66-B/2012, de 31 de dezembro de 2012, onde se destaca o período dos ciclos de avaliação, sendo para os dirigentes superiores de cinco em cinco anos, para os intermédios de três em três anos e para os trabalhadores de dois em dois anos (estas alterações estão em consonância com o alargamento introduzido pela Lei nº64/2011, de 22 de dezembro, onde o prazo das comissões de serviço dos dirigentes superiores tinham subido para cinco anos). (Azinheiro & Teixeira, 2013)

Existem, também, outros métodos para avaliar a *performance* dos recursos humanos, porém os mais utilizados são: a avaliação pela chefia, podendo, no entanto, correr-se o risco de o avaliador ter uma impressão incorreta do avaliado; a autoavaliação, sendo benéfica uma reflexão por parte do avaliado, os resultados podem não ser condizentes com a avaliação acertada, bem como a avaliação a 360º, já esmiuçada acima (Rangel, 2015)

Esta prática de GRH vai também contribuir para o funcionamento de outros instrumentos, tais como a gestão de carreiras e a formação, avaliando o capital humano, como também o contributo de cada trabalhador, identificando quais necessitam de uma melhor formação numa respetiva área. (Pereira S. C., 2013)

Para se passar à avaliação propriamente dita, primeiro há que se passar por seis etapas: a primeira delas todas, será a definição dos objetivos, podendo estes ser quantificáveis, por exemplo o índice de satisfação dos clientes; calendarizados, sendo importante definir quando é que devem ser finalizados; alcançáveis, a aceitação tem de ter o aval do avaliador e avaliado; ajustáveis, para estarem adaptados ao contexto de mudança organizacional. A seguir, é imperial classificar os objetivos individuais, que podem ser divididos por comportamentais, que enumeram o tipo de comportamento que o avaliado tem de cumprir para finalizar as tarefas confiadas; de negócio, evidenciam a contribuição de cada colaborador na organização; de autodesenvolvimento, que prestam atenção às ações realizadas para uma melhoria individual; de incentivo, onde se delineiam metas a atingir num certo período de tempo; de desenvolvimento de RH, este só é aplicado a responsáveis de RH. O terceiro ponto diz respeito à estruturação do questionário de avaliação, em que cada entidade pode criar o seu próprio, existindo três categorias básicas de apreciação, que são as competências técnicas, “*organiza o*

seu trabalho”, as competências interpessoais com clientes e colegas de trabalho, *“mostra que sabe ouvir”*, as competências interpessoais com a equipa, *“respeita as diferenças de opinião”*. De seguida, temos a fase da escolha da escala de avaliação, em que esta pode ser a escala em reta, que avalia o desempenho de cada trabalhador, podendo serem aplicadas notas, tais como *“1 – o colaborador não assume as consequências das suas atitudes”* e *“7 – o trabalhador assume a responsabilidade dos atos”*. No quinto ponto, é escolhido o método de avaliação de desempenho, podendo ser qualquer um dos descritos anteriormente. Por último, é necessário controlar o sistema de avaliação de desempenho, visto que é fundamental elaborar um relatório final sobre a avaliação de cada funcionário avaliado, mostrando as forças e fraquezas de cada um; ter em conta num possível bónus e subida progressiva na carreira; criar uma ficha com os aspetos a melhorar, sendo esta preenchida ao longo do ano; e, fazer um balanço do desempenho ao longo do ano, juntamente com o superior hierárquico. (Portal Executivo, s.d.)

2.2. A GRH: o caso das IPSS

“O rendimento ou desempenho é o teste definitivo para qualquer instituição. Qualquer organização sem fins lucrativos existe para conseguir um rendimento: provocar uma mudança nas pessoas e na sociedade.” (Drucker, 1994, p. 150)

A terminologia “gestão de pessoas” ao invés da “gestão de RH” é defendida por Cristina Parente (2013), na medida em que se trata de uma questão de conformidade com os ideais das IPSS, uma vez que a materialização da missão destas entidades depende, quase sempre, do trabalho dos colaboradores. As competências de cada um dos trabalhadores são tão significativas quanto as capacidades técnicas e estratégicas, sendo, por vezes superiores à relevância dos outros meios materiais e tecnológicos.

Derivado ao constante desenvolvimento destes meios tecnológicos, as OSFL, tal como com as empresas mais “viradas” para fins lucrativos, enfrentam grandes transformações nas suas estruturas, quer ao nível económico e claro está, tecnológico, com vista a uma renovação e inovação dos seus métodos, tendo por isso de passar por um período de adaptação. Estas mudanças, juntamente com a imperialidade de preservar os seus elementos mais eficazes, tornam-se motivos de preocupação para as OSFL, de modo a “sobreviverem”. (Pynes, 2009)

Pynes (2009) afirma que as OSFL devem ser flexíveis às carências da sociedade, diz respeito, pois têm sempre procurar por obter uma melhoria dos seus serviços. As práticas de

RH, como por exemplo, o R&S devem ser inovadoras, proporcionando oportunidades de desenvolvimento de carreira e serem aplicadas em concordância com os princípios de igualdade, eficiência e eficácia.

Posto isto, estas entidades *“têm que certificar o quanto valem para poderem exercer o seu trabalho e desenvolvê-lo da melhor forma possível, para isso, é crucial uma maior eficiência na aplicação dos recursos que se encontram disponíveis, possibilitando a criação das condições essenciais para a adaptação de novas realidades, aplicando as melhores técnicas e práticas.”* (Soares D. M., 2015, p. 34)

“É quase exclusivamente no fator humano que reside o valor acrescentado da prestação de serviços aos utilizadores/clientes externos.” (Parente, 2013, p. 307)

Um dos objetivos primordiais da gestão de pessoas, com vista à eficiência e eficácia da entidade, é a harmonização de interesses entre as associações e os seus membros, visto que a *performance* eficaz resulta da conciliação entre as metas pessoais e profissionais e os fins organizativos. Posto isto, a melhor resposta para esta conjugação passa por ter funcionários envolvidos em serviços que possam fomentar o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Parente, 2013)

“As pessoas para serem tratadas com dignidade não podem ser consideradas como meios, independentemente dos fins, mas como um fim em si mesmas” (Parente, 2013, p. 308)

As pessoas são um ativo diferente de, por exemplo, um recurso financeiro, visto que na qualidade de criadores de valor, devem ser compreendidos como clientes internos numa perspetiva de contentamento com o seu trabalho e de fidelização à associação e não num ponto de vista económico de custo e de curto prazo. (Parente, 2013)

“Uma condição prévia deste tipo de gestão de pessoas é a identificação dos trabalhadores com a missão, a visão e os valores da organização, de modo a estes terem sentido e significado para cada um deles e individualmente e para todos em conjunto.” (Parente, 2013, p. 308)

Segundo o estudo de Sobreiro (2008), o diretor de uma IPSS terá de lidar com três grupos distintos de RH: o primeiro grupo, que é composto pelos voluntários que assumem as funções organizativas da entidade; o segundo grupo, que é constituído por todas aquelas pessoas exteriores, ou seja, os voluntários não dirigentes que desempenham outras tarefas nas OSFL; o

terceiro grupo, que é formado pelos profissionais remunerados, compondo assim o grupo mais numeroso.

A questão do voluntariado nestas instituições é de extrema importância, pois esta tem contribuído imenso para uma maior evolução organizacional, apesar de, algumas destas entidades terem receio da entrada destes colaboradores, visto que julgam ter elementos especializados para atenderem a todas as necessidades. (Rojão & Araújo, 2013)

De acordo com o artigo 2º da Lei nº 71/98, de 3 de novembro, o voluntariado é *“o conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas.”* (Diário da República - I SÉRIE - A Nº 254, 1998, p. 5694)

Já no que diz respeito ao voluntário propriamente dito e de acordo com o artigo 3º da Lei nº 71/98, de 3 de novembro, este é *“o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora.”* (Diário da República - I SÉRIE - A Nº 254, 1998, p. 5694)

De acordo com o artigo 4º número 3 da mesma Lei, os domínios de atuação do trabalhador voluntário dizem respeito por exemplo à atividade cívica, de cariz social, da saúde, da educação e do emprego e formação profissional. (Diário da República - I SÉRIE - A Nº 254, 1998)

Ainda no âmbito da mesma Lei e de acordo com o artigo 7º número 1, os voluntários têm como direitos, por exemplo: *“ter acesso a programas de formação inicial e contínua, tendo em vista o aperfeiçoamento do seu trabalho voluntário; dispor de um cartão de identificação de voluntário; enquadrar-se no regime do seguro social voluntário, no caso de não estar abrangido por um regime obrigatório de segurança social; faltar justificadamente, se empregado, quando convocado pela organização promotora, nomeadamente por motivo do cumprimento de missões urgentes, em situações de emergência, calamidade pública ou equiparadas; receber as indemnizações, subsídios e pensões, bem como outras regalias legalmente definidas, em caso de acidente ou doença contraída no exercício do trabalho voluntário; ser ouvido na preparação das decisões da organização promotora que afetem o*

desenvolvimento do trabalho voluntário.” (Diário da República - I SÉRIE - A Nº 254, 1998, pp. 5694-5695)

Já no que diz respeito aos deveres do voluntário, para com os destinatários estes devem não revelar quaisquer assuntos do foro privado, respeitando a vida privada das pessoas e contribuindo para a evolução do mesmo; para as entidades promotoras, os voluntários têm de proceder a uma análise dos princípios e normas intrínsecas à sua atividade, como também saber honrar os estatutos e respetivo funcionamento da organização. (Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado, s.d.)

Existem, porém, algumas reservas no que aos voluntários diz respeito, como por exemplo, poder existir certos trabalhadores que podem pensar que têm o seu lugar em risco, na medida em que olham para estes colaboradores como mão-de-obra sem qualquer tipo encargos e que as novas visões e ideias trazidas, possam colocar em xeque as rotinas praticadas. (Rojão & Araújo, 2013)

Em suma, a angariação e a retenção de trabalhadores, seja ele voluntário ou remunerado, de uma entidade do terceiro setor passa a responder a critérios que se comparam aos que são praticados pelas organizações com fins virados para os resultados, já que estes *“devem ser identificados, formados, estimulados e mantidos com competência.”* (Falconer, 1999, pp. 17-18)

2.2.1. Recrutamento e Seleção nas IPSS

“O objetivo do recrutamento é integrar a pessoa certa para o lugar, dentro do contexto da equipa em que irá trabalhar. É necessário que a pessoa a integrar possua capacidade física, psicológica e de integração na equipa, habilitações e nível cultural adequados e que no trabalho a desenvolver possa encontrar um fator de realização pessoal.” (Instituto das Irmãs Hospitaleiras do Sagrado Coração de Jesus, 2013, p. 15)

Para muitas destas associações, fazer uma divulgação da sua entidade pode ser um fator muito importante, o qual pode contribuir para recrutar e selecionar futuros colaboradores. Para existir essa propagação, as organizações dependem essencialmente de dois meios, que são a imprensa local, através de jornais, rádio, publicidade em *outdoors*, e outras organizações, tais como as autarquias municipais, igrejas e outras IPSS. As igrejas e grupos cívicos, podem ser

uma mais-valia, na medida em que estas já podem ter elementos que dispostos a contribuir. (Inc, s.d.)

Derivado ao crescimento destas associações, tornou-se imperial investir na profissionalização para obter um maior desenvolvimento das suas estruturas. Porém, um dos maiores problemas destas organizações, é mesmo o recrutamento e seleção de novos recursos humanos, sendo uns dos fatores a segurança jurídica, como por exemplo o desconhecimento da legislação, ser muitas vezes débil. (Sales, 2013)

Para combater essas questões, a contratação de recursos deve ser estabelecida, através de alguns princípios destacados por Speak, Mcbride e Shirpley (2002) que são: a missão da instituição; os objetivos estratégicos da entidade; a finalidade estratégica de recrutamento de recursos; a direção e o número de trabalhadores; os gastos de capital e o orçamento para cada atividade de captação de funcionários.

Segundo Joan E. Pynes (2009), este processo de recrutamento e seleção é desempenhado, na maior parte das vezes, pela direção da OSFL, que tanto pode socorrer-se de uma empresa de consultoria, optar pelo recrutamento externo ou interno, bem como acabar por construir um processo próprio de recrutamento e seleção. Todavia, segundo o estudo de Júlia Fernandes (2011), pode-se constatar que a direção opta inicialmente pelo recrutamento interno, encontrando uma maneira de valorização dos seus recursos humanos.

De acordo com Drucker (1994, p. 158) um método de seleção bem praticado não começa com uma descrição da função a ocupar, mas sim com uma exposição de razões; de seguida, o administrador da IPSS deve observar mais de um aspirante à vaga para não correr o risco de se deixar levar pelos preconceitos, costumes ou amizade; imediatamente, o mesmo tem sempre de focar a atenção no desempenho do proponente, fazendo perguntas do género. *“que desempenho tiveram estas pessoas nos seus últimos três empregos?”* e *“tiveram êxito neles?”*; por último, é fundamental observar as forças mais específicas, como por exemplo referindo em que atividades foi evidenciada a capacidade de ação nos últimos trabalhos.

O R&S realizado numa OSFL e onde se pode salientar este processo, é o do Centro de Educação Especial de Rio Maior "O Ninho" (2012, p. 10) onde se verifica que todos os RH *“são ativos com retorno garantido, (...) as pessoas são consideradas como bases de uma gestão sustentada, bases essas que desempenham papéis fundamentais, quer pela dedicação, quer pela capacidade de conferir um grau de excelência aos serviços prestados.”*

Assim sendo, esta IPSS tem como objetivo chamar, manter e desenvolver os melhores RH, *“através de uma lógica de permanente diagnóstico e satisfação das necessidades e anseios das pessoas, e na perspectiva de um contínuo desenvolvimento pessoal e profissional, enquadrado num excelente clima de relações humanas.”* (Centro de Educação Especial de Rio Maior "O Ninho", 2012, p. 10)

Posto isto, pode-se dizer que o processo de R&S desta instituição, *“desenrola-se com base no respeito da igualdade de oportunidades, igualdade de género e na não discriminação, bem como pelo cumprimento integral da legislação nacional em vigor, (...) centrar o processo de recrutamento e seleção na qualificação e preparação dos potenciais colaboradores, valorizando as suas competências profissionais, as suas capacidades técnicas e suas aptidões pessoais.”* (Centro de Educação Especial de Rio Maior "O Ninho", 2012, pp. 10-11)

Outra instituição em que se pode evidenciar o processo de R&S apresentado é o da Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Aveiro (2013, p. 6), onde se evidencia que os RH *“são considerados peças fundamentais para o cumprimento da Missão da instituição e para garantir que a sua Visão se tornará efetiva.”*

Com isto, esta IPSS de Aveiro, elabora quatro pontos fundamentais para um melhor R&S dos seus funcionários: (Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Aveiro, 2013, p. 7)

- *“escolher os colaboradores com base nas necessidades detetadas na instituição e nas suas competências;*
- *promover internamente uma análise prévia das competências existentes para verificar se podem ser propostas alterações de funções que se adequem às expectativas dos colaboradores;*
- *promover a seleção de colaboradores que residam preferencialmente na área de implantação dos serviços prestados;*
- *garantir princípios de igualdade e não discriminação no recrutamento e selecção de colaboradores.”*

2.2.2. Acolhimento e Integração nas IPSS

Neste tipo de instituição, existe também um tipo de trabalhadores muito importantes e que aqui já foram referidos, que são os voluntários. As diferenças de tarefas entre estes e os

funcionários remunerados não são muito grandes, visto que os voluntários executam, em certos momentos, trabalhos semelhantes. Esta propensão tende a crescer, já que existe cada vez mais gente reformada/idosos ainda apta e mentalmente sã para se manterem ativos e darem o seu contributo. Deste modo, as OSFL, vão continuar a difundir a participação destes cidadãos eficazes e profissionais. (Drucker, 1994)

As IPSS têm interesse em aproveitar o maior número de voluntários e para os manter interessados deve-lhes proporcionar o melhor desenvolvimento em termos profissionais, envolvendo-os em funções organizativas, sendo estas atividades propícias a uma maior experiência. Para se conseguir uma maior retenção destes elementos, as OSFL podem apostar numa cultura de boas-vindas aos mesmos, apoiando-os, bem como fazer com que estes procurem recrutar outros elementos como eles. Assim, estas práticas podem permitir a estas instituições atingirem maiores taxas de retenção, sendo também fundamentais para melhorarem a sua gestão de voluntários. (Hager & Brudney, 2004)

