



FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DO PORTO

Cátia Sofia Fonseca Cardoso

2º Ciclo de Estudos em Sociologia

Manual de Funções e Competências e Manual de Acolhimento e Integração da
INVDES: uma proposta aplicada a uma Organização do Terceiro Setor
2014

Orientador: Professora Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente

Coorientador:

Classificação: Ciclo de estudos:

Dissertação/relatório/Projeto/IPP:

Versão definitiva

RESUMO

O presente relatório visa contribuir para a análise à gestão de pessoas nas Organizações do Terceiro Setor. Para tal, partimos de um estudo de caso na INVDES.

Pretendemos contribuir para o estudo da gestão de pessoas num carácter dinâmico no seio organizativo da INVDES. Assim, os objetivos do nosso estudo materializaram-se em dois grandes produtos, que nos foram propostos pela organização.

O primeiro diz respeito à análise e descrição de funções que culmina, em última instância, no *Manual de Funções e Competências*. A sua implementação visa definir e consciencializar os membros para as suas competências, obrigações e responsabilidades, o seu lugar na hierarquia e o papel funcional de cada um.

O segundo objetivo foi a conceção, desenvolvimento e implementação de um *Manual de Acolhimento e Integração*, que permite que o sucesso da entrada do membro na organização no sentido em que este se familiariza rapidamente com a estrutura organizacional.

Pelas características da organização e dos instrumentos de gestão de pessoas que construímos, optamos por seguir uma estratégia metodológica de carácter intensivo em que as técnicas de recolha de dados privilegiadas foram a entrevista semiestruturada realizada a todos os colaboradores da INVDES, fossem eles associados, voluntários ou estagiários; a observação e a análise documental.

Palavras-chave: Terceiro setor; Gestão de pessoas; Análise e descrição de funções; Competências; Acolhimento e integração.

ABSTRACT

This report aims to contribute to the analysis of the people management in the Third Sector Organizations. For this, we start from a case study in INVDES.

We intend to contribute to the study of people management in a dynamic character within the organizational INVDES. The objectives of our study materialized into two major products, which were proposed by the organization.

The first concerns the job analysis and description culminating in *Functions and Competences Handbook*. Its implementation aims to define and raise awareness among members for their competences, obligations and responsibilities, their place in the hierarchy and the functional role each one.

The second objective was the design, development and implementation of an *Reception and Integration Handbook*, that allows the successful entry of the member in the organization in the sense that this becomes quickly familiarize with the organizational structure.

By the characteristics of the organization and people management tools who build, we chose to follow a methodological strategy of intensive character where the privileged techniques for data collection was semistructured interview to all employees of INVDES, they were associated, volunteers or trainees; observation and document analysis.

Keywords: Third sector; People management; Job analysis and descriptions; Competences; Reception and integration.

RESUMÉ

Ce rapport vise à contribuer à l'analyse de la gestion des personnes dans les organismes du tiers secteur. À cette fin, nous partons d'une étude de cas dans INVDES.

Nous avons l'intention de contribuer à l'étude de la gestion des personnes dans le caractère dynamique au sein des INVDES organisation. Les objectifs de notre étude sont matérialisés en deux produits principaux, qui ont été proposés dans l'organisation.

Le premier concerne l'analyse et la description des fonctions culminant dans le *Manuel de Fonctions et Compétences*. Sa exécution vise à définir et à sensibiliser les membres pour leurs compétences, obligations et responsabilités, sa place dans la hiérarchie et le rôle fonctionnel de chacun.

Le deuxième objectif était la conception, le développement et la exécution d'un *Manuel d'Induction et de l'Intégration*, qui permet l'entrée réussie de l'organe de l'organisation afin qu'elle puisse rapidement vous familiariser avec la structure organisationnelle.

Par les caractéristiques de l'organisation et des outils de gestion de personnes qui nous construisons, nous choisissons de suivre une stratégie méthodologique de caractère intensif dans lequel les techniques de collecte de données on le privilège étaient entrevue semi-structurée à tous les employés de INVDES, ils ont été associés, des bénévoles ou des stagiaires; l'observation et l'analyse de documents.

Mots-clés: Tiers secteur; Gestion des personnes; Analyse et la description des fonctions; Compétences; Induction et de l'intégration.

AGRADECIMENTOS

Este percurso não estaria completo se não dirigisse uma palavra de apreço a todas as pessoas, que de uma maneira ou de outra, marcaram este percurso que agora culmina.

À minha orientadora, a Professora Doutora *Cristina Parente* por se ter mostrado sempre disponível, atenta e nas horas certas, ter demonstrado que com persistência, consegue-se tudo. Muito obrigada!

À *INVDES* por me ter recebido tão bem e pela disponibilidade demonstrada por todos em participar neste projeto. Em particular à Dra. *Ana Luísa Martinho*, agradeço o incentivo e apoio que demonstrou desde o primeiro momento, acreditando que era possível.

Aos *meus pais*, pelo apoio incondicional nesta jornada académica. Obrigada por tudo!

À *minha irmã*, por me encaminhar quando eu só a desencaminhava. Quando uma já era Mestre, a outra ainda estava a meio caminho.

Aos meus queridos amigos. *Catarina*, não foi por acaso que neste último ano continuamos juntas e connosco só há felizes coincidências. *Bárbara*, obrigada pelas horas e horas de estudo na biblioteca e pelas (muitas) distrações quando eram necessárias. À *Cate*, ao *João*, ao *Fábio* e ao *Richard* obrigada pelo apoio, companheirismo e, acima de tudo, amizade. Ao *Martinho* obrigada pelo carinho, cumplicidade, sorrisos e pela playlist invejável que me acompanhou na escrita, que apesar de tardia, foi imprescindível.

ÍNDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	III
RESUMÉ	V
AGRADECIMENTOS	VII
NOTAS INTRODUTÓRIAS	1
CAPÍTULO I O CAMPO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E A GESTÃO DE PESSOAS	5
1. Deambulações teóricas e conceptuais sobre as designações	5
1.1 Diferentes designações para conceitos próximos	5
1.2 A opção pelo conceito das Organizações do Terceiro Setor	12
1.3 O Terceiro Setor em Portugal	16
2. A gestão de pessoas nas Organizações do Terceiro Setor	23
2.1 Uma evolução da função pessoal	23
2.2 Da gestão de recursos humanos à gestão de pessoas no Terceiro Setor	29
2.3 Algumas especificidades dos recursos humanos no Terceiro Setor	33
CAPÍTULO II A INVDES, OS SEUS RECURSOS HUMANOS E METODOLOGIAS DE CONSTRUÇÃO DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO	39
1. O projeto coletivo da INVDES pela promoção do empreendedorismo social. 39	
2. Metodologias para a construção do Manual de Funções e Competências e Manual de Acolhimento e Integração	44
2.1 Articulação entre a encomenda da INVDES, a metodologia de investigação e a construção dos produtos	44
2.2 A pesquisa qualitativa na investigação-ação sociológica	45
2.3 Operacionalização do desenho de investigação-ação para a produção de instrumentos de gestão	48
CAPÍTULO III DISCUSSÃO SOBRE A CONSTRUÇÃO DOS PRODUTOS	51
1. Manual de Funções e Competências	51
2. Manual de Acolhimento e Integração	62

CAPÍTULO IV ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA INVDES. DIFICULDADES E RECOMENDAÇÕES	65
---	----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
---	----

ANEXOS	79
---------------------	----

Anexo I Guião de entrevista	81
--	----

Anexo II Modelo metodológico do Manual de Funções e Competências	85
---	----

Anexo III Manual de Funções e Competências	87
---	----

• Apresentação inicial.....	89
-----------------------------	----

• Organograma da organização.....	90
-----------------------------------	----

• Listagem de funções.....	91
----------------------------	----

• Descritivo teórico das funções.....	92
---------------------------------------	----