O Centro de Integração e Reabilitação de Tomar, uma entidade de cariz social, disponibiliza um manual de apresentação aos interessados, que podem ir desde sócios a financiadores, possibilitando a todos conhecerem melhor a IPSS e o seu funcionamento por dentro. Os seus objetivos são: *“dar a conhecer os serviços, as suas atividades, estrutura orgânica e princípios de funcionamento; facilitar o processo de familiarização e participação com a instituição; fomentar e dignificar as relações pessoais e profissionais entre os vários elementos”* (Centro de Integração e Reabilitação de Tomar, 2010, p. 3)

Em seguida, é apresentada a instituição, como ela surgiu, quando foi considerada uma IPSS e que serviços promovem em prol de que setor da sociedade. É também apresentado o tipo de estrutura organizacional que a instituição possui, onde se conhece o organograma geral da entidade. (Centro de Integração e Reabilitação de Tomar, 2010)

Os recursos humanos e financeiros são divulgados logo de seguida, onde se evidencia que *“os serviços prestados são globalmente financiados pelo Estado Português no âmbito das políticas sociais do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social e políticas educativas do Ministério da Educação”* e *“os restantes recursos financeiros da Instituição provêm da quotização dos seus associados e donativos de pessoas singulares e coletivas”*, isto respeitante aos recursos financeiros. Já no que concerne aos RH, são apresentadas as áreas em funcionamento na instituição e onde se sabe que *“a gestão executiva e coordenação central e estratégica é assegurada pelos três elementos da Direcção (Presidente, Secretário e*

Tesoureira), tendo este órgão um Assessor de Gestão que coordena as valências ao nível administrativo e financeiro, sendo igualmente o Técnico Oficial de Contas da instituição” (Centro de Integração e Reabilitação de Tomar, 2010, pp. 6-8)

De seguida, os princípios, valores e políticas institucionais são mencionados, onde cada um fica a conhecer a missão, *“Promover a inclusão, integração e reabilitação social e profissional”*, a visão, *“Procura de novas oportunidades e soluções”* e *“Projeção da imagem do CIRE”*, os valores por qual a entidade se rege, *“Inclusão Social e Solidariedade”* e *“Humanismo e Dignidade”*, a política de qualidade, *“Assumir a qualidade como um fator estratégico”* e *“Práticas e metodologias inovadoras”*, a política de recrutamento e seleção, onde se *“promove a seleção de profissionais qualificados, de acordo com os requisitos técnicos, pessoais e comportamentais com vista à prestação de serviços de qualidade e excelência aos seus clientes”* e a política de confidencialidade, em que a entidade se tem de comprometer a seguir à risca a legislação e esta política *“é transmitida a todos os colaboradores e voluntários, bem como o Código de Ética e procedimento de gestão da confidencialidade, para que todos possam compreender e cumprir com os compromissos que esta política estabelece”*. (Centro de Integração e Reabilitação de Tomar, 2010, pp. 9-11)

Por último, o Centro de Integração e Reabilitação de Tomar (2010) explica como funcionam cada um dos serviços da instituição, não deixando de parte os programas executados, bem como os seus contactos.

2.2.3. Avaliação de Desempenho nas IPSS

Segundo Drucker (1994) estas organizações costumam não dar muita importância aos rendimentos e resultados, apesar de cada um ser deveras importante, porém mais problemáticos de medir e controlar, nestas instituições. Todavia, os lucros são utilizados para avaliar o desempenho das mesmas e quando os gestores das OSFL se deparam com decisões de risco, a primeira coisa a fazerem é analisar os resultados.

Os trabalhadores quando definem o rendimento como um carácter operacional, devem contrariar a tentação de se procurar os resultados fáceis em vez dos que promovem a missão da instituição. (Drucker, 1994)

Peter Drucker (1994) refere que um gestor de uma IPSS deve ser capaz de conseguir extrair mais do seu pessoal, visto que esse rendimento proporciona um melhor desempenho por

parte da OSFL, que vai resultar numa maior ajuda na tomada de decisões, tais como quem se contrata, quem se despede e quem se promove. O mesmo autor também menciona que estas instituições souberam avaliar e julgar o desempenho dos seus trabalhadores, usando os dados obtidos para lhes aumentar as tarefas, inovar e elevar a exigência.

Contudo, existem “regras” acerca do que não se deve fazer quando se quer promover o desenvolvimento individual: não se deve focar nas fraquezas de cada um, isto é, se se deseja que os funcionários rendam dentro da entidade, deve-se sim utilizar os seus talentos e não evidenciar as fragilidades. Pode-se esperar, no entanto, que desenvolvam uma melhoria de comportamentos e modos e que obtenham mais conhecimentos, porém, as personalidades de cada um têm de ser utilizadas não como se queria que fossem, mas sim tal como são. Como segundo princípio, pode-se afirmar que não se deve olhar para o desenvolvimento pessoal de maneira estreita, ou seja, para se fazer uma determinada tarefa, tem de se obter certas aptidões; não obstante, esta evolução serve ainda mais para progredir na carreira e essa função específica acabará por encaixar-se num objetivo a longo termo. (Drucker, 1994)

Aquele gestor das IPSS que centra a sua atenção no rendimento dos seus colaboradores do que no seu potencial, acaba por poder exigir muito mais delas. Aí, o executivo deve despende mais tempo com os chamados principiantes, de modo a simplificar-lhes as coisas, podendo estes repetirem várias vezes a mesma tentativa. Em suma, o fundamental é centrar a atenção nas forças das pessoas, para depois se poder exigir mais de cada um e gastar o tempo necessário na observação do progresso de cada trabalhador (Drucker, 1994)

A avaliação de desempenho da Santa Casa da Misericórdia do Porto (SCMP), visa integrar um Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho (SGAD) eficiente no que à melhoria da organização diz respeito, como também potenciar uma melhora no desempenho nos seus colaboradores. Posto isto, o SGAD apresenta vários objetivos, tais como melhorar a performance individual e global da instituição, bem como estimular o progresso de competências individuais. De referir ainda que se levou a cabo a inclusão de novos métodos neste processo, como é o caso da entrevista avaliador-avaliado para se dar conta dos seus resultados e possível plano de melhora (Santa Casa da Misericórdia do Porto, 2016)

A avaliação de competências é realizada através de três fichas de avaliação por grupo de funções, que são: Gestão de Equipas, Técnicos e Suporte.

As competências com maior peso em cada tipologia de ficha são: Liderança e Gestão de Pessoas e Capacidade de Tomada de Decisão, incluídas na Gestão de Equipas; Competências Técnico-profissionais e Planeamento e Organização do Trabalho, inseridas na tipologia dos Técnicos; novamente as Competências Técnico-profissionais e a Orientação para os Clientes, estas dentro da tipologia de Suporte.

Para as Competências Técnico-profissionais, a avaliação é feita através dos conhecimentos mostrados na realização das funções, como também a qualidade do serviço concedido; no Planeamento e Organização do Trabalho, o critério para se avaliar é o cumprimento dos prazos estipulados para a concretização das tarefas estabelecidas; na Orientação para os Clientes, tem de se ter em conta a resposta às necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos; já na Liderança e Gestão de Pessoas, a avaliação realiza-se tendo em atenção a comunicação utilizada para com a equipa, como também a observação de possíveis melhorias nos seus funcionários. (Santa Casa da Misericórdia do Porto, 2016)

De seguida e depois de se ter calculado a média aritmética de cada uma das competências, passa-se para os resultados e posterior avaliação final, que pode ser expressa através de cinco níveis de pontuação que vão do 0 (Muito Insuficiente) até ao 4 (Muito Bom). Todavia, existe também um limite do número de atribuição de valores dos níveis 3 (Bom) e 4 (Muito Bom), ou seja, se o número de funcionários avaliados estiver entre 1 e 9, as atribuições do nível 3, ficam-se pelas duas, enquanto que no nível 4, fica-se pela uma; se os colaboradores sujeitos a avaliação andar entre os 10 e 19, já o nível 3, tem direito a quatro atribuições possíveis e o nível 4, apenas duas. (Santa Casa da Misericórdia do Porto, 2016)

Este processo de gestão e avaliação possui quatro etapas que acabam por constituir um ciclo: o Planeamento, aqui com base nos resultados que se obtiveram no ano anterior, as competências a avaliar e os indicadores de avaliação de desempenho são mantidos; a Monitorização, tem o intuito de se verificar se a *performance* de cada funcionário continua a ser alvo de acompanhamento e controlo; a Avaliação do Desempenho, onde são facultadas todas as ferramentas para os avaliadores e avaliados possam autoavaliar-se, bem como avaliar e comunicar os respetivos resultados; a Avaliação da Eficácia, onde se avaliam os resultados alcançados, através dos indicadores definidos no planeamento. (Santa Casa da Misericórdia do Porto, 2016)

Por fim, é de realçar que o avaliador é o superior hierárquico direto ou o superior do nível imediatamente a seguir, caso o primeiro esteja ausente. O superior do avaliador tem que validar a apreciação realizada, enquanto que o superior do avaliado tem como competência recolher e assinalar os contributos que achar precisos a uma melhor avaliação. No que diz respeito ao avaliado, este para ser alvo de escrutínio, tem de possuir relação jurídica de emprego e de estar, pelo menos, há seis meses no cargo. Já, em caso de mobilidade, o tempo é de três meses de serviço efetivo. (Santa Casa da Misericórdia do Porto, 2016)

Na tabela que se segue, mostra-se um exemplo de uma ficha de avaliação de desempenho por função realizada na SCMP, mais concretamente do exercício de Gestão de Equipas, focando sobretudo na Liderança e Gestão de Pessoas e na Capacidade da Tomada de Decisão.

Tabela 2 - Exemplo da Ficha de Avaliação de Desempenho por Função

Ficha de Avaliação de Desempenho – Gestão de Equipas					
	0 Pontos	1 Ponto	2 Pontos	3 Pontos	4 Pontos
Liderança e Gestão de Pessoas	Não identifica potencial de evolução e não reconhece o mérito individual	Tem pouca atenção e pouca preocupação com o potencial de desenvolvimento	Identifica potencial de evolução, porém gera um clima de desconforto	Promove um ambiente de autoconfiança e reconhece o mérito de cada um	Reconhece potencial de progresso, hipóteses de melhoria e cria chances de aprimoramento
Capacidade de Tomada de Decisão	Não respeita a necessidade de tomada de decisões e transparece falta de autoconfiança	Decide tardiamente, prejudicando a habitual atividade do serviço	Alega com frequência falta de tempo para a tomada de decisões, adiando-as	Alega, poucas vezes, falta de tempo, porém transparece ter autoconfiança	As medidas são executadas em tempo útil, assumindo-as com sentido total de responsabilidade

Fonte: Tabela ilustrada pelo autor com informação retirada de Santa Casa da Misericórdia do Porto (2016)

Parte 2 – Enquadramento Empírico

Capítulo 3 – Metodologia

De acordo com o prefácio elaborado por Hamilton Costa, inscrito na obra de Umberto Eco, *“a metodologia de investigação estrutura-se em dois momentos diferenciados e interdependentes. O primeiro, é o da descoberta da verdade, que agrupa todos os atos intelectuais indispensáveis à formulação e resolução do problema estudado, enquanto o segundo diz respeito à transmissão da verdade descoberta, (...). Ambos os momentos implicam não só operações cognitivas específicas, como designam uma ordem cronológica de abordagens que lhes garante a validade científica”* (Costa H. , 1995, p. 15).

A metodologia pode ser definida como *“o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, (...) ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas”*. A metodologia é *“um conjunto de técnicas (...) que deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática”* (Minayo, Deslandes, Neto, & Gomes, 2002, p. 16)

A metodologia será elaborada tendo vista a obtenção de respostas para as seguintes questões de investigação:

- Que práticas de GRH são utilizadas pela entidade? Existe um departamento próprio?
- Que métodos de recrutamento e técnicas de seleção é que a organização utiliza?
- De que maneira é que a GRH ocupa um papel essencial nas IPSS? E no IPT?
- De que maneira a GRH no IPT influencia o desempenho organizacional?

3.1. Objeto de Estudo

O objeto de estudo é a etapa na qual se procede à delimitação do que se pretende estudar, fazendo por isso uma pesquisa aprofundada acerca do tema a tratar.

Esta pesquisa foi realizada por meio de um amplo levantamento bibliográfico sobretudo de pesquisa de livros, teses de mestrado e *sites* que abordassem as vertentes em estudo.

Procurou-se então identificar as principais matérias dos temas, iniciando o estudo relativo à economia social, onde se abordou a sua temática teórica, passando pelos seus principais conceitos (terceiro setor, economia solidária), para depois se perceber as diferentes visões existentes acerca do tema inicial, fechando com uma breve abordagem relativamente à economia social de mercado.

Passando depois para uns dos problemas, foram abordadas as práticas de GRH e a sua teoria geral, focando-se nas três aplicações escolhidas, não sem antes estabelecer algumas diferenças entre a GRH e a gestão de pessoas, para posteriormente se passar o caso das IPSS e a forma como essas entidades trabalham esses conceitos. Para uma melhor compreensão, evidenciaram-se as diferenças entre as entidades “viradas” para o lucro e as OSFL, através de alguns casos práticos.

Por fim e passando para o problema central do estudo, estabelecer-se-á o estudo na instituição em questão, que é o IPT, abordando práticas utilizadas na entidade, como também de que maneira a GRH no IPT influencia o desempenho organizacional.

Posto isto, a investigação tem por base, principalmente a pesquisa qualitativa, visto que será realizado o método do estudo de caso, sendo por isso um trabalho de campo exploratório.

3.2. Estudo de Caso

A pesquisa irá incidir na utilização de uma abordagem qualitativa (exploratória) através de Estudo de Caso. Não sendo a principal finalidade a obtenção de apenas de números como resultados, mas, também, compreender o fenómeno em estudo através das falas dos participantes (interpretação).

A investigação qualitativa vai muito mais à frente da utilização de um inquérito, visto que esta presume um parecer díspar da investigação em geral, implicando também um procedimento característico de alcançar a relação entre o conteúdo a examinar e o seu modo. (Flick, 2005)

Segundo Robert K. Yin (2001, p. 32), *“um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”*.

O professor Robert E. Stake (1999), afirma que o objetivo principal do estudo de caso é tornar perceptível e acessível o acontecimento, através da particularização. Existem, porém, duas situações em que um caso pode dar aso à generalização para um outro caso. Essas circunstâncias são as “pequenas generalizações”, que diz respeito a deduções internas que o investigador pode fazer sobre um certo caso e as “grandes generalizações”, que são importantes para outros eventos não estudados ou para a alteração de generalizações já existentes.

Para Yin (1993), o rumo inicial do estudo de caso indica para diversas fontes de evidência, podendo a avaliação do mesmo, abranger o uso de entrevistas abertas e fechadas, como também uma investigação cuidada de ficheiros e a respetiva análise de dados, obtidos através de análises de campo.

Posto isto, esta pesquisa do caso de estudo *“enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, (...) beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a recolha e a análise de dados”*. (Yin, 2001, pp. 32-33)

3.2.1. Técnica de Recolha de Dados

No que concerne ao procedimento de recolha de dados, a técnica será inquérito por entrevista e a técnica de análise de dados será a análise de conteúdos, já que esta é usada para descrever e interpretar o conteúdo de todo o tipo de documentos e textos.

A análise de conteúdos pode passar pela organização e interpretação das primeiras ilações, compilar a informação para uma melhor representação do conteúdo, categorizar os dados, bem como sobre o que é que pode incidir este tipo de interpretação de análise. (Bardin, 1991)

Como refere Moraes (1999, p. 2) a análise de conteúdos *“é uma ferramenta, um guia prático para a ação, sempre renovada em função dos problemas cada vez mais diversificados que se propõe a investigar. Pode-se considerá-la como um único instrumento, mas marcado por uma grande variedade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, qual seja a comunicação.”*

Sendo assim, no que concerne ao procedimento de recolha de dados, uma das técnicas da metodologia qualitativa que seria utilizada era a entrevista, pois esta recolhe extrema importância no estudo de caso, já que graças a ela é permitido ao investigador recolher informações/dados relevantes acerca da matéria que está a estudar. Outra das técnicas utilizadas seria a recolha de informação fornecida pela entidade envolta no estudo, através de documentação existente acerca do assunto tratado.