• Descritivos de função.....	94
------------------------------	----

• Apêndices.....	130
------------------	-----

Apêndice 1) Descritivo de Função.....	130
---------------------------------------	-----

Apêndice 2) Modelo de Competências - componentes.....	132
---	-----

Apêndice 3) Modelo de Competências específicas por função.....	136
--	-----

Apêndice 4) Guião de entrevista para análise e descrição de funções e competências.....	141
---	-----

Anexo IV Manual de Acolhimento e Integração	153
--	-----

• Mensagem de boas vindas.....	155
--------------------------------	-----

• Quem somos?.....	156
--------------------	-----

• O que fazemos?.....	159
-----------------------	-----

• A condição de associado.....	161
--------------------------------	-----

• A condição de voluntário.....	163
---------------------------------	-----

• Perfil de competências dos membros.....	165
---	-----

• Contactos.....	167
------------------	-----

Anexo V Cronograma de estágio	168
--	-----

Anexo VI Memorando do Seminário "Vidas a Resgatar"	170
---	-----

Anexo VII Memorando "Jornada pela Cidadania"	176
---	-----

Anexo VIII Memorando do Fórum "Empreendedorismo Social"	184
--	-----

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Figura 1 - Contribuição do campo das Organizações do Terceiro Setor.....	13
Figura 2 - Representação das OTS portuguesas no ano de 2011	18
Figura 3 - Modelos teóricos da gestão de recursos humanos	26
Figura 4 - Organograma da INVDES	41
Figura 5 - Objetivos e processos da investigação-ação	47
Gráfico 1 - Distribuição de emprego remunerado por atividade (em percentagem)	20
Gráfico 2 - Recursos, despesas e necessidades de financiamento das OTS	21
Tabela 1 - Fases do ciclo de gestão do voluntariado	37
Tabela 2 - Competências transversais e Competências específicas da INVDES	59

LISTA DE SIGLAS

CASES	Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
CEE	Comunidade Económica Europeia
DGERT	Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
EAPN	Rede Europeia Anti-Pobreza Portugal
EMES	<i>Emergence des Enterprises Sociales en Europe</i>
EUA	Estados Unidos da América
GRH	Gestão de Recursos Humanos
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISFLUP	Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto
ONGD	Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento
OSFL	Organizações Sem Fins Lucrativos
OTC	Organização Científica do Trabalho
OTS	Organizações do Terceiro Setor
PIB	Produto Interno Bruto
RESIT	Rede Europeia de Empresas de Inserção
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
WISE	<i>Work Integration Social Entrepise</i>

NOTAS INTRODUTÓRIAS

O relatório que apresentamos inserido no estágio curricular tem como principal enfoque a problemática da gestão de pessoas nas Organizações do Terceiro Setor (OTS). O estágio foi desenvolvido na INVDES, nome fictício de modo a garantir o anonimato da organização, uma OTS sediada no Porto.

O objeto de estudo de estágio reflete do ponto de vista do trabalho de pesquisa efetuado na análise e discussão da gestão de pessoas nas OTS e respetivas práticas. Sendo a INVDES uma OTS que procura estudar e dar a conhecer o terceiro setor através da capitação destas organizações e os seus recursos humanos, torna-se necessário que se desenvolva dentro da organização o seu próprio plano de gestão de pessoas. O interesse e a motivação do estudo para esta problemática deve-se aos novos desafios que têm permeado a estratégia das organizações que permitiram que gestão de pessoas adquirisse uma maior preponderância ao fornecer às organizações um conjunto de informações fundamentais para o seu desenvolvimento.

Neste sentido, a dimensão institucional que vamos tratar neste projeto trata-se de uma associação. Pretende-se sobretudo contribuir para o debate e reflexão desta temática no contexto nacional, explanar os conceitos e abordagens teóricas que se têm desenvolvido em torno do terceiro setor e principalmente, reconhecer a sua mais-valia para o momento de fragilidade económica, social e política vivida não só em Portugal mas igualmente nos restantes países. De facto, os problemas provocados por políticas de *welfare mix* desenvolvem “novas formas de acção do terceiro sector, que surgem como alternativa às fórmulas que obedeciam a lógicas históricas ultrapassadas” (Coutinho, 2003, p. 175).

Pretendemos contribuir para o estudo da gestão de pessoas num carácter dinâmico no seio organizativo da INVDES. Assim, os objetivos do nosso estudo materializaram-se em dois grandes produtos que correspondem às propostas da INVDES.

O primeiro diz respeito à análise e descrição de funções que culminará, em última instância, no *Manual de Funções e Competências*. A inexistência de uma sistematização da informação relativa a diversas funções preocupavam a INVDES, pelo que pensamos pertinente desenvolver este instrumento de gestão indispensável pelo bom funcionamento dos recursos humanos de qualquer organização. Neste campo, o nosso projeto tem como finalidades conhecer as principais características das funções

desempenhadas pelos membros da INVDES em termos de atividades/tarefas e responsabilidades desempenhadas, competências necessárias e requisitos qualificacionais.

O instrumento não estaria finalizado se não assegurássemos uma análise das funções por via das competências, implementando-se uma proposta de gestão por competências na INVDES. Para tal, identificamos, analisamos, descrevemos e avaliamos as competências necessárias para cada função. A gestão de pessoas permite que se foque nas ações das pessoas por forma a construir uma organização eficaz e que consegue atingir as metas e objetivos delineados, recompensando as pessoas de acordo com critérios objetivos.

O segundo instrumento de gestão e produto do nosso estudo diz respeito à conceção, desenvolvimento e implementação do *Manual de Acolhimento e Integração*. O acolhimento de um novo membro na organização necessita, fundamentalmente, que lhe sejam fornecidas as melhores condições de integração. Para tal, deve-se motivar o sujeito desde a sua entrada para que se sinta como um membro da organização. Esta prática é muitas vezes secundarizada na gestão de pessoas, apesar de ser ela que ajuda, num primeiro momento, a motivar e reter indivíduos.

O relatório de estágio encontra-se dividido em quatro capítulos, procurando articular a problematização teórica do terceiro setor e a gestão de pessoas, que se consubstanciam nos dois produtos que propomos neste relatório. Assim, o primeiro capítulo encontra-se dividido em dois pontos centrais. O primeiro diz respeito à abordagem teórica do campo das OTS e apresentação das várias designações para estas organizações, fazendo uma incursão pela caracterização do terceiro setor nacional. No segundo ponto do mesmo capítulo, focamos a gestão de pessoas nas OTS, propondo desde logo a passagem do conceito de gestão de recursos humanos para a gestão de pessoas inspirado na adoção de novas formas de organização do trabalho e implicando o desenvolvimento dos recursos humanos, numa vertente coletiva e individual. Fornecemos algumas especificidades características dos recursos humanos deste setor, focando essencialmente o seu carácter voluntário.

Sendo a INVDES uma OTS que procura estudar e dar a conhecer o terceiro setor através da capitação destas organizações e dos seus recursos humanos, torna-se necessário que se desenvolva dentro da INVDES o seu próprio plano de gestão de pessoas.

No segundo capítulo apresentamos a organização acolhedora do nosso estágio curricular com especial atenção à forma como é definida a sua estrutura organizacional. Veremos igualmente a apresentação e justificação da metodologia utilizadas para a construção dos produtos de gestão, destacando a importância da investigação-ação enquanto vertente norteadora do nosso estudo. A abordagem metodológica seguida para a construção dos dois instrumentos de gestão recaiu sobre a análise de teor intensivo que nos forneceu uma melhor compreensão e em profundidade o objeto de estudo. As técnicas para a análise e recolha dos dados foram distintas de acordo com o instrumento. Assim, na análise e descrição de funções realizamos dez entrevistas semiestruturadas aos colaboradores da INVDES e ainda, a observação direta participante em diversos momentos coletivos de trabalho. Quanto à construção do segundo instrumento, utilizamos uma análise de conteúdo e documental de diversos documentos da organização e a outros exemplos de manuais por forma a guiar-nos na construção do nosso instrumento.