“A entrevista é um excelente instrumento de pesquisa por permitir a interação entre investigador(a) e entrevistado(a) e a obtenção de descrições detalhadas sobre o que se está a investigar. No entanto, é preciso que o entrevistador não interfira nas respostas do entrevistado(a), limitando-se a ouvir e gravar a fala dele(a). Quando não entender uma determinada frase, deve solicitar que o entrevistado(a) repita o que foi dito anteriormente. Jamais deve direccionar as respostas, ou suscitar dúvidas, como quis dizer que...” (Oliveira, 2007, p. 86)

Existem diferentes tipos de entrevistas que podem ser utilizados na recolha de dados, nos quais se podem destacar: entrevistas semiestruturadas, entrevistas estruturadas e entrevistas por formulário. (Costa, et al., 2015)

No que diz respeito ao tipo de entrevista utilizada, seria a entrevista semiestruturada, já que esta permite uma certa flexibilidade, no que concerne à ordem das questões e permitem ao entrevistado alguma liberdade de desenvolvimento das respostas, não descurando os aspetos importantes no estudo em questão; com este tipo de entrevista, o investigador tem a hipótese de clarificar certos aspetos que não são possíveis com questionários. (Conde, 2009)

Antes de se procederem às entrevistas propriamente ditas, convém criarem-se guiões de entrevista, já que *“as questões de resposta livre ou questões abertas deixam o sujeito livre para responder como entender, sem que tenha de escolher respostas predeterminadas. São propostas questões pelo entrevistador, mas sem que este forneça uma estrutura para a resposta: o respondente cria as suas respostas e exprime-as pelas suas próprias palavras.”* (Fortin, 2003, p. 247)

A análise de dados é fundamental, visto que tem principal objetivo *“organizar, fornecer estrutura e extrair significado dos dados da pesquisa. As transcrições devem ser lidas e relidas e, depois, organizadas, integradas e interpretadas, e o desafio final é a redução dos dados para fins de relato, (...) a análise qualitativa é um processo de investigação, interpretação, redução e ordenação dos dados para alcançar a descrição ou explanação de um fenómeno.”* (Matheus & Fustinoni, 2006, p. 141)

Existem certas ações que se podem praticar com a análise de dados, nas quais se destacam: *“procura de padrões (discursos, comportamentos), descoberta dos aspetos importantes dos dados, descoberta do que deve ser aprendido com os dados, decisão de como transmitir aos outros os dados”* (Costa A. P., 2016, p. 5)

Já no que toca à análise de dados obtidos através das entrevistas, os mesmos serão efetuados através do software webQDA. A utilização deste programa irá ser vantajosa, já que é uma ferramenta que ajuda a trabalhar com dados não numéricos e não estruturados e onde se pode codificar e questionar os dados com a finalidade de responder às perguntas de investigação (Souza, Costa, & Moreira, 2016).

Este *software* é constituído por três grupos, que são as Fontes; a Codificação; e o Questionamento. É composto também por um módulo de Gestão onde existe a hipótese de partilhar e trabalhar conjuntamente com outros investigadores com perfis distintos, como por exemplo os orientadores. (Costa, Souza, & Souza, 2016, apud Costa, 2016)

Capítulo 4 - Caso Instituto Profissional do Terço

4.1. Apresentação da Entidade

4.1.1.O IPT ³

O IPT é uma IPSS que teve o seu início no dia 24 de novembro de 1891 nas instalações da Irmandade de Nossa Senhora do Terço e Caridade, por ação do Provedor Delfim de Lima e influência do Juiz Silva Leal, contando até à data 125 anos de existência.

O surgimento da instituição deu-se numa conjuntura de emergência social existente na cidade do Porto, na qual era caracterizada pelo constante aparecimento perante os órgãos de autoridade de crianças cujo abandono e situações precárias, levavam ao roubo e à delinquência transformando-se num meio de sobrevivência. Esta situação problemática foi reconhecida pelo Juiz da Comarca do Porto à época, o Dr. Silva Leal, que, juntando-se a um privilegiado comerciante da cidade, Delfim de Lima, resolve fundar o “Asilo-escola do Terço”, começando com esta terminologia já que inicialmente os seus trabalhos estavam ligados à Casa de Saúde do Terço, da qual Delfim de Lima era Provedor. Esta instituição foi autenticada como Instituição de Utilidade Pública por Decreto de 22 de julho de 1926, sendo também distinguida com a Medalha de Mérito “Grau Ouro” da Câmara Municipal do Porto.

O objetivo principal do IPT passa por albergar, instruir e formar crianças e jovens em risco, com situações familiares problemáticas, adotando como princípios essenciais a educação com afeto e ternura, bem como a autonomização dos jovens e a participação dos mesmos para a cidadania. Para a prossecução deste mesmo objetivo, a entidade acompanha os seus jovens através da educação, pedagogia, como também em termos médicos, terapêuticos e sociais, orientando-os para as mais variadas vertentes do ensino, quer seja profissional ou artístico, apoiando a sua integração em formações e na frequência de cursos superiores.

No ano de 2003, existiram reformas estruturais por meio da Mesa Administrativa, sendo construído com as diversas equipas administrativas um Projeto Educativo e Regulamentos Internos, sendo depois imprescindível reformular os estatutos. Após uma consideração

³ Informação recolhida do *site* do Instituto Profissional do Terço (2016) e Voluntariado Universitário (2013)

conjuntamente com a sociedade civil acerca do modelo de organização, o IPSS entrou no Plano “Desafios, Oportunidades e Mudanças” (DOM) e, depois, no programa “Sensibilizar, Envolver, Renovar, Esperança, MAIS” (SERE +) da Segurança Social. Com isto, o IPT passou de um modelo de organização vertical para horizontal.

Em 2014, iniciou-se o procedimento para a certificação da qualidade, onde se alterou o organograma, tornando a instituição mais funcional e estruturada, sendo para isso criado um Diretor Geral para a gestão integrada de todas as respostas sociais, um Coordenador para o património e segurança e um Coordenador para a contabilidade e tesouraria.

Relativamente às respostas sociais existentes no IPT, esta entidade possui o Lar de Infância e Juventude, que tem como principal aplicação o acolhimento de crianças e jovens, de modo a que estes possam ter uma estrutura de vida um tanto ou quanto equiparada às das famílias; o Apartamento de Autonomização, indicado para aqueles jovens que já estão numa idade de transição para a chamada vida ativa, permitindo-lhes condições de autonomia gradual; a Residência Partilhada Delfim de Lima, que tem como meta fundamental, o acompanhamento dos jovens adultos no processo de emancipação, até à sua estabilidade; a Creche, onde são recebidas crianças até aos 3 anos de idade, durante aquele período em que os pais/familiares estão ausentes derivado à responsabilidade laboral; a Sala de Estudo e Campo de Férias com Ocupação de Tempos Livres, destinados para alunos do 1º e 2º ciclos. Importa também referir o Centro Cultural e Convívio dos Associados do IPT, que desenvolve a participação dos sócios na causa da própria instituição, sendo programadas e realizadas atividades culturais.

Quanto aos corpos sociais, estes foram eleitos para o quadriénio 2015/2018, sendo compostos pela Mesa da Assembleia Geral, Mesa Administrativa e Conselho Fiscal, sendo também constituído um Conselho Consultivo, no qual existiu uma renovação, estando formado essencialmente por convidados, associados e trabalhadores da entidade.

Figura 1 – O IPT



Fonte: Instituto Profissional do Terço(2016)

4.1.2. Recursos Humanos existentes na instituição

No que diz respeito aos RH do IPT e de acordo com informação disponibilizada pelo Sr. Provedor da instituição, pode-se verificar que existem 40 trabalhadores, espalhados pelas diversas secções da entidade.

Tabela 3 – Trabalhadores por Secção existentes no IPT

Secção	Número de Funcionários	Género	
		M	F
Área de Gestão	2	2	0
Casa de Alojamento Residência - LIJ	26	15	11
Apartamento de Autonomização	1	1	0
Creche	10	0	10
Sala de Estudo c/OTL	1	1	0
Total	40	19	21

Fonte: Tabela elaborada pelo autor de acordo com informação disponibilizada pelo Provedor do IPT

De acordo com a tabela elaborada, pode-se concluir que a Casa Alojamento Residência – LIJ é a secção que possui um maior número de colaboradores, mais concretamente, 26. No que concerne ao género, existe uma maior predominância do sexo feminino na instituição em causa, resultado de um maior número presente na secção da Creche, onde não se evidencia qualquer trabalhador do sexo masculino. Por outro lado, a presença de qualquer mulher, não se vislumbra nas secções da Sala de Estudo, do Apartamento de Autonomização e Áreas de Gestão.

Tabela 4 – Número de trabalhadores do IPT por grupo de idades

Secção	Idade				
	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 - 70
Área de Gestão		1	1		
Casa de Alojamento Residência - LIJ	5	5	5	7	3
Apartamento de Autonomização			1		
Creche	2	5	3		
Sala de Estudo c/OTL	1				
Total	8	11	10	7	3

Fonte: Tabela elaborada pelo autor de acordo com informação disponibilizada pelo Provedor do IPT

Já no que concerne ao grupo de idades, verifica-se que existe um maior número de trabalhadores na faixa etária dos 31-40 anos (11 funcionários) e 41-50 anos (10 funcionários), sendo os grupos com a maioria dos colaboradores. Apesar de tudo, não existe uma grande disparidade entre cada grupo, visto que se evidencia um número semelhante em todas as faixas etárias, sendo a única exceção, os trabalhadores com mais de 60 anos, que contam com três membros.

Tabela 5 – Habilitações Literárias dos trabalhadores do IPT

Secção	Habilitações Literárias					
	4º Ano	9º Ano	12º Ano	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado
Área de Gestão			1		1	
Casa de Alojamento Residência - LIJ	3	4	11	1	6	1
Apartamento de Autonomização					1	
Creche		1	6		2	1
Sala de Estudo c/OTL			1			
Total	3	5	19	1	10	2

Fonte: Tabela elaborada pelo autor de acordo com informação disponibilizada pelo Provedor do IPT

Depois da análise efetuada às habilitações literárias dos colaboradores da instituição, evidencia-se uma predominância de elementos com o 12º ano de escolaridade, existindo um maior fluxo de trabalhadores na Casa Alojamento Residência – LIJ, em que as funções ocupadas, são maioritariamente de Ajudantes de LIJ/Apoio Gestores de Casos. Seguidamente, o grau académico de Licenciatura, é constituído predominantemente pelos técnicos da associação, encontrando-se a maior parte deles na Casa Alojamento Residência – LIJ, onde se comprovam as formações de educação social, serviço social e ciências da educação. De referir também que os dois casos verificados do grau de Mestrado, dizem respeito ao Departamento de Psicologia e Pedagogia.

Capítulo 5 - Apresentação e Análise dos Resultados

5.1. Investigação na Instituição

A investigação realizada teve como campo de análise as respostas fornecidas pelos elementos diretivos e pelos coordenadores responsáveis pelas diferentes secções sociais, visto que são os mais indicados para se chegar à questão essencial do objetivo final.

Para se obterem essas mesmas respostas foram elaborados dois guiões de entrevistas (ver anexo 2) diferentes, um designado ao Provedor do IPT e outro para as restantes chefias, desde o diretor geral para as respostas sociais até ao responsável pelo departamento de psicologia.

Estes dois guiões foram construídos na medida em que num deles é necessário ter certas e determinadas questões acerca da instituição e do seu modo de funcionamento de forma a serem respondidas pela pessoa que está à frente da entidade, já que possui um conhecimento mais aprofundado da mesma e dos seus colaboradores. Para os restantes trabalhadores, levou-se a cabo algumas perguntas feitas no primeiro guião, ainda que se tenham em conta algumas questões específicas acerca das funções de chefia/coordenação.

Por isso mesmo, os guiões compreendem as categorias de análise infra:

- O IPT;
- A GRH no IPT:
 - Recrutamento e Seleção no IPT;
 - Acolhimento e Integração no IPT;
 - Avaliação de Desempenho no IPT;
- A Importância da GRH nas IPSS e no IPT.

De maneira a obterem-se as respostas necessárias para um melhor alcance dos objetivos delineados para esta dissertação, os entrevistados em questão (Provedor/, Diretor Geral e algumas chefias) foram escolhidos por serem aqueles que melhor se enquadram no âmbito do estudo realizado e por lidarem diretamente com os restantes colaboradores.

Posto isto, as interlocuções foram realizadas com o Provedor do IPT, com o Diretor Geral para as respostas sociais com e sem acordo, com o Coordenador do Património e Sustentabilidade, Higiene e Segurança, com o Responsável pelo Departamento de Psicologia, com uma Assistente Social, com uma Educadora Social com a Chefe de Secção da Tesouraria, o Assessor do Técnico Oficial de Contas e com a Diretora Executiva da Creche, perfazendo um total de 9 entrevistas semiestruturadas.

Tabela 6 – Caracterização dos entrevistados de acordo com a Relação de Pessoal do IPT

Secção	Género	Idade	Habilitações Literárias
Área de Gestão	M	37	Licenciatura
	M	42	12ºAno
Casa de Alojamento Residência – LIJ	M	33	Mestrado
	M	65	12ºAno
	F	44	Licenciatura
	F	33	Licenciatura
	F	52	12ºAno
Creche	F	37	Licenciatura

Fonte: Tabela elaborada pelo autor de acordo com informação fornecida pelo IPT

Em conformidade com a tabela elaborada, pode-se constatar que existe um equilíbrio no que diz respeito ao género dos entrevistados, ou seja, quatro elementos do sexo feminino e outros quatro do sexo masculino. A informação relativa ao Provedor da instituição não foi exposta, visto que dentro da entidade, este não ser cargo de remuneração, não contando para a lista final de RH.

Este trabalho de campo foi efetuado nas instalações do IPT e tiveram uma média de duração de quinze minutos e onde todos os intervenientes escolhidos concordaram em que as mesmas pudessem ser alvo de gravação em suporte áudio.

De forma a que se consiga assegurar o anonimato dos interrogados só serão divulgados os excertos mais importantes das interlocuções, sendo designado a cada interveniente um número aleatório.

5.2. Resultados da Investigação na Instituição

Neste subcapítulo, vão ser exibidos os resultados que se conseguiram obter através do trabalho de campo realizado na instituição objeto de estudo. No que diz respeito ao objetivo deste estudo, este visa identificar de que forma é feita a GRH nas OSFL, mais concretamente no IPT, e como as suas práticas são importantes para a organização.

5.2.1.A GRH no IPT

Antes de se partir para a investigação respeitante aos procedimentos de R&S, acolhimento e integração e avaliação de desempenho, era importante verificar que outras práticas de GRH a instituição utilizava e se existia um departamento encarregue dessas funções e se caso o mesmo não existisse, se se teria em conta a criação de um e se era de extrema importância.

Posto isto às perguntas: *“Que práticas de GRH são utilizadas pela entidade? Existe um departamento próprio? (Se sim) O responsável que funções é que possui? Qual é a posição que ocupa no organigrama? (Se não) Considera a hipótese da criação de um departamento e se o mesmo é importante?”*, conseguiram-se depreender as respostas infra.

“Excluindo aquela fase inicial de quando precisamos de recrutar (...) e passada essa fase, a integração do admitido faz-se no âmbito de cada resposta social, em que cada uma tem um Diretor Técnico e agora, desde há dois anos a esta parte, há um Diretor geral que faz a gestão integrada e (...) orientações de trabalho, de documentos, de referências, de documentos (projeto educativo, regulamento interno). Existe também um investimento, por um lado na formação, que procuramos fazer todos os anos e abrir mesmo a possibilidade de os colaboradores se inscreverem em ações de formação do seu interesse que quando tem

repercussão no seu desempenho, a instituição paga essa formação. Para além disso, há uma supervisão, portanto, há uma professora do ensino superior que vem cá regularmente fazer reuniões com os cuidadores que discute todas as questões que queiram colocar.” (Entrevista 7, 71 anos)

“Não temos nenhum departamento de RH. Tudo vai depender da evolução e da continuidade destas respostas sociais, (...) não existem apenas por iniciativa da instituição, mas sobretudo representam a capacidade resposta a necessidades da própria comunidade, que podem existir hoje e deixarem de existir amanhã, (...) as mudanças sociológicas e a redução do número de crianças vão provocando alguma oscilação na frequência das respostas sociais. Ora, a GRH dentro da estrutura orgânica e do organigrama que definimos tem conseguido dar resposta adequada às necessidades. Portanto, não sentimos propriamente necessidade, aliás quando se criaram as outras duas coordenações, não fomos para uma coordenação de GRH, porque concentramos isso no Diretor Geral, porque justificava-se que houvesse, perante as respostas sociais que existem, uma gestão integrada dos recursos quer humanos quer materiais, equipamentos, instalações, ... A solução, muitas vezes, tem de ser mais abrangente, não reside apenas nos RH, embora reconheça que neste tipo de respostas sociais é, sem dúvida, fundamental.” (Entrevista 7, 71 anos)

Importa também realçar que a questão da formação referenciada na entrevista acima, foi também mencionada em mais entrevistas, aquando da pergunta *“Considera que existe alguma insuficiência nos colaboradores da sua orientação? (Se sim) que aspetos podem melhorar?”*.

“Há sempre, mas tenho noção que com os recursos que temos não é fácil estar a contratar, temos de nos dividir. (...) Podíamos realmente apostar mais na questão da formação, mas creio que também é um dos objetivos, é uma etapa que a instituição tem definida, dar formação aos colaboradores - no sentido de que aqueles que estão num posto de trabalho inferior, tenham a possibilidade de subir - a nível não só da formação interna, mas também em termos escolares, dar a possibilidade de ir estudar e ser a própria instituição a financiar isso.” (Entrevista 3, 42 anos)

“A nível de número não me posso queixar, obviamente gostaria de ter mais colaboradores, mas sei que isso é impossível. Existem aspetos a melhorar e daí temos vindo a apostar nos últimos anos na questão da formação – formação interna e externa – com um investimento muito grande. Acima de tudo, tenho insistido muito nesta questão da reflexão, que acho que é mal também da sociedade, de maneira geral, as pessoas têm uma certa tendência a

não pensar, a não refletir e a não ter sentido crítico sobre qualquer uma das situações, seja sobre trabalho, seja sobre outro assunto qualquer da vida e acho que isso se aplica aqui também na instituição. Vejo que os colaboradores estão envolvidos no seu dia-a-dia, no seu trabalho e por norma, não questionam as suas práticas e eu insisto sistematicamente no dia da supervisão, que se realiza de 15 em 15 dias, para que as pessoas pensem um bocado o que é que estão aqui a fazer, porque estão a ir por determinado caminho, qual a sua experiência e o que ela contribui para o dia-a-dia e também no caso das pessoas que só se baseiam na experiência, que possam consultar e ter algum suporte teórico e o processo inverso também acontece, em que as pessoas que se baseiam muito na teoria e pouca experiência procurem avaliar, reconhecer e observar os colegas que estão cá há mais tempo.” (Entrevista 4, 37 anos)

Como se verificou a inexistência de um departamento de RH, para as restantes entrevistas, teve-se em conta a questão “*Considera a hipótese da criação de um departamento e se o mesmo é importante?*”, à qual os intervenientes demonstraram ter respostas concordantes aquando da importância do mesmo, embora tenham existido dúvidas relativamente à adequação à instituição.

“Penso que sim, acho que é sempre importante, porque numa organização deste género em que há muita gente a trabalhar, é importante existir alguém que assuma um bocadinho o controlo das situações das diferentes equipas que existem, se calhar, facilitaria algum trabalho e a comunicação provavelmente.” (Entrevista 1, 44 anos)

“RH é sempre importante em qualquer entidade, (...) principalmente aqui, nós trabalhamos com crianças e isto, à partida, é um trabalho que as pessoas acham que é fácil, mas é, porque lidar com pessoas não é fácil e não serve para toda a gente (...) e era fazer uma triagem e ver as pessoas que realmente têm vocação para isto.” (Entrevista 2, 52 anos)

“É importante, agora é preciso saber se é realmente uma mais-valia e se a instituição tem recursos próprios para ter essa possibilidade de ter esse elemento na organização.” (Entrevista 3, 42 anos)

“É, na certificação nós vamos ter todo o processo de recursos detalhado e pormenorizado. Não existe propriamente um departamento, vou ter de ser eu a fazer essa GRH. Agora, obviamente e idealmente seria boa.” (Entrevista 4, 37 anos)

“Eu acho que sim, até mesmo, de uma forma equilibrada, ter um mapa funcional de pessoal existente, saber o que fazem e isso é muito importante numa IPSS como esta, com esta dimensão ter esse controlo.” (Entrevista 5, 65 anos)

“Não sei se teria vantagens, neste sítio em concreto, haver um departamento só dedicado a isso, mas falando em termos gerais acho que é sempre bom ter um departamento de RH. Como também é uma IPSS, não é que seja pequena, mas não sei se o tamanho e o número de funcionários que são necessários para isto funcionar se exige a existência de um departamento específico só para lidar com RH. Agora a existência dessa valência é boa, mas que provavelmente pode ser assegurada por pessoas que já cá estão e fazem outro tipo de serviço.” (Entrevista 6, 33 anos)

“Há-de ser sempre importante, (...) honestamente não sinto muito essa necessidade porque acho que temos uma relação próxima, portanto qualquer dúvida, qualquer problema que surja nessa área é resolvido, mas pronto, é sempre importante.” (Entrevista 8, 33 anos)

“Sim, acho que sim, porque acho que acaba por haver alguém responsável por recrutar e, se calhar, tendo essa pessoa essa responsabilidade acaba sempre por ser um recrutamento um bocadinho mais fiável.” (Entrevista 9, 37 anos)

5.2.2.Recrutamento e Seleção no IPT

Com vista à identificação dos procedimentos de recrutamento e seleção adotados pela instituição, procurou-se junto dos intervenientes obter as respostas de como surgiu a entrada na entidade objeto de estudo, como também conhecer quem participa nos processos de R&S.

Através da questão *“Para entrar na entidade, passou por um processo de Recrutamento e Seleção. Como foi esse processo? Como surgiu a oportunidade de vir trabalhar para o IPT?”*, existiram três tipos de resposta.

Onde se verificou um maior número de respostas (4), foi sobretudo na parte respeitante ao recrutamento externo, onde os colaboradores responderam a um anúncio, enviando o seu *curriculum vitae*, sendo chamados para entrevistas e posteriormente selecionados para o cargo:

“Respondi a um anúncio, vim cá, fizeram-me a entrevista e fui selecionada” (Entrevista 2, 52 anos)

“Este processo, inicialmente, foi (...) com apresentação de carta e curriculum vitae e depois fui convocado para uma primeira reunião onde foram colocadas várias questões: se conhecia a instituição, o que é que a instituição fazia e depois perguntaram quais eram as minhas referências e qualidades e o que tinha feito até então. Passados quatro dias, contactaram-me a dizer que tinha sido selecionado e para ir entregar os documentos.”

(Entrevista 3, 42 anos)

“Concorri a uma oferta de emprego no jornal, depois tive uma primeira entrevista, (...) voltaram a contactar-me a dizer que tinha sido selecionado, tive uma segunda entrevista, mas já para preparar a entrada” **(Entrevista 6, 33 anos)**

“Enviei o meu currículo na altura, sabia que estavam a necessitar de um educador social, (...) depois vim a uma entrevista onde esteve presente o diretor e um coordenador da equipa técnica e fiquei com o lugar” **(Entrevista 8, 33 anos)**

A que teve um menor número de intervenientes (1) foi aquela em que a entrada no IPT surgiu através de um estágio profissional, em que a resposta foi a seguinte:

“(...) Eu entrei como estágio profissional pelo IEFP, numa colónia de férias. Entretanto, quando depois os jovens regressaram á instituição, eu vim com eles e fizeram-me um contrato de trabalho.” **(Entrevista 1, 44 anos)**

Obtiveram-se também, duas respostas em que os intervenientes referiram que não passaram por qualquer processo de R&S ou a instituição já tinha conhecimento do trabalho realizado, em que as respostas foram as subsequentes:

“Não, nenhum. Na altura, a informação que me deram era que precisavam de alguém com capacidades, competências e experiência na área do desporto e que tivesse perfil para relacionar (...) com crianças e jovens que são, por norma, difíceis. Como já tinha bastante experiência na área desportiva, (...) achei que tinha essas condições e realmente aconteceu.” **(Entrevista 4, 37 anos)**

“Entre em 2006, saí e depois voltei a entrar em 2009. A primeira vez que vim para aqui foi para trabalhar em ATL, da segunda vez quando entrei foi para estar como coordenadora de ATL e como diretora da creche, que abriu em 2009. (...) Já tinham conhecimento do meu trabalho e propuseram-se vir cá fazer uma colónia de férias como monitora e depois iam precisar de alguém para o ATL e eu passei da colónia para o ATL.” **(Entrevista 9, 37 anos)**

A opção do recrutamento interno foi sempre tida em conta na medida sempre que existisse uma vaga disponível, esta seria ocupada pelos funcionários da instituição. Posto isto, à pergunta: *“Como se deu a possibilidade de assumir este cargo?”* obtiveram-se as seguintes respostas:

“Desenvolvi um trabalho mais prático como monitora, (...) a assistente social ia embora, convidaram-me a assumir o lugar.” **(Entrevista 1, 44 anos)**

“Era secretário de apoio aos elementos da direção. Depois estive em determinadas áreas afetas sempre a esses elementos e foi-me dada a oportunidade (...) para assumir estas funções” **(Entrevista 3, 42 anos)**

“Depois fui sugerindo uma série de alterações, (...) acabei por entrar também como técnico da instituição e propus medidas para implementar na instituição que foram bem acolhidas na altura e passados alguns anos e após a saída do diretor assumi essas funções.” **(Entrevista 4, 37 anos)**

“Fiz parte do conselho fiscal e da direção. Entrei devido à desistência da antiga funcionária, (...) precisavam de um funcionário para, no próprio local, fazer a contabilidade.” **(Entrevista 5, 65 anos)**

“O «ABC» soube que era preciso uma monitora e falou e vim para cá (...) e a pessoa que estava no ATL ia sair e eu passei para lá.” **(Entrevista 9, 37 anos)**

No que diz respeito aos métodos de R&S praticados no IPT por cada coordenação, à pergunta *“Que métodos de recrutamento e técnicas de seleção é que são utilizados para a contratação para a sua coordenação?”*, os interlocutores referiram principalmente a utilização do recrutamento externo, considerando este método utilizado o mais correto, embora o recrutamento interno também seja realizado.

“É feita uma primeira triagem relativamente ao anúncio que é feito, é feita uma avaliação curricular, depois é feita uma avaliação pessoal, (...) uma entrevista. Depois é feita uma avaliação interna entre o coordenador/responsável e um elemento da Direção. Depois dessa decisão é chamado o funcionário e pergunta-se se está apto ou não para assumir essas funções.” **(Entrevista 3, 42 anos)**

“Sempre que existe uma vaga, temos várias formas de fazer esse recrutamento. Uma delas é através da informação de alguns dos colaboradores que nos possam falar de alguém conhecido, que tem algum tipo de experiência e trabalho reconhecido nessa área; as cartas de recomendações; cartas ou informações de entidades com quem trabalhamos, preferencialmente entidades parceiras. Depois, o método tradicional, currículos, anúncios nos jornais, LinkedIn, currículos que recebemos via e-mail, ... Procuramos também ver se dentro dos recursos que já disponibilizamos, se temos alguém que, entretanto, já tenha adquirido competências necessárias para poder ser promovido.” (Entrevista 4, 37 anos)

“Quando precisamos de recrutar ou substituir algum colaborador ou cuidador, (...) recorremos à divulgação desse posto de trabalho, não só nos meios de comunicação, os jornais especialmente, como inclusivamente dar a conhecer isso aos estabelecimentos de ensino superior de quem temos protocolos e depois, naturalmente, fazer a seleção com base nos currículos, numa entrevista, (...) que haja alguma experiência e se possível uma vocação para este segmento de idades.(...) Preocupo-me sempre não tanto com as habilitações académicas que cada candidato traz, mas mais a forma como esses candidatos se mostram interessados, vocacionados com este trabalho. (...) Só postos no terreno é que se vai avaliar se têm essa vocação, (...) esse espírito de resiliência.” (Entrevista 7, 71 anos)

Já no que concerne à participação nesses mesmos processos de recrutamento, os entrevistados com funções de coordenação participam juntamente com elementos com cargos diretivos nessas análises e possuem especial relevância na intervenção das mesmas. Sendo assim, à questão *“Participa nesses processos de recrutamento para a seleção da sua equipa? (Se sim). Onde é que a sua intervenção é mais evidente? Participa mais alguém consigo?”*, conseguiu-se depreender as respostas abaixo.

“Já aconteceu há uns anos atrás. Eu participei numa seleção e recrutamento de outras assistentes sociais e na altura era a entrevista presencial e havia uma avaliação para além do currículo, que era de uma situação de caso. Isto foi feito em conjunto com outras instituições e em que depois de ouvir os candidatos, nós iríamos dizer qual era aquele que nos interessava mais e foi nesse sentido, na seleção, que a minha intervenção foi mais evidente.” (Entrevista 1, 44 anos)

“Sim. A minha intervenção é mais evidente, realmente, na parte da seleção, (...) na decisão final e depois no dia-a-dia desse funcionário. Participa sempre um responsável da direção, ou o Diretor das Respostas Sociais ou mesmo o Provedor.” (Entrevista 3, 42 anos)

“Sim, cada vez mais. A intervenção é evidente em todas as fases do recrutamento, sou eu que analiso as necessidades, a não ser em departamentos mais específicos, (...) na parte da contabilidade, na parte das finanças, aí é o Provedor. Em todas as outras áreas e mediante as necessidades da instituição, (...) se temos necessidade de integração, sou eu que passo por esses processos todos de seleção, sendo que nunca tomo a decisão sozinho. Essa decisão é tomada com o Provedor e sempre que a seleção é feita em outras áreas que não a minha especificamente, (...) por exemplo, na creche ou na sala de estudo, gosto também de ter presente nessas reuniões a responsável por essa resposta.” (Entrevista 4, 37 anos)

“Normalmente participo, embora nos últimos anos com a reforma orgânica introduzida, essa situação vai sendo acompanhada pelo Diretor Geral das Respostas Sociais, pelo Coordenador do Património e Segurança, portanto, se há que fazer entrar algum colaborador que assuma postos de trabalho relacionados com estes dois responsáveis, eles participam no processo desde o início. Eu estou presente, mas a opinião e a decisão deles, em princípio é aceite, (...) procuramos que haja consenso para avaliar se aquilo que recolhemos como informação curricular e profissional (...) corresponde bem às necessidades a preencher.” (Entrevista 7, 71 anos)

“Quando precisamos de funcionários, eu analiso alguns currículos. (...) A intervenção é mais evidente nessa seleção de currículos e depois, nem sempre estou presente, mas muitas vezes, já estive em entrevistas e juntamente com o Diretor e o Provedor da instituição acabamos por escolher.” (Entrevista 9, 37 anos)

5.2.3. Acolhimento e Integração no IPT

No que diz respeito aos procedimentos de acolhimento e integração que a instituição objeto de estudo adota após o recrutamento de novos colaboradores, procurou-se obter junto dos entrevistados como foram os primeiros tempos na entidade e que instrumentos foram utilizados para uma melhor integração no novo cargo.

Posto isto e através das perguntas “Como foram os primeiros tempos na instituição? Que dificuldades encontrou? Que instrumentos foram utilizados para uma melhor integração?”, obtiveram-se as seguintes respostas.