No que diz respeito ao terceiro capítulo, este incide na discussão do processo de construção dos produtos: primeiro, o *Manual de Funções e Competências* e, seguidamente, o *Manual de Acolhimento e Integração*. No primeiro ponto apresentamos todo o processo levado a cabo para a identificação das funções a serem analisadas, quais os métodos de recolha de informação a utilizar e com que finalidade. A par disso, debruçamo-nos acerca de um conjunto de materiais de trabalho necessários para a sua concretização. Para o segundo ponto apresentamos os aspetos essenciais do acolhimento e integração de pessoas nas organizações e a estruturação do manual.

Por uma questão de formatação/edição, apresentamos ambos os produtos resultado deste estágio e propostos para aplicação na INVDES em anexo, porém não têm um estatuto secundário, pelo contrário são elementos mais importantes deste relatório que só se localizam em anexo por força de normas de edição alheias à nossa vontade. É necessário fazer uma chamada de atenção para o primeiro produto que contém ele próprio apêndices essenciais para a sua compreensão. Isto é, trata-se de um anexo que ele próprio enquanto produto autónomo a ser usado pela organização, tem apêndices associados. Deste modo, é imprescindível que a leitura do texto do relatório de estágio seja acompanhada pela leitura dos produtos em anexo, já que são o resultado do nosso estágio curricular.

Em suma, é de notar que os dois produtos propostos pela INVDES foram cumpridos. Primeiramente, conseguimos elencar um conjunto de atividades inerentes a

cada função, estando presentes as competências necessárias de cada uma. Por sua vez, o acolhimento e integração na INVDES ficam desde logo garantidos com um pequeno guia para um novo membro que surja. Ambicionamos que o resultado do trabalho que desenvolvemos seja tido em conta no plano estratégico da INVDES, no sentido de se utilizar corretamente os conhecimentos e capacidades de todos os seus associados e voluntários.

Por fim, o quarto capítulo diz respeito à apresentação das atividades desenvolvidas no âmbito do estágio e, em forma de notas conclusivas, identificamos e damos a conhecer as nossas dificuldades enquanto investigador no terreno e recomendações para futuras investigações.

CAPÍTULO I | O CAMPO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E A GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo propomos uma abordagem centrada nas Organizações do Terceiro Setor (OTS) quanto à sua configuração espaço-temporal e as suas múltiplas designações. Damos visibilidade à evolução condicionada do terceiro setor em Portugal devido ao contexto histórico e político para, deste modo, compreendermos a realidade destas organizações. Na segunda parte do capítulo abordamos a gestão de pessoas nestas organizações, equacionando as suas especificidades.

1. Deambulações teóricas e conceptuais sobre as designações

1.1 Diferentes designações para conceitos próximos

A crescente complexificação e desigualdade dos processos sociais desde os anos 70 do século XX, orientaram o Estado a optar por associar, na formulação e execução das suas políticas, novos atores no quadro de regulação económica e social, designadamente, o terceiro setor. A emergência deste ator nas discussões sobre o Estado Providência permitiu a inclusão de organizações e práticas que não pertenciam nem ao Estado (primeiro setor) nem ao mercado (segundo setor).

A necessidade de resposta aos desafios económicos e sociais do Estado Providência, como por exemplo, o aumento do desemprego e o aumento de fenómenos de pobreza e exclusão social, desviou o foco de análise dos setores público e privado para o terceiro setor. Assim, a emergência das OTS revela-se intimamente relacionada em alguns países europeus, com a fraca capacidade de resposta por parte do Estado a problemas ligados ao bem-estar social e eficiência em providenciar mecanismos e instrumentos que satisfaçam as necessidades das populações.