“Tive um acompanhamento não muito bom, porque estava numa altura em que não estavam cá os dirigentes e isto estava um bocadinho “à balda” e quando entrei aqui tive de me desenrascar e (...) sozinha é que consegui chegar àquilo que era pretendido, (...) não tive quem me passasse serviço” **(Entrevista 2, 52 anos)**

“Os primeiros tempos foram um bocado complicados, (...) a instituição estava a ser gerida por três ou quatro funcionários, tinha obviamente os elementos da direção, mas presente só estava um elemento que delegou funções a determinados funcionários e (...) quando há uma mudança e entra alguém de novo, automaticamente quer alguém da sua confiança e (...) eu fazia essa passagem entre a direção e esses elementos que trabalhavam cá há alguns anos. Numa fase inicial é sempre difícil porque não conhecemos as pessoas que estão do outro lado, temos um feedback de um lado e recebemos um feedback do outro e temos de ter ali um meio termo de avaliação e depois com o tempo as coisas foram-se ultrapassando. Os instrumentos foram só mesmo a apresentação a cada um dos colegas de trabalho e depois com a experiência pessoal fui ultrapassando as barreiras.” **(Entrevista 3, 42 anos)**

“Na altura era tudo muito informal, (...) apresentaram-me a duas ou três pessoas e depois fui eu que fui falando” **(Entrevista 4, 37 anos)**

“Encontrei algumas dificuldades porque embora conhecesse a casa era a primeira vez que estava a trabalhar ligado à contabilidade da IPSS, (...) apanhei a transição do POC para o SNC ⁴e a contabilidade diverge ligeiramente do habitual para uma empresa que seja particular. Tive algum acompanhamento, algumas informações pela antiga economista sobre algumas coisas que se deparavam.” **(Entrevista 5, 65 anos)**

“Tive uma integração rápida, não tive dificuldade nenhuma. O Diretor apresentou-me à equipa toda, passando pelos técnicos à cozinheira e auxiliares de limpeza e no dia-a-dia foram-se criando relações.” **(Entrevista 6, 33 anos)**

⁴ POC – Plano Oficial de Contabilidade
SNC – Sistema de Normalização Contabilística

“Claro que o facto de já ter trabalhado na área facilitou bastante porque já sabia mais ou menos o modo de trabalhar, por assim dizer, mas fui muito bem recebida pela equipa que me facilitou o trabalho, que me pôs a par da forma de trabalhar da instituição e me foi ajudando no dia-a-dia, portanto não tive qualquer problema, senti-me bem acolhida e facilmente integrada.” **(Entrevista 8, 33 anos)**

“A integração foi boa, (...) primeiro apresentaram-me todas as pessoas da instituição, eu fui apresentada a elas e elas a mim e apresentaram-me os espaços.” **(Entrevista 9, 37 anos)**

Assim sendo, as maiores dificuldades evidenciadas notaram-se sobretudo na fase da transição de uma Direção para outra, isto nos elementos que contactaram com essa mudança (entrevistas 2 e 3), sendo que após essa passagem o acolhimento e integração, embora de uma maneira um tanto ou quanto informal, foi sempre realizado, quer através de apresentação às equipas, como aos restantes colaboradores do IPT, bem como uma visita à instituição.

No que diz respeito acolhimento e integração de novos trabalhadores, os participantes que têm a seu cargo equipas expuseram respostas idênticas, estando as mesmas descritas abaixo, não existindo também quaisquer dificuldades evidentes de novos colaboradores a adaptarem-se ao ambiente interno da entidade.

“Em primeiro lugar, iniciamos sempre uma apresentação a todos os colaboradores, é-lhes dado todas as noções do que é realmente a instituição, é feito um acompanhamento diário na fase inicial, estando sempre presente para tirar dúvidas e depois damos a liberdade para o próprio colaborador ir com o tempo desenvolvendo as suas capacidades e estamos sempre recetivos a ouvir novas opiniões afim de mudarmos também os procedimentos internos.” **(Entrevista 3, 42 anos)**

“É feita a apresentação do colaborador a toda a equipa. Durante as primeiras semanas é atribuído um colaborador responsável por esse acompanhamento onde possa passar a nossa metodologia de trabalho. A curto prazo, vamos ter o chamado Manual de Funções e Manual de Qualidade, que será obrigatório de consulta para o novo colaborador, para ter uma ideia da nossa missão, dos nossos objetivos, da nossa forma de trabalhar, para que seja mais fácil a adaptação. O colaborador é também apresentado formalmente aos jovens, no caso do LIJ e da creche e isso também é alvo de informação por parte dos pais.” **(Entrevista 4, 37 anos)**

“Foi criada há dois anos, por iniciativa do Diretor Geral, uma plataforma digital onde está registada toda a informação sobre os utentes, especialmente os do Lar e que tem um acesso seletivo conforme o grau de responsabilidade do cuidador tem no processo no contacto com o jovem e que permite a todo o momento ter uma informação circunstanciada e exaustiva da evolução de comportamento de cada utente, (...) e veio fortalecer a informação, sobretudo a circulação da informação interna, na medida em que a todo o momento cada cuidador que entre ao serviço (...) tem imediatamente a informação sobre os colegas que estiveram a trabalhar anteriormente, (...) está informado do que se está a fazer, do que se está a praticar como trabalho na instituição.” (Entrevista 7, 71 anos)

“Eu penso que não, isto porque o ambiente que temos na instituição é um ambiente bastante aberto e participado, porque há um contacto diário entre os responsáveis e os cuidadores, há reuniões regulares, há reuniões de supervisão, há a formação que se faz anualmente e há por parte da Direção uma porta sempre aberta para ouvir alguma queixa ou algum problema que surja e suscitar a discussão e análise dessas queixas que eventualmente possam surgir e por outro lado, há também uma presença diária de elementos da Direção, nomeadamente de mim próprio, (...) contacto com os jovens, falo com os colaboradores informalmente sobre o que está a ser feito.” (Entrevista 7, 71 anos)

“Eu tento apresentar a pessoa a todos os trabalhadores, explicar qual é o funcionamento, a que é que realmente damos valor, a que é que não damos, para que eles conheçam um bocadinho a forma de trabalharmos, (...) adaptar à forma de trabalhar da própria instituição e aí é que vai diferir dos outros sítios.” (Entrevista 9, 37 anos)

5.2.4. Avaliação de Desempenho no IPT

Nesta IPSS objeto de estudo, não existe nenhum método de avaliação de desempenho implementado, embora o mesmo esteja a ser planeado. Existiram também algumas disparidades no que diz respeito aos entrevistados terem passado ou não por um processo de análise, visto que alguns intervenientes, ainda que informalmente, passaram por esse procedimento, enquanto que outros não, sendo praticamente consensual a importância de existir um instrumento de avaliação na instituição.

Deste modo e à questão colocada *“Nestes anos que está no IPT, alguma vez passou pelo processo de Avaliação de Desempenho? (Se sim) Como é que foi feito esse método e em que altura foi realizado? (Se não) Considera importante existir um instrumento de Avaliação de Desempenho? Porquê?”*, conseguiram-se verificar as respostas subsequentes.

“Sim, já. Esse método foi feito através de um questionário que depois mais tarde foi refletido, digamos assim, com o Diretor e isso já foi há 3, 4 anos se calhar.” **(Entrevista 1, 44 anos)**

“Não passei. (...) É importante para melhorar, principalmente para uma pessoa evoluir e melhorar naquilo que for preciso.” **(Entrevista 2, 52 anos)**

“A avaliação de desempenho não. Temos realmente um reconhecimento pelos elementos da Direção, que é feito diretamente aos colaboradores, mas não temos uma ficha de avaliação e sei que vai existir agora por causa da questão da certificação e nós vamos ter essa grelha de avaliação que vai ser feita, creio que por dois ou três elementos aqui dentro (o responsável da área, o Coordenador das Respostas Sociais e um elemento da Direção), (...) e a avaliação vai ser colocada no expositor ou na sala de pessoal para as pessoas terem uma noção se estão a ser produtivas ou não. (...) É essencial numa organização, porque há um louvor que é prestado e a pessoa tem de saber porque é que está a receber um louvor e porque os outros não o estão e se realmente existir essa grelha, as pessoas automaticamente começam a ver onde podem melhorar para um dia destes receber esse louvor ou reconhecimento.” **(Entrevista 3, 42 anos)**

“Não. Tenho as minhas dúvidas, aliás, nós estamos a passar por uma fase de Certificação da Qualidade, onde estamos a estudar essa implementação. (...) Acho que tem vantagens e tem desvantagens, se for mal conduzido pode levar a um mau relacionamento entre os colaboradores, pode levar também ao uso indevido para despedir colaboradores, de alguém que me venha a substituir e é bastante difícil medir e avaliar a qualidade nesta nossa área. Eu e o Provedor andamos a pensar seriamente nisso e acho que finalmente vamos avançar para esse processo, mas queremos que seja um processo extremamente simples e claro, nada de coisas complexas que possam pôr em causa o funcionamento normal da instituição.” **(Entrevista 4, 37 anos)**

“Nunca fizeram uma avaliação de desempenho. Eu acho que sim, até mesmo pelo efeito de saber se está bem, se estão contentes, pela segurança e certa estabilidade a quem executa as funções e acho que era necessário.” **(Entrevista 5, 65 anos)**

“A título formal, e que me recorde, acho que uma vez. Eu tenho ideia de termos preenchido um questionário, provavelmente terá sido autoavaliação. Considero importante, porque acho que também leva a que as pessoas a que não se acomodem à função, que tenham noção se estão a evoluir ou não profissionalmente e acho que é uma forma da entidade empregadora ter dados e acompanhar a evolução. Por exemplo, depois das pessoas trabalharem juntas muitos anos, facilmente ficamos com uma ideia da pessoa que pode não ser totalmente coincidente com a qualidade de trabalho que é efetuado em campo.” **(Entrevista 6, 33 anos)**

“Sim. Foi com o Diretor, tivemos uma espécie de reunião, onde foram questionadas algumas práticas e eu fui respondendo. (...) Ao longo do tempo vamos fazendo mini avaliações de desempenho, porque vamos sempre adequando as práticas e vamos falando disso.” **(Entrevista 8, 33 anos)**

“Não. Considero importante, porque acho que acaba por ser um processo que traz alguma justiça, (...) vai avaliar e premiar de alguma forma as pessoas que se esforçam e que trabalham melhor que as outras.” **(Entrevista 9, 37 anos)**

Mesmo não existindo um sistema próprio para avaliar o desempenho, procurou-se saber como é que os colaboradores são/seriam alvo de análise na instituição, bem como que períodos de tempo seriam melhor enquadrados para uma melhor avaliação, como esta seria realizada, que critérios poderiam ser fundamentais para uma correta medição e que consequências é que poderiam existir para os funcionários.

Assim sendo às perguntas *“Como é que o IPT, procede à avaliação de desempenho dos seus membros? Que critérios são usados para avaliar?”* adquiriram-se as respostas subsequentes.

“Há alguns fatores que são importantes serem avaliados. A questão da personalidade da pessoa; depois como é que as pessoas conseguem resolver determinados problemas; a questão da iniciativa própria e a questão desta parte social, o caráter que a instituição tem, se a pessoa integra ou não esta parte solidária. (...) Nós como IPSS, não temos um trabalho normal como outra organização, em que chegamos, entramos no nosso posto de trabalho e temos aquela matéria-prima para tratar e depois vamos embora, nós aqui temos outra matéria-prima, que são crianças e jovens e nós lidamos diariamente com eles e até aí temos de estar preparados para saber lidar com estes miúdos.” **(Entrevista 3, 42 anos)**

“Não procedo, mas vamos proceder. Temos uma grelha com os conteúdos e parâmetros que pretendemos avaliar e depois nessa avaliação será feito, de acordo com as hierarquias, em que o responsável direto pelos colaboradores que vão ser avaliados, vai estar presente nessa avaliação juntamente com o responsável pela resposta social.” (Entrevista 4, 37 anos)

“Nós guiamo-nos por uma série de diretrizes, o manual de processos chave, ... Como se podia proceder? Se calhar ver se os processos chave estão a ser cumpridos, se está a ser cumprido o regulamento interno, se estão a ser cumpridas as decisões que foram tomadas em grupo. Acho que avaliar o desempenho vai desde a coisa mínima, da vertente mais prática até à burocrática, fazer um relatório, fazer registos na base de dados, acho que deve ser tudo avaliado. Primeiro se é feito ou não é, depois uma questão de qualidade.” (Entrevista 6, 33 anos)

“Essa é uma função que devíamos estar a desempenhar melhor do que aquilo que fazemos e efetivamente há já a ideia assente de que façamos mesmo, no âmbito deste processo de Certificação da Qualidade, de ter a possibilidade de uma empresa externa vir ajudar-nos a fazer essa Avaliação de Desempenho. No fundo, essa avaliação decorre daquilo que são os resultados em relação aos utentes das respostas sociais, por um lado em relação aos cuidadores e por outro em relação aos colaboradores das outras áreas, das chamadas equipas de apoio. (...) É da observação direta daquilo que são as suas práticas e procedimentos que nos têm servido de guia para essa avaliação, mas concordo que precisamos de evoluir mais e gostaríamos de recorrer a um método mais adequado, mais abrangente e sobretudo mais externo, que não contemple apenas a avaliação dos procedimentos e observação.” (Entrevista 7, 71 anos)

“Em relação aos critérios, independentemente do posto de trabalho - existem aqui equipas técnicas, equipas de apoio e equipas educativas - teríamos sempre que avaliar o conjunto de competências que cada um no seu posto de trabalho demonstra no seu dia-a-dia, no seu trabalho corrente; avaliar também os resultados que se vão obtendo, de cada um e no serviço onde está; (...) e um fator que considero decisivo, que é a forma como esses elementos, sejam eles de uma equipa ou de outra, se relacionam com os jovens que cá vivem e a forma como essa relação é favorável ou comprometedora de toda a intervenção social e educativa que se faz na resposta social, isto é, mesmo um elemento que trabalhe na área administrativa, (...) convém também que seja um colaborador que tente compreender as adversidades dos

comportamentos destes jovens e (...) consiga agir com uma grande compreensão e com uma forma de relação positiva e construtiva com eles.” (Entrevista 7, 71 anos)

Às questões “*Em que períodos de tempo o faz? Como é feito?*”, conseguiu-se constatar que as opiniões em relação aos períodos de tempo em que a avaliação de desempenho deveria ou poderia ser realizada era coincidente, existindo duas possibilidades em destaque, ou seja, semestralmente ou anualmente. Quanto a como seria feito a escolha pela autoavaliação foi a mais destacada. Posto isto, depreenderam-se as respostas abaixo.

“Eu acho que de meio em meio ano deveria ser feita essa avaliação. Eu costumo dizer que isto deve ter três etapas: ter em conta a proximidade do coordenador na avaliação do funcionário, depois o próprio Diretor, porque faz uma passagem e vai avaliando se as condições estão garantidas ou não ao nível do serviço que é prestado por esse colaborador e depois o próprio colaborador se pronunciar relativamente ao próprio trabalho. Portanto, estas três avaliações deviam ser importantes para o resultado final.” (Entrevista 3, 42 anos)

“Estamos indecisos se vamos fazer semestralmente ou anualmente. A única avaliação que fizemos até agora foi a autoavaliação dos colaboradores.” (Entrevista 4, 37 anos)

“Menos do que anualmente, acho que seria demais. Autoavaliação. Questionários se calhar sim, mas depois analisá-lo juntamente com o Diretor, até porque acho que também quem é avaliado deve ser chamado à atenção não de forma negativa sobre o que está menos bem, também para ter hipótese de melhorar.” (Entrevista 6, 33 anos)

“Nós temos aqui dois tempos bastante importantes, embora uma IPSS como a nossa não funcione em termos do sistema de ensino regular, (...) nós aqui também não podemos deixar de adaptar todo o nosso plano anual de trabalho a esses momentos da escola. Portanto, é aqui nos meses de maio e junho que planeamos as alterações, os reajustamentos que devemos introduzir em relação ao arranque em setembro. Maio e junho são os meses de avaliação dos nossos procedimentos, das nossas práticas e sinalização de situações que não estarão a correr tão bem e que precisam de ser corrigidas e alteradas e depois em setembro arrancamos com essas alterações, o que com que estes períodos (maio/junho, setembro/outubro) sejam meses em que a atividade interna nos exige uma grande atenção, uma grande presença e uma grande participação. (...) E a avaliação de desempenho nunca poderia incidir nestes dois momentos na medida em que poderia prejudicar tudo aquilo que queríamos fazer e que é decisivo para o bom funcionamento das respostas sociais, de modo que vejo essa avaliação ocorrer em

momentos mais calmos, por exemplo no primeiro trimestre de cada ano.” (Entrevista 7, 71 anos)

“Eu acho que tem de haver autoavaliação, evidentemente, mas também heteroavaliação, uma avaliação feita pelos pares e pelos responsáveis, mas depois tendo em conta a avaliação que cada um faz do seu trabalho.” (Entrevista 7, 71 anos)

“Anualmente (ano letivo), para mim faz mais sentido uma vez que toda a nossa avaliação é feita por ano letivo, (...) depois no ano seguinte, normalmente as salas mudam, as equipas alteram-se sempre um bocadinho, por isso acho que fazia sentido avaliarmos anualmente. Poderia avaliar a minha equipa por autoavaliação, por aquilo que eu vejo, (...) estou aqui todos os dias e consigo aperceber-me quem trabalha bem, quem se interessa por aquilo que faz e quem trabalha menos bem.” (Entrevista 9, 37 anos)

No que diz respeito à questão *“Dependendo de cada avaliação, existem algumas consequências (positivas ou negativas) para os trabalhadores?”*, observou-se que se a mesma fosse positiva seria alvo de uma valorização remuneratória, se a mesma fosse comportável; caso a avaliação fosse negativa, a questão da formação foi referida na medida em que permitiria ao colaborador corrigir eventuais falhas no seu trabalho.

“Há consequências positivas e negativas. A avaliação não é sempre 100% positivo, mas permite ao próprio colaborador saber onde está a errar, onde pode melhorar e também a própria organização saber como pode atuar afim de dar as ferramentas necessárias para ele resolver esses problemas que porventura esteja a ter dentro da organização, porque de vez em quando acusamos muito o funcionário, mas não lhe damos as ferramentas todas e de vez em quando devemos de avaliar também o nosso trabalho de casa, se damos realmente as condições todas para o funcionário nos dar os 100% do seu trabalho.” (Entrevista 3, 42 anos)

“Existem consequências, existem ações que são tomadas a partir desse resultado, desde o planeamento da formação para o ano seguinte, alterações da própria dinâmica da instituição que possam ser realizadas e que resultem de benefícios diretos para os colaboradores, não propriamente só a nível de horários – temos horários flexíveis e temos atenção às necessidades dos colaboradores, se precisam de sair mais cedo, se precisarem de faltar esse dia não é descontado, se precisam de fazer alguma alteração de última hora ao horário – e são esse género de cuidados que faz contrapeso com as dificuldades e com os salários baixos que são

praticados na instituição, que não têm possibilidade de ser aumentados e não temos possibilidade de compensar financeiramente os colaboradores.” (Entrevista 4, 37 anos)

“A avaliação de desempenho pode alertar a entidade patronal para a necessidade ou não de dar mais formação específica sobre uma determinada área em concreto e acho que é bom para os dois.” (Entrevista 6, 33 anos)

“No que diz respeito às consequências, uma delas é, naturalmente, quando os resultados dessa avaliação são francamente positivos é tentarmos uma reclassificação profissional, acompanhada, eventualmente, por uma melhoria da sua remuneração, até porque os salários praticados nestas IPSS são baixos e não se comparam com os que são praticados nas OCFL, e, portanto, é justo que haja esse reconhecimento. Por outro lado, acontece que há algumas categorias profissionais que o próprio contrato celebrado entre a Confederação das IPSS e a Segurança Social, não prevê carreiras e há certas categorias em que um colaborador entra e vai estar naquela categoria toda a vida, (...) e se não tiver algum aumento da sua remuneração que é generalizado para todos os colaboradores, ele não tem mais nenhum incentivo, o que acho profundamente ingrato (...) e nós temos corrigido isso, como acontece no caso dos auxiliares de educação, estabelecendo aqui duas categorias, sem experiência/ com mais experiência e sobretudo que tenha frequentado ações de formação e se mostre capaz de lidar com novas ferramentas no seu trabalho, e isso permitiu logo criar uma diferenciação de progressão salarial. Quando a avaliação demonstra insuficiências, nós pensamos que é indispensável propor ao colaborador fazer formação específica para as tentar colmatar. A recusa a fazer essa formação pode ser objeto de uma negociação para saída, porque consideramos que ninguém pode escusar-se a evoluir no seu desempenho, sobretudo quando lhe são dadas possibilidades para o fazer,” (Entrevista 7, 71 anos)

“Nas consequências positivas, pode ser um reforço da qualidade do trabalho e isso é importante. Na parte negativa, podem ser as advertências que depois podem ter outro tipo de consequências. (...) Claro que motivaria o trabalhador se houvessem prémios de desempenho, mas como somos uma IPSS isso não existe, mas existe a parte do reforço e da competência e isso é muito importante e é sinal que estamos a trabalhar bem e dizerem-nos isso é excelente.” (Entrevista 8, 33 anos)

“Eu acho que iam existir consequências positivas, porque realmente as pessoas têm de saber se há alguém a trabalhar melhor ou pior que elas, acho que isso é importante até para as pessoas que se esforçam serem valorizadas por isso. Claro que se a avaliação não for bem-

feita, vai sempre trazer consequências negativas, porque quem não é avaliado positivamente se calhar acaba por se sentir injustiçado em algumas coisas. Por isso, é que acho que tem de ser um processo bem pensado, bem estruturado que é para depois não criar conflitos internos.”

(Entrevista 9, 37 anos)

5.2.5.A importância da GRH

No último ponto de cada entrevista, procurou-se entender junto dos entrevistados de que forma é que viam que a GRH ocupava ou não um papel essencial em OSFL e se a mesma poderia influenciar o desempenho organizacional da entidade objeto de estudo.

Sendo assim, à questão: *“Posto isto, de que maneira é que acha que a GRH ocupa um papel essencial nas IPSS? E no IPT?”*, as respostas foram condizentes em como a GRH é importante, principalmente na instituição em causa.

“Se calhar, o estar mais próximo dos colaboradores, evitar alguns constrangimentos, haver uma comunicação mais direta, não é que não exista, mas isso normalmente está a cargo do Diretor e tem imenso trabalho para fazer e nem sempre é fácil estar próximo dos colaboradores, por isso acho que desempenharia um papel essencial nessa área, de estar próximo, na motivação, se calhar na procura de outras ferramentas de trabalho no sentido de melhorar cada vez mais” **(Entrevista 1, 44 anos)**

“Acho que é importante para avaliar as pessoas, que possam vir trabalhar para cá, de uma forma mais precisa e com maior conhecimento.” **(Entrevista 2, 52 anos)**

“Eu acho que trazia uma mais-valia porque não só a organização em termos processuais tinha outro tipo de acompanhamento, (...) poderia existir um campo em que o colaborador ou funcionário pudesse colocar algumas questões que depois era esse próprio gabinete ou pessoa responsável que fazia subir essa informação à Direção. Por mais proximidade que exista entre Coordenador, Diretor e Direção, de vez em quando pode haver aqui um receio do próprio colaborador colocar determinadas questões e se houvesse aqui outra figura, era capaz de facilitar essa passagem.” **(Entrevista 3, 42 anos)**

“A GRH é bastante importante, desde a parte burocrática, do cumprimento da lei que é para que os direitos dos colaboradores sejam respeitados, assim como os direitos da própria instituição e os deveres, como é óbvio e isso fica logo expresso e é fundamental cumprirmos com tudo que é lei, o processo burocrático também. É importante porque sem esse processo de recrutamento e aposta da formação e de acompanhamento, os colaboradores muito provavelmente não teriam um desempenho tão bom como têm e é fundamental para qualquer organização ter colaboradores satisfeitos, felizes, competentes, com formação e é isso que se pretende e são um ponto fulcral.” (Entrevista 4, 37 anos)

“Neste momento, só mesmo através da avaliação de desempenho que nos falta aplicar e a melhoria é saber especificamente com o que é que a organização conta a nível de colaboradores, qual a sua prestação, quais as formas de os motivar mais, o que é que pode ser feito para melhorar o desempenho.” (Entrevista 4, 37 anos)

“Acho de extrema importância, até porque neste local em concreto, é preciso ter um perfil que se adapte à realidade em que estão e acho que não é toda a gente que tem perfil para trabalhar com miúdos nestas circunstâncias. Acho que é importante em todas as áreas, mas nesta em concreto é extremamente importante, (...) mais importante que o conhecimento teórico, é o perfil da pessoa e se tem ou não soft-skills ⁵bem desenvolvidas.” (Entrevista 6, 33 anos)

“Eu acho que a GRH é uma peça fundamental no trabalho que se faz aqui no IPT, na medida em que este trabalho não pode ser substituído por novas tecnologias, tendo de ser feito por pessoas habilitadas, vocacionadas, com experiência e que invistam sempre na sua formação para conseguir lidar melhor com as problemáticas dos jovens que lhes aparece, e portanto, a área dos RH é absolutamente indispensável em todo este trabalho porque é insubstituível, (...) por mais inovações tecnológicas que apareçam, não vejo que isso possa acontecer.(...) Todo o trabalho da instituição tem de estar concentrado em conseguir melhorar as condições de trabalho, de renumeração dos colaboradores de tal forma que os RH se mostrem satisfeitos.” (Entrevista 7, 71 anos)

⁵ As Soft-skills são um conjunto de competências que dizem respeito a atitudes/hábitos para com as outras pessoas, como por exemplo a capacidade de trabalho em equipa, boa gestão do tempo e a capacidade comunicativa e são importantes na medida em que podem afetar positivamente o desempenho laboral. (Sousa J. d., 2014)

“Nesta organização e nesta área de RH o Diretor é que tem desempenhado mais essa função e (...) pelo menos aquilo que eu sinto é que todos temos uma relação bastante próxima e as questões que vão surgindo vão-se resolvendo. Não sei se uma IPSS necessita de ter um departamento de RH face à dimensão, porque nós somos bastantes, mas somos pequenos face a outras organizações, mas claro que é sempre importante para ir gerindo algumas situações que possam surgir. Aqui dentro não acho que seja assim tão importante, mas se seria mais benéfico, pois com certeza, as coisas mais organizadas são sempre melhores para o desempenho.” (Entrevista 8, 33 anos)

“Acho que seria importante, exatamente pela justiça que eu acho que deveria existir, porque neste momento todos nós temos as mesmas regalias, somos todos taxados da mesma forma e eu acho que não deveria assim, acho que há pessoas que deveriam ser valorizadas. Por exemplo, na equipa que tenho, por vezes dá-me vontade de valorizar determinadas pessoas e de premiá-las e não sei como fazer e acho que, se calhar, era bom que isso (departamento de GRH) existisse. (...) Tento fazer o possível a dizer a essas pessoas que elas estão a fazer um bom trabalho, mas acho que isso não é suficiente, acho que era preciso mais, elas serem reconhecidas de outra forma.” (Entrevista 9, 37 anos)

Relativamente à questão “De que maneira a GRH no IPT influencia o desempenho organizacional?”, as respostas fornecidas pelos intervenientes, de um modo geral, foram iguais no que diz respeito à GRH influenciar o desempenho organizacional, sendo sobretudo uma mais-valia na medida em que poderia existir uma melhor estruturação de aspetos relacionados com os colaboradores, embora tenham-se evidenciado algumas reticências, visto a entidade não possuir um departamento próprio da área em questão.

“Eu penso que sim, que influencia. Acaba por criar outras condições ou até a própria motivação, as pessoas estarem mais atentas ao que têm de fazer e não descurarem de algumas situações que às vezes acontecem.” (Entrevista 1, 44 anos)

“Acho que promover formação, (...) dar formação às pessoas é sempre preciso.” (Entrevista 2, 52 anos)

“Eu não consigo avaliar isso. Como nós não temos, isto é a mesma coisa que estarmos a partir do zero. Aquilo que eu vejo é que realmente era uma mais-valia para a instituição, agora a instituição terá também ver se consegue fazer face ou não para ter esse elemento a tempo inteiro ou se poderá internamente encontrar alguém que possa assumir essa posição.”

(Entrevista 3, 42 anos)

“Pois, com certeza. Na medida em que as pessoas se sentirem melhor no local de trabalho, cumprirmos com a legislação, as pessoas verem reconhecido o seu trabalho, terem mais formação, logo melhores competências, ...”

“É evidente que influencia e pode influenciar cada vez mais, na medida em que também há preocupação de dar a conhecer aos colaboradores os problemas e as dificuldades com que a instituição se debate para conseguir aumentar a sua sustentabilidade e melhorar a qualidade dos serviços que presta e quanto a isso, a situação é transparente. (...) É dada informação aos colaboradores de tudo o que se passa na instituição, dos grandes desafios que se confronta e do esforço que é feito pelos corpos sociais e pela Direção no sentido de congregar esforços e ir buscar mais-valias para dar maior sustentabilidade a este projeto.”

“Se as coisas estiverem mais estruturadas e existindo uma pessoa direcionada para essa área, com certeza consegue melhorar alguns aspetos que uma pessoa como o Diretor, que tem “n” de funções, não se consegue focar só na GRH, porque tem outras coisas. Se uma pessoa estiver direcionada só para aí, de certeza que vai conseguir fazer um bom trabalho, resolver as coisas e se calhar até criar outros instrumentos, outras coisas que possam ajudar a área dos RH.”

“Se calhar, essas pessoas que estivessem responsáveis por essa área de RH estariam também responsáveis pela parte da avaliação, de entrar em contacto com todos os gestores da valência e fazerem então essa avaliação.”

(Entrevista 9, 37 anos)

Conclusão

O estudo proposto foi concebido através da identificação das temáticas mais importantes acerca da GRH no setor das IPSS, terminando com um caso de estudo com o intuito de identificar como essa gestão é praticada na entidade alvo de investigação.

Através da exploração da temática da economia social como objeto dos exercícios económicos de carácter particular e que não têm como objetivo o lucro, verificou-se que nesta matéria o fator que prevalece é o da pessoa sobre a questão do capital, visto *que “a apropriação da riqueza produzida é exclusivamente coletiva, ou seja, não existe apropriação individual dessa riqueza pelos membros associados numa organização da economia social.”* (Sá, 2016, p. 32)

No que diz respeito à economia social portuguesa, qualquer organização que pretenda ser inserida neste setor, tem que atentar à aplicação dos valores de sustentabilidade, solidariedade, da autonomia e da manifestação coletiva dos resultados, sendo também *“imprescindível assegurar que (...) seja acrescida a estabilidade que as organizações da economia social necessitam para a sua sustentabilidade.”* (Sá, 2016, pp. 34-35)

Na temática das organizações que sustentam o tema principal desta tese, e segundo Peter Drucker, onde se pode evidenciar a diferença mais importante entre as OSFL e as entidades cuja finalidade são os proveitos, é na questão do desempenho, ou seja, enquanto que nas organizações com o objetivo lucrativo, esta área é definida com um único critério que diz respeito à gestão do orçamento, nas entidades do terceiro setor essa matéria não se enquadra, na medida em que se procura diminuir a importância dessa *performance*, alegando sempre que se está a trabalhar por uma causa nobre e que a melhora da vida das pessoas é só por si o lucro. (Drucker, 1994)

“A instituição sem fins lucrativos tem de se avaliar a si própria pelo seu desempenho na criação de um modo de ver as coisas, de normas, valores e participação comprometida, e também na criação de competência humana; e daí surge a necessidade de fixar metas específicas em termos do serviço prestado à população... e de as elevar constantemente, pois caso contrário o seu rendimento cairá a pique.” (Drucker, 1994, pp. 122 - 123)

Outra das distinções que se destacaram com este estudo, foi na matéria respeitante à “GRH vs Gestão de Pessoas”, isto é, enquanto que nas empresas predomina essencialmente a

gestão dos recursos humanos existentes através de práticas que persuadem o desempenho e capacidade dos mesmos, nas IPSS é utilizada a terminologia da gestão de pessoas, uma vez que a missão das OSFL depende, na maior parte das vezes, dos seus trabalhadores e tem em vista a conjugação de interesses entre as organizações e os seus colaboradores.

No que às práticas de GRH propriamente ditas e começando pelo R&S, percebeu-se que nas OCFL este processo está melhor delineado e tem uma sequência, enquanto que nas OSFL isso não se transpareça, ou seja, nas empresas cujo fim é o lucro, após a respetiva candidatura efetuada pelo proponente, o mesmo tem de preencher uma ficha de inscrição, passando depois por um teste onde vão ser medidas as suas capacidades, estando por fim a fase das entrevistas, podendo estas serem telefónicas ou presenciais; já nas associações do terceiro setor, alguns pontos são tido em conta aquando deste processo, como por exemplo a escolha dos candidatos com base nas necessidades da IPSS e nas suas aptidões, bem como a seleção de trabalhadores residentes na área dos serviços, embora a triagem dos melhores pretendentes seja sempre feita, não se contratando qualquer tipo de funcionário. Em ambas as organizações, o recrutamento misto é muito utilizado, estando a formação evidente na medida em que a valorização dos trabalhadores pode significar a subida de posto.

No que à temática do Acolhimento e Integração diz respeito, as diferenças entre os dois setores organizativos não são muito evidentes, na medida em que ambas elaboram um conjunto de atividades para o dia inicial de um colaborador na entidade, desde apresentações das empresas/instituições, bem como das normas e dos colegas e visitas às instalações, seguindo ou não um manual próprio de acolhimento.

Em relação à última prática estudada (Avaliação de Desempenho), a principal diferença prende-se com os métodos utilizados por ambas para se obter uma melhor análise dos resultados, já que o objetivo principal diz sempre respeito à melhoria do rendimento do pessoal. Enquanto que nas OCFL existe um programa próprio para a administração pública (SIADAP) e outros métodos mais utilizados como a autoavaliação e os questionários anónimos, nas IPSS e com o intuito de focar a atenção nas forças dos trabalhadores, pode existir um sistema próprio de gestão e avaliação, como também da entrevista avaliador-avaliado de modo a transmitir um possível plano de melhoras.