É inegável que nas últimas décadas tem sido dado um maior reconhecimento por parte de diversos organismos institucionais, a organizações que primam pela produção, distribuição e prestação de bens e serviços, numa lógica diferente daquela a que o Estado Social e o setor lucrativo nos acostumaram. Esta atenção direcionada para um crescente número de organizações de diversas características são, na sua essência,

“organizações de matriz religiosa ou outras formas diversas de organização de coletividades da sociedade civil. A sua intervenção em múltiplos domínios económicos,

sociais e políticos têm transformado significativamente as práticas sociais, com especial incidência desde o último quartel do século XX” (Quintão, 2012, p. 124).

É neste sentido que emerge um conjunto de formas alternativas de produção e de consumo de onde deriva uma panóplia de designações que atestam a sua afirmação nos domínios técnicos, políticos, científicos, de investigação e intervenção (Quintão, 2004a, p. 2). Tal cenário reflete o debate concetual e ideológico próprio de uma área de conhecimento que se encontra em franca emergência e afirmação, sendo o terceiro setor uma designação possível entre diversas existentes.

A existência da pluralidade de denominações remete para a dimensão territorial e temporal, demonstrativo do debate teórico em torno desta temática que ainda não se encontra delimitada e que se depara com constantes interrogações acerca do seu campo de intervenção. Podemos designar o campo em causa por organizações sem fins lucrativos, economia social, economia solidária, empresas sociais, terceiro setor, entre outras. Estas designações acarretam características que por um lado as aproximam, mas por outro, as afastam (Parente *et al.*, 2013a, p. 8) pelo que se torna importante e nosso propósito refletir sobre estas características tendo em conta os contributos teóricos existentes na literatura.

Sem dúvida que estas organizações encontram-se no âmbito das organizações sem fins lucrativos (OSFL), denominação de origem anglófona que corresponde a organizações, na opinião de Drucker (1990, p. 9) “geralmente consideradas elementos marginais da sociedade dominada pelo governo e pelas grandes empresas”. Adianta ainda, que o Estado deveria possuir o papel principal na promoção do bem-estar da população e que estas organizações apenas teriam uma função complementar, porém, a realidade dos nossos dias pauta-se por uma crescente valorização destas organizações como elemento essencial da sociedade. Acreditamos que esta visão das instituições perdurará no tempo e é caracterizadora das sociedades contemporâneas ocidentais.

O fator de distinção destas organizações em relação às empresas reside no facto de, para além do desempenho financeiro não constituir um fim em si mesmo, o próprio tipo de cliente/utente é igualmente distinto. Podemos afirmar que a prestação dos seus serviços se destina a camadas da população mais vulneráveis, afetadas pelo desemprego e pela exclusão social.

Uma outra designação possível é a de economia social. Originária do início do século XIX no contexto francófono, devido a vários movimentos relacionados com a questão social onde se

“desenvolveram formas de ação económica, social e política alternativas à economia de mercado e valorizando os princípios de solidariedade, entre ajuda, cooperação mútua, de interesse geral numa perspectiva filantrópica ou caritativa” (Quintão, 2004a, p. 2).

O que acontece é que a economia social aparece relacionada ou até mesmo confundida com as organizações de solidariedade ou economia solidária e voluntariado. Assim, podemos afirmar que ela designa várias formas associativas com um conjunto de princípios e valores comuns, podendo assumir a configuração de cooperativa, mutualidades, associações e fundações. Contudo, podemos dividir esta panóplia de formas jurídicas em dois grandes grupos: uma área pertencente ao mercado, por via de uma diretriz mais empresarial onde se inserem as cooperativas, mutualidades e outras organizações sem fins lucrativos como as empresas de inserção; no segundo grupo verifica-se a inclusão das associações, fundações e organismos voluntários voltados para as questões de ação social, referente às organizações de ‘não-mercado’ (Parente *et al.*, 2013a, p. 10).