No que concerne à instituição em estudo, conseguiu-se perceber que embora esta não possua um departamento próprio de RH nem exista uma necessidade exclusiva da entidade para tal, começa a existir uma preocupação com esta área, na medida em que esta é um ponto

essencial no instituto em questão de modo a se contratarem funcionários vocacionados e habilitados para a função relativa aos jovens institucionalizados, como também no que diz respeito à existência dos processos de recrutamento e formação, visto que sem estes os trabalhadores não teriam a oportunidade de crescer e obter um melhor desempenho, a possibilidade da associação conseguir um outro tipo de acompanhamento estando mais próximo dos colaboradores e a criação de um processo de avaliação de desempenho, onde a organização está a passar pela Certificação da Qualidade.

A formação também possui uma parte importante no IPT, visto que é uma preocupação da entidade em abrir a possibilidade aos funcionários de se inscreverem em ações formativas de modo a que estes possam subir de posto dentro da instituição, existindo para tal formação externa e interna, o que acaba por se tornar uma motivação extra para o colaborador, já que se com estas formações existir uma repercussão no trabalho, a Direção pagaria essa mesma formação, acabando por ser quase como o pilar de desenvolvimento da organização.

Assim sendo, pode-se dizer que a GRH na IPSS em questão é uma gestão mais administrativa, na medida em que esta área é atribuída ao Diretor Geral e não ter o departamento referenciado anteriormente. Este modelo de governo do IPT não é um modelo de futuro, pois tal como refere Fernandes (2011, p. 90) “(...) *o futuro das OSFL passa, invariavelmente, pela integração da GRH na estratégia global da organização*”, para assim existir um modelo que possa permitir aos ativos do IPT acrescentar valor no acompanhamento dos seres humanos.

Referências Bibliográficas

Autores Estrangeiros:

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Londres: Kogan Page Ltd.

Bardin, L. (1991). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Drucker, P. F. (1994). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. (A. Barradas, Trad.) Lisboa: Difusão Cultural.

Drucker, P. F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: a administração*. (A. S. Marques, Trad.) São Paulo: Nobel.

Fortin, M. F. (2003). *O processo de investigação da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Hackett, P. (2000). *Como fazer entrevistas de seleção*. (M. C. Leme, Trad.) São Paulo: Nobel.

Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2004). *Volunteer Management - Practices and Retention of Volunteers*. Washington, DC: The Urban Institute.

Herzog, B. (7 de Dezembro de 2009). 60 anos de Economia Social de Mercado: ontem, hoje e o caminho de amanhã. *Cadernos Adenauer X*, pp. 19-35.

Matheus, M. C., & Fustinoni, S. M. (2006). *Pesquisa Qualitativa em Enfermagem*. São Paulo: Livraria Médica Paulista.

McGrath, J., & Bates, B. (2014). *O Pequeno Livro das Grandes Teorias de Gestão... E de como Usá-las*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.

Minayo, M. C., Deslandes, S. F., Neto, O. C., & Gomes, R. (2002). *Pesquisa Social - Teoria, Método e Criatividade* (21 ed.). Petrópolis: Editora Vozes.

Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes.

Pereira, M. (2013). *Gestão para Organizações não Governamentais*. Florianópolis: Tribo da Ilha.

- Pynes, J. E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Resico, M. F. (7 de Dezembro de 2009). A Economia Social de Mercado: Uma opção de organização económica. *Cadernos Adenauer X*, 3, pp. 68-71.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Sales, D. (2013). *Gestão para Organizações Não Governamentais. Captação de Recursos para Gestão do Terceiro Setor*. Tribo da Ilha: Florianópolis.
- Speak, A., McBride, B., & Shipley, K. (2002). *Captação de Recursos. Da teoria à prática. Desenvolvimento e Captação de Recursos do Projeto Gets - United Way do Canadá*. Canadá.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Human Resource Management*. Harlow: Prentice Hal.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso - Planeamento e Métodos* (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.) São Paulo: Bookman. Obtido em 1 de Fevereiro de 2017, de <http://pt.slideshare.net/victorcastrouguitar/yin-estudo-de-caso>

Autores Portugueses:

- Almeida, H. d. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos - da teoria à prática* (2ª ed.). Loulé: Sílabas e Desafios.
- Azinhairo, A. C., & Teixeira, M. A. (2013). *O Novo SIADAP*. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo.
- Caeiro, J. C. (2005). Economia Social: conceitos, fundamentação teórica e principais desafios. *O Terceiro Sector: Perspectivas e Praticas* (p. 66). Évora: Intervenção Social.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.

- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico - Saber Fazer da Investigação para Dissertações e Teses* (2ª ed.). Escolar Editora.
- Costa, A. P. (2016). Cloud Computing em Investigação Qualitativa: Investigação Colaborativa através do software webQDA. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 153-161. doi:<http://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2016v5i2.p153-161>
- Costa, A. P. (1 de Maio de 2016). Introdução à Análise Qualitativa. *Ações Gerais na Análise de Dados*, 5. Aveiro.
- Costa, A. P., Coutinho, C., Sanchez, C., Souza, D. N., Egry, E., Souza, F. N., . . . Fonseca, R. M. (2015). *Investigação Qualitativa: Inovação, Dilemas e Desafios* (1ª ed.). Aveiro: Ludomedia.
- Costa, H. (1995). Prefácio. Em U. Eco, *Como se faz uma tese em ciências humanas* (A. Bastos, & L. Leitão, Trans., 6ª edição ed., p. 15). Lisboa: Editorial Presença, Lda.
- Garrido, Á. (2016). *Cooperação e Solidariedade - Uma história da Economia Social* (1ª ed.). Lisboa: Tinta da China.
- Lima, A. M. (2013). Economia Social Portuguesa: Papel no Pós-Troika. *I Congresso Internacional: A Economia Social nos Desafios do Século XXI*, (pp. 1-19). Estoril.
- Lucas, F., & Pereira, H. (2007). *Gestão das IPSS com Valências Diversificadas: Proposta de um Modelo de Referência de Atuação Estratégica dos Dirigentes*. Santarém.
- Martins, D. (13 de Fevereiro de 2016). Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. *Evolução da Função RH*, 3; 5-6.
- Melo, M. d. (2012). Particularidades Fiscais. *IPSS - Art.º 12.º do Decreto-Lei n.º 36/A – 2011*, pp. 52-55.
- Namorado, R. (2009). Para uma economia solidária - a partir do caso português. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 65-80.
- Nogueira, J. G. (2008). *O Terceiro Setor e a Administração Pública em Portugal*. Revista do Programa de Mestrado em Ciência Jurídica da Fundinopi.

- Nunes, C. (2013). *Euro = neoliberalismo + socialismo. O momento Maastricht*. Porto: Vida Económica.
- Parente, C. (2013). Gerir Pessoas em OSFL: Um Imperativo Atual. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da Inovação Social* (pp. 307-308). Impulso Positivo.
- Pereirinha, J. (2003). Economia Social e Estado-Providência. *Intervenção Social*, 233 - 240.
- Quintão, C. (2011). *O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto - Unidade de I&D da Fundação para a Ciência e a Tecnologia.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rojão, G., & Araújo, P. (2013). Gestão do Voluntariado nas OSFL - Introdução. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - O desafio da inovação social* (p. 355). Impulso Positivo.
- Sá, J. (2016). Economia Social: algumas precisões. Em J. M. Fernandes, E. Graça, J. Sá, F. S. Santos, C. Azevedo, F. P. Almeida, . . . L. A. Silva, *A Economia Social em Portugal: Necessidades, perspetivas e financiamentos* (pp. 32-36). Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento Europeu.
- Soares, C., Fialho, J. A., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (2012). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*. POAT/FSE: Gerir, Conhecer e Intervir.
- Sousa, C., Costa, A. B., Ribeiro, A., Cardoso, A., Jorge, A. d., Leandro, A., . . . Bicho, V. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social*. IPI Consulting Network Portugal.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lousã: Lidel.

Vilar, E. R. (2013). Prefácio. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos - O Desafio da Inovação Social* (p. 7). Impulso Positivo.

Dissertações:

Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*. ISPA.

Castro, P. M. (2010). *As Práticas e Limitações da Gestão de Recursos Humanos: Um Ensaio na UNIFORM*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Falconer, A. P. (1999). *A Promessa do Terceiro Setor - Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações*. Centro de Estudos em Administração - Universidade de São Paulo: São Paulo.

Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos na Organizações Sem Fins Lucrativos - O Caso da APPACDM do Porto*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Nogueira, R. (2014). *Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor - O Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga.

Oña, F. S. (2015). *¿Economía de Mercado O Economía Social Y Solidaria? Análisis Del Régimen Constitucional del Sistema Económico Ecuatoriano*. Quito: Pontificia Universidad católica del Ecuador.

Pereira, S. C. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Porto.

Soares, D. M. (2015). *A Gestão de Desempenho: Implementação numa IPSS*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Documentação de Instituições:

Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Aveiro. (2013). *Manual do Sistema de Gestão da Qualidade*. Aveiro.

Centro de Educação Especial de Rio Maior "O Ninho". (2012). *Manual da Qualidade*. Rio Maior.

Centro de Integração e Reabilitação de Tomar. (2010). *Manual de Apresentação*. Tomar.

Santa Casa da Misericórdia do Porto. (2016). *Modelo de Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho*. Porto: Misericórdia do Porto.

Legislação:

Decreto-Lei n.º 172-A/2014. (14 de Novembro de 2014).

Diário da República - I SÉRIE - A Nº 254. (1998). *Lei nº 71/98*. Assembleia da República.

Diário da República I Série - nº46. (25 de Fevereiro de 1983). *Decreto-Lei nº119/83 - Estatuto das IPSS*. Assembleia da República.

Diário da República n.º 69. (2004). *Lei 10/2004, de 22 de Março*. Assembleia da República.

Diário da República, 1.ª série — N.º 88. (2013). *Lei nº 30/2013 - Artigo 4º*. Assembleia da República.

Diário da República, 1.ª série — N.º 88. (2013). *Lei nº30/2013 - artigo 5º*. Assembleia da República.

Estatuto das IPSS - artigo 10º. (s.d.). *Decreto-Lei 119/83*.

Estatuto das IPSS - artigo 4º. (s.d.). *Decreto-Lei 119/83*.

Referências NetGráficas:

Âgencia Lusa. (17 de Junho de 2015). Economia social recorre às políticas de emprego para suprimir falta de trabalhadores. *Observador*. Obtido em 20 de Fevereiro de 2017, de <http://observador.pt/2015/06/17/economia-social-recorre-as-politicas-de-emprego-para-suprimir-falta-de-trabalhadores/>

Artigos de apoio Infopédia. (2003-2017). *Liberalismo*. (P. Editora, Editor) Obtido em 23 de Fevereiro de 2017, de Artigos de apoio Infopédia: [https://www.infopedia.pt/\\$liberalismo](https://www.infopedia.pt/$liberalismo)

Artigos de apoio Infopédia. (2003-2017). *Neoliberalismo*. Obtido em 25 de Fevereiro de 2017, de Artigos de apoio Infopédia: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/neoliberalismo>

Artigos de apoio Infopédia. (2003-2017). *Social-democracia*. Obtido em 25 de Fevereiro de 2017, de Artigos de apoio Infopédia: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/social-democracia?express=social+democracia>

Artigos de apoio Infopédia. (2003-2017). *Socialismo*. (P. Editora, Editor) Obtido em 23 de Fevereiro de 2017, de Artigos de apoio Infopédia: [https://www.infopedia.pt/\\$socialismo](https://www.infopedia.pt/$socialismo)

Borges, L. (2014). *Os 5 pilares da gestão de pessoas*. Obtido em 27 de Fevereiro de 2017, de Luz Planilhas Empresariais: <http://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>

Canavarro, J. (29 de Junho de 2013). *Economia Social: Desafios do século XXI em debate*. Obtido em 25 de Fevereiro de 2017, de Educação Informação Montepio: <http://ei.montepio.pt/economia-social-desafios-do-seculo-xxi-em-debate/>

Carvalho, L. (s.d.). *Movimento operário no século XIX*. Obtido em 19 de Fevereiro de 2017, de Mundo e Educação: <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/historiageral/movimento-operario-no-seculo-xix.htm>

Casimiro, N. (4 de Fevereiro de 2011). *A importância de Fayol para a Gestão | Teoria Clássica*. Obtido em 26 de Dezembro de 2016, de Gestor.pt: <http://gestor.pt/a-importancia-de-fayol-para-a-gestao-teoria-classica/>

Centro de Integração e Reabilitação de Tomar. (2010). *Manual de Apresentação*. Tomar.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier. Obtido em 3 de Dezembro de 2016, de <http://pt.slideshare.net/PauloCAmaro/gesto-de-pessoas-3ed-idalberto-chiavenato>

Conde, Á. (3 de Dezembro de 2009). *Entrevistas semi-estruturadas*. Obtido em 10 de Janeiro de 2017, de Metodologias de Investigação em Educação: <http://metodologiasua.blogspot.pt/2009/12/entrevista-semi-estruturada.html>

- Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado. (s.d.). *Direitos e Deveres*. Obtido em 1 de Março de 2017, de Voluntariado.pt: <http://www.voluntariado.pt/left.asp?04.03>
- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2013). *Lei de Bases da Economia Social - CASES*. Obtido em 20 de Fevereiro de 2017, de Cases.pt: http://www.cases.pt/wp-content/uploads/Projeto_de_lei_de_bases_da_econ._social_aprovado.pdf
- Costa, A. P. (2016). Cloud Computing em Investigação Qualitativa: Investigação Colaborativa através do software webQDA. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 153-161. doi:<http://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2016v5i2.p153-161>
- Domínios da Gestão. (26 de Agosto de 2010). *O Processo de Acolhimento e Integração na Organização*. Obtido em 17 de Dezembro de 2016, de Domínios da Gestão.blogs.sapo.pt: <http://dominiosdagestao.blogs.sapo.pt/818.html>
- Elaina, J. (18 de Janeiro de 2013). *Henri Fayol - Pai da Teoria Clássica da Administração*. Obtido em 26 de Dezembro de 2016, de Portal da Gestão: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6886-henri-fayol-pai-da-teoria-cl%C3%A1ssica-da-administra%C3%A7%C3%A3o.html>
- Ferreira, D. (2014). *Gestão De Pessoas E Gestão De Recursos Humanos: As Diferenças*. Obtido em 26 de Fevereiro de 2017, de PME.pt: <http://pme.pt/recursos-humanos-versus-capital-humano/>
- Hespanha, P., Monteiro, A., Ferreira, A. C., Rodrigues, F., Nunes, M. H., Hespanha, M. J., . . . Portugal, S. (12 de Novembro de 2008). *Entre o Estado e o Mercado - As fragilidades das instituições de protecção social em Portugal*. Obtido em 2 de Março de 2017, de Santas Casas da Misericórdia: <http://santascasadamisericordia.blogspot.pt/2008/11/entre-o-estado-e-o-mercado-as.html>
- Inc. (s.d.). *Nonprofit Organizations, and Human Resources Management*. Obtido em 15 de Fevereiro de 2017, de Inc.com: <http://www.inc.com/encyclopedia/nonprofit-organizations-and-human-resources-management.html>
- Instituto Profissional do Terço. (2016). Obtido em 1 de Fevereiro de 2017, de <http://oterco.org/>