Neste sentido, parece-nos relevante proceder a uma breve caracterização destas organizações supramencionadas e de outras que fazem parte deste leque vasto de organizações enquadradas na economia social. Assim sendo:

- i. as cooperativas visam a satisfação das necessidades sem fins lucrativos de pessoas coletivas através da cooperação e entreaajuda dos seus membros;
- ii. as mutualidades ou associações mutualistas executam diversas atividades de acordo com as necessidades e quotização dos seus associados, como por exemplo, na área da segurança social ou da saúde;
- iii. as empresas de inserção visam a aquisição e o desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais através da atividade profissional, sendo direcionadas para desempregados de longa duração ou que evidenciem algum tipo de desfavorecimento face ao mercado de trabalho;
- iv. as associações surgem a partir de um conjunto de pessoas que se organizam em torno de um objetivo de interesse comum sob uma vasta pluralidade de razões;
- v. as fundações regem-se igualmente por um conjunto de pessoas que através do seu património prosseguem um fim de interesse social que se traduz no benefício de diversas pessoas ou entidades;
- vi. as misericórdias pretendem satisfazer necessidades sociais de acordo com a religião católica e princípios cristãos, fazendo parte todas as Santas Casas da Misericórdia exceto a de Lisboa que suporta um estatuto diferente das demais;

vii. as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que se dedicam à solidariedade e justiça entre os indivíduos, dando-lhes apoios a vários níveis tais como na educação e formação, promoção da saúde, integração na comunidade, etc..

Por último, de referir que estas organizações de base são representadas por federações, uniões e confederações geralmente de cariz sectorial.

Como podemos ver, estas organizações primam pela heterogeneidade entre si e pela orientação para o bem comum: a satisfação das necessidades daqueles que as procuram e daqueles que não as procurando, são para eles canalizados por via de diagnósticos próprios ou por via estatal. Assim sendo, a economia social representa para Guélin (1998) organismos que produzem bens e serviços, onde participam indivíduos sem qualquer tipo de detenção de capital (Cit. por Lechat, 2002, p. 125).

Esta satisfação das necessidades dos indivíduos não pode desvincular-se do contributo económico e social inerente aos seus resultados. Assim, para além da sua relação com o progresso e coesão social, as diferentes formas jurídicas de organizações de economia social encontram-se intimamente ligadas à esfera científica, social e política. De facto, o contributo destas organizações em diferentes áreas que vão desde a coesão social, o desemprego, o reforço da democracia, à inovação social e ao desenvolvimento local é alvo de reconhecimento. Para além disto, conseguimos perceber que a economia social encerra em si uma ferramenta poderosíssima para a manutenção de um modelo de desenvolvimento social e económico mais equilibrado e para o desenvolvimento sustentável (Comité Económico e Social Europeu, 2007, p. 29).

Durante os anos 90 do século XX, a economia solidária surge no panorama europeu como alternativa às organizações da economia social no sentido de integrarem o trabalho em rede e em parceria a par de novas metodologias de intervenção (Quintão, 2004b, p. 7), sendo que se organiza “a partir de fatores humanos, favorecendo as relações onde o laço social é valorizado através da reciprocidade e adota formas comunitárias de propriedade” (Lechat, 2002, p. 125).

Para além disto, pretendeu-se dar respostas a novas necessidades sociais decorrentes do contexto de crise social e económica vivida no final dos anos 70 do século XX, sendo que estas organizações articulam-se de acordo com a esfera do mercado, Estado e a reciprocidade. Desta forma, a reciprocidade diz respeito ao intercâmbio não monetário, relacionando as economias de mercado com as economias de não mercado e as economias não monetárias. As economias de mercado dizem

respeito à comercialização de bens e serviços, as economias de não mercado com os subsídios governamentais e as economias não monetárias, por sua vez, são conseguidas a partir do voluntariado (Comité Económico e Social Europeu, 2007, p. 13; Quintão, 2004a). Tende-se a procurar investidores regulares que ajudem a capitalização destas organizações de economia social ao contribuírem para a sua sustentabilidade financeira. Ao mesmo tempo procura-se proporcionar a integração numa comunidade para se criem elos comuns (Druker, 1990, p. 13-14), no sentido de a economia solidária se afirmar como um projeto de sociedade alternativa.