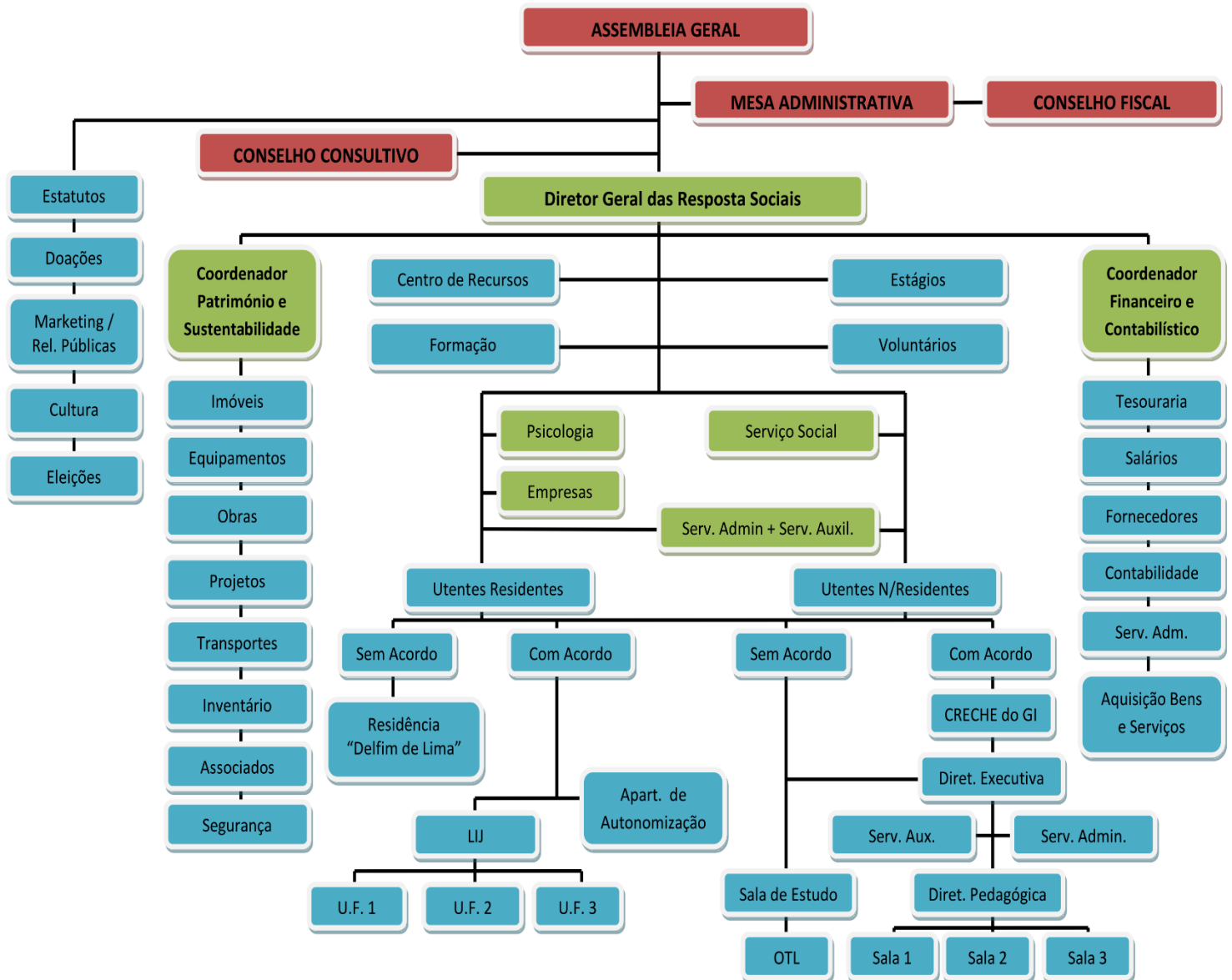
- Junior, A. G. (2006-2017). *Tradicionalismo*. Obtido em 23 de Fevereiro de 2017, de InfoEscola: <http://www.infoescola.com/sociologia/tradicionalismo/>
- Macore, S. A. (2013). *Origem e evolução de Recursos Humanos*. Obtido em 25 de Novembro de 2017, de ebah.pt: <http://www.ebah.pt/content/ABAAAhBDYAL/origem-evolucao-recursos-humanos>
- Martinho, E. (19 de Maio de 2016). O que é e o que vale a economia social. (A. Suspiro, Entrevistador) Observador. Obtido em 2 de Março de 2017, de <http://observador.pt/2016/05/19/o-que-e-e-o-que-vale-a-economia-social/>
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. (29 de Junho de 2013). *Economia Social: Desafios do século XXI em debate*. Obtido em 25 de Fevereiro de 2017, de Educação Informação Montepio: <http://ei.montepio.pt/economia-social-desafios-do-seculo-xxi-em-debate/>
- Monzón , J. L., & Chaves, R. (2012). *A Economia Social na União Europeia*. Bruxelas: Comité Económico e Social Europeu pelo Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa. Obtido em 24 de Fevereiro de 2017, de http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_pt.pdf
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 1-12. Obtido em 26 de novembro de 2017, de http://cliente.argom.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html
- Moreira, V. (23 de Novembro de 2010). Economia social de mercado. *Público*. Obtido em 25 de Fevereiro de 2017, de <https://www.publico.pt/opiniao/jornal/economia-social-de-mercado-20674658>
- Pagin, B. (2013). Parlamento aprovou lei de bases da economia social. *Voz das Misericórdias*, 4. Obtido em 20 de Fevereiro de 2017, de http://ump.pt/files/files/JVM03_13.pdf
- Periard, G. (18 de Julho de 2011). *Avaliação de desempenho – O que é e como funciona*. Obtido em 18 de Dezembro de 2016, de Sobre Administração: <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>

- Pinville, M. (25 de Novembro de 2015). O mais importante não é o lucro, mas as empresas sociais “têm de ser viáveis”. (A. Sanches, Entrevistador) Público. Obtido em 7 de Fevereiro de 2017, de Publico.pt: <https://www.publico.pt/2015/11/25/sociedade/noticia/o-mais-importante-nao-e-o-lucro-mas-as-empresas-sociais-tem-de-ser-viaveis-1715491>
- Politipédia. (2012). *Solidarismo*. Obtido em 23 de Fevereiro de 2017, de Politipédia.pt: <http://www.politipedia.pt/solidarismo/>
- Portal Executivo. (s.d.). *Como fazer avaliações de desempenho*. Obtido em 31 de Dezembro de 2016, de pmelink.pt - Manuais de Gestão: <http://www.pmelink.pt/manuais/recursos-humanos/como-fazer-avaliacoes-de-desempenho>
- PwC Portugal. (2015). *Carreiras - Processo de Recrutamento e Seleção*. Obtido em 3 de Janeiro de 2017, de PWC.pt: <http://www.pwc.pt/pt/carreiras/processo.html>
- Rangel, A. (19 de Março de 2015). *3 métodos para avaliar o desempenho de funcionários*. Obtido em 18 de Dezembro de 2016, de Exame.com: <http://exame.abril.com.br/pme/3-metodos-para-avaliar-o-desempenho-de-funcionarios/>
- Redação Administradores. (4 de Janeiro de 2011). *As vantagens e desvantagens da Dinâmica de Grupo*. Obtido em 1 de Março de 2017, de Administradores: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/as-vantagens-e-desvantagens-da-dinamica-de-grupo/41577/>
- Santiago, E. (2006-2017). *Socialismo Utópico*. Obtido em 23 de Fevereiro de 2017, de InfoEscola.com.
- Segurança Social*. (18 de Dezembro de 2015). Obtido de Segurança Social/IPSS: <http://www.seg-social.pt/ipss>
- Silva, M. (12 de Setembro de 2011). *Economia Social e Democratização da Economia*. Obtido em 23 de Fevereiro de 2017, de A Areia dos Dias: <http://areiadosdias.blogspot.pt/2011/09/economia-social-e-democratizacao-da.html>

- Soares, J. (16 de Abril de 2012). *Os 14 Princípios e funções de Fayol*. Obtido em 26 de Dezembro de 2016, de jonessoares.wordpress.com/2012/04/16/os-14-principios-e-funcoes-de-fayol/
- Sobreiro, V. L. (2008). *Sou tudo e não sou nada: as funções de director técnico nos organismos de apoio social a crianças e idosos no concelho de Caldas da Rainha*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Obtido em 3 de Março de 2017, de <http://hdl.handle.net/10400.5/3008>
- Sousa, J. (26 de Março de 2015). *Processo de recrutamento interno e externo: Quais as diferenças?* Obtido em 15 de Novembro de 2016, de [e-konomista.pt: http://www.e-konomista.pt/artigo/processo-de-recrutamento-interno-externo-diferencas/](http://www.e-konomista.pt/artigo/processo-de-recrutamento-interno-externo-diferencas/)
- Sousa, J. d. (24 de Setembro de 2014). *Soft skills: o que são e qual a sua importância real?* Obtido em 8 de Junho de 2017, de [E-Konomista: http://www.e-konomista.pt/artigo/soft-skills/](http://www.e-konomista.pt/artigo/soft-skills/)
- Sousa, J. d. (20 de Março de 2015). *Tipos de entrevista de emprego: quais são?* Obtido em 1 de Março de 2017, de [E-Konomista.pt: http://www.e-konomista.pt/artigo/tipos-de-entrevista-de-emprego/](http://www.e-konomista.pt/artigo/tipos-de-entrevista-de-emprego/)
- Tomás, P. (4 de Junho de 2012). *Assessment Centre: Na perspectiva de uma especialista*. Obtido em 1 de Março de 2017, de [Paula Tomás Consultores: http://www.ptomasconsultores.pt/assessmentcentreespecialista/](http://www.ptomasconsultores.pt/assessmentcentreespecialista/)
- União das Misericórdias Portuguesas. (s.d.). *Misericórdias*. Obtido em 22 de Fevereiro de 2017, de [ump.pt: http://www.ump.pt/misericordias](http://www.ump.pt/misericordias)
- Voluntariado Universitário. (22 de Março de 2013). *Entrevista Instituto Profissional do Terço*. Obtido em 1 de Fevereiro de 2017, de [Associação Voluntariado Universitário: https://associacaovou.wordpress.com/2013/03/22/entrevista-ipt/](https://associacaovou.wordpress.com/2013/03/22/entrevista-ipt/)
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso - Planeamento e Métodos* (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.) São Paulo: Bookman. Obtido em 1 de Fevereiro de 2017, de <http://pt.slideshare.net/victorcastrouguitar/yin-estudo-de-caso>

ANEXO A: Organigrama do IPT

Figura 2 - Organigrama do IPT - 2015



Fonte: Instituto Profissional do Terço (2015)

ANEXO B: Guiões de Entrevista

Entrevista (Provedor IPT)

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISLA Gaia - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, foi elaborada uma dissertação em que o tema escolhido foi: “A Gestão de RH na IPSS: O Caso do IPT”.

Após os objetivos e as metodologias estarem esclarecidos, surge então a entrevista seguinte, na qual se solicita a sua resposta.

O objetivo geral a apresentar prende-se sobretudo em identificar de que forma é feita a GRH nas OSFL. Quanto aos objetivos específicos procura-se verificar de que maneira é que a GRH ocupa um papel essencial nas IPSS; identificar as práticas utilizadas na instituição objeto de estudo e mostrar que diferenças existem entre a GRH das IPSS com as organizações com fins lucrativos.

As respostas obtidas e consequentes resultados serão somente utilizados no domínio desta dissertação.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração.

O IPT

- Em que ano se deu a sua entrada como Provedor da Instituição? Como é que a oportunidade surgiu?
- Antes da sua entrada no IPT como Provedor, já tinha alguma ligação com a Instituição, anteriormente?
- Quando tomou posse como Provedor, que problemas encontrou deixados pelo antecessor? Que mudanças aplicou?
- De um modo geral, acha que a entidade proliferou com as alterações ou se fosse hoje, fazia de maneira diferente? Atualmente, o que urge mudar?
- Passando para as respostas sociais existentes. Qual é o número de utentes de cada uma?
- Relativamente aos RH do IPT, qual é o número de colaboradores existente em cada setor? Existe algum colaborador que esteja como voluntário? E a entrada do instituto no

Programa de Estágios PEJENE, como se deu e qual o motivo para o mesmo? Tanto os voluntários, como os estagiários, futuramente poderão passar a trabalhadores efetivos do IPT?

- Considera que existe alguma insuficiência nos RH da instituição? (Se sim) que aspetos podem melhorar?

A Gestão de RH no IPT

- Que práticas de GRH são utilizadas pela entidade? Existe um departamento próprio? (Se sim) O responsável que funções é que possui? Qual é a posição que ocupa no organigrama? (Se não) Considera a hipótese da criação de um departamento e se o mesmo é importante?

Recrutamento e Seleção

- Que métodos de recrutamento e técnicas de seleção é que a organização utiliza?
- O Sr. Provedor participa nesses processos de recrutamento? (Se sim) Onde é que a sua intervenção é mais evidente? Participa mais alguém consigo?
- Considera que os métodos utilizados são os mais corretos? (Se não) Que os outros procedimentos acha que deviam ser implementados?

Acolhimento e Integração

- Após o recrutamento de novos colaboradores, que instrumentos a organização utiliza relativamente ao seu acolhimento e integração?
- Existem muitas dificuldades dos novos trabalhadores a ambientarem-se? (Se sim) Que tipo de problemas enfrentam?

Avaliação de Desempenho

- Como é que o IPT, procede à avaliação de desempenho dos seus membros? Em que períodos de tempo o faz? Como é feito?
- Existe algum Sistema de Avaliação de Desempenho? (Se sim) Que critérios são usados para avaliar? (Se não) Pensa passar para a criação de um?
- Dependendo de cada avaliação, existem algumas consequências (positivas ou negativas) para os trabalhadores?

A Importância da Gestão de RH

- Posto isto, de que maneira é que acha que a Gestão de Recursos Humanos ocupa um papel essencial nas IPSS? E no IPT?
- De que maneira a Gestão de Recursos Humanos no IPT influencia o desempenho organizacional?

Chegamos ao fim da entrevista. Agradeço a sua colaboração e ajuda.

Entrevista (Diretor Geral para as respostas sociais/ Responsável Departamento de Psicologia, entre outros)

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISLA Gaia - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, foi elaborada uma dissertação em que o tema escolhido foi: “A Gestão de RH na IPSS: O Caso do IPT”.

Após os objetivos e as metodologias estarem esclarecidas, surge então a entrevista seguinte, na qual se solicita a sua resposta.

O objetivo geral a apresentar prende-se sobretudo em identificar de que forma é feita a GRH nas OSFL. Quanto aos objetivos específicos procura-se verificar de que maneira é que a GRH ocupa um papel essencial nas IPSS; identificar as práticas utilizadas na instituição objeto de estudo e mostrar que diferenças existem entre a GRH das IPSS com as organizações com fins lucrativos.

As respostas obtidas e consequentes resultados serão somente utilizados no domínio desta dissertação.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração.

O IPT

- Em que ano se deu a sua entrada na Instituição? Anteriormente à sua entrada, já tinha tido alguma ligação com a Instituição?
- Sempre desempenhou estas funções de coordenação aquando da sua entrada no IPT? (Se não) Que outros cargos desempenhou?

- Para entrar na entidade, passou por um processo de Recrutamento e Seleção. Como foi esse processo? Como surgiu a oportunidade de vir trabalhar para o IPT?
- Após o processo de R&S, passou pelo procedimento de Acolhimento e Integração. Como foram os primeiros tempos na instituição? Que dificuldades encontrou? Que instrumentos foram utilizados para uma melhor integração?
- Nestes anos que está no IPT, alguma vez passou pelo processo de Avaliação de Desempenho? (Se sim) Como é que foi feito esse método e em que altura foi realizado? (Se não) Considera importante existir um instrumento de Avaliação de Desempenho? Porquê?
- Passando ao tema da direção geral para as respostas sociais. Como se deu a possibilidade de assumir esse cargo?
- Qual o número de trabalhadores que tem sob a sua coordenação? Considera que existe alguma insuficiência nos colaboradores da sua orientação? (Se sim) que aspetos podem melhorar?

A Gestão de RH no IPT

- (Pergunta feita ao Sr. Provedor, se for não, assume-se que não existe departamento de RH) Considera que a criação de um departamento de RH é importante?

Recrutamento e Seleção

- Que métodos de recrutamento e técnicas de seleção é que são utilizados para a contratação para a sua coordenação?
- Participa nesses processos de recrutamento para a seleção da sua equipa? (Se sim) Onde é que a sua intervenção é mais evidente? Participa mais alguém consigo?
- Considera que os métodos utilizados são os mais corretos? (Se não) Que outros procedimentos acha que deviam ser implementados?

Acolhimento e Integração

- Após o recrutamento de novos colaboradores, que instrumentos é que a sua coordenação utiliza relativamente ao seu acolhimento e integração?
- Existem muitas dificuldades dos novos trabalhadores a ambientarem-se? (Se sim) Que tipo de problemas enfrentam?

Avaliação de Desempenho

- Como é que procede à avaliação de desempenho dos seus membros? Em que períodos de tempo o faz? Como é feito?
- Dependendo de cada avaliação, existem algumas consequências (positivas ou negativas) para os trabalhadores?

A Importância da Gestão de RH

- Posto isto, de que maneira é que acha que a Gestão de Recursos Humanos ocupa um papel essencial nas IPSS? E no IPT?
- De que maneira a Gestão de Recursos Humanos no IPT influencia o desempenho organizacional?

Chegamos ao fim da entrevista. Agradeço a sua colaboração e ajuda.