Em suma, a economia solidária à semelhança da economia social, desenvolve iniciativas espontâneas promovidas pela sociedade civil, sendo o enquadramento legal e estatuto lhes são conferidos posteriormente. Para além disto, promovem os princípios democráticos através da representatividade e participação dos *stakeholders* internos¹. Visando um interesse em comum, tende a recorrer à economia de mercado, não como um meio para a maximização do lucro mas pelo contrário, como um meio de realização das suas atividades (Quintão, 2004a, p. 5).

Outro conceito que se apresenta pertinente para a discussão é o das empresas sociais, revelando-se como uma forma de organização que se integra nos conceitos de economia social e economia solidária. Surge recentemente como denominação para novos modelos de iniciativas existentes no contexto europeu. As redes internacionais de investigação, particularmente a *Emergence des Enterprises Sociales en Europe* (EMES), criada em 1996, tem feito um debate europeu acerca das empresas sociais, encarando-as nos seus contextos específicos.

A EMES procura sobretudo estudar a emergência destas novas iniciativas e dinâmicas no terceiro setor europeu, produzir uma compreensão geral de empresa social para que os investigadores se possam posicionar no campo das organizações (Parente *et al.*, 2013a, p. 22).

De acordo com a visão da EMES (Defourny, 2001; Defourny; Nyssens, 2010 *apud* Parente *et al.*, 2011, p. 277), a empresa social encerra em si diversos critérios correspondentes ao tipo ideal destas novas dinâmicas. No seu carácter económico, a empresa social deverá:

¹ Por *stakeholders* entendemos as partes interessadas da organização, designadamente dirigentes, associados, trabalhadores remunerados e voluntários (parceiros).

- i. fornecer produtos e/ou serviços sem que estejam interligados a interesses financeiros ou fundos privados;
- ii. ter um certo grau de autonomia, sustentada num projeto autónomo;
- iii. possuir trabalho assalariado com trabalhadores qualificados, em que as atividades a serem desenvolvidas são de acordo com recursos não monetários ou de trabalho voluntário.

No que diz respeito ao seu carácter social, as empresas sociais seguem um conjunto de diretrizes:

- i. possuir um objetivo específico para a sua população-alvo;
- ii. a sua criação deve partir voluntariamente de um conjunto de indivíduos;
- iii. o poder de voto não se deve basear no capital dos seus constituintes;
- iv. deve promover a participação na gestão da organização;
- v. distribuir limitadamente os lucros de forma a evidenciar a centralidade dos objetivos sociais.

A EMES perspetiva as empresas sociais como organizações privadas, sem objetivo primeiro de distribuírem o lucro, mas sim com o objetivo de fornecer serviços para benefício de uma determinada comunidade.

As empresas sociais funcionam dentro de um espetro muito amplo de atividades com um objetivo social. Muitas destas iniciativas se dedicam à inserção socioprofissional de pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho, originando as *Work Integration Social Enterprise* (WISE) ou Empresas Sociais de Integração pelo Trabalho, orientando-se sobretudo para

“ayudar a personas desempleadas de baja cualificación, que están en riesgo de exclusión permanente del mercado de trabajo, e integrar a estas personas en el trabajo y la sociedad mediante una actividad productiva.” (Defourny; Nyssens, 2012, p. 12)

Para percebermos melhor o que estamos a debater propomos exemplificar alguns tipos de empresas sociais europeias. Uma delas diz respeito às empresas de inserção, que surgiram na Bélgica e França e mais tarde em Portugal e Espanha, com a finalidade de criar ofertas educativas e formativas para indivíduos com dificuldades de integração social e no mercado trabalho. Neste sentido, aliam lógicas empresariais de produção de bens e serviços em diversos setores de atividade de forma a inserirem estes indivíduos no mercado de trabalho (Quintão, 2004c, p. 7). As empresas sociais representam assim, uma alternativa institucional e organizacional às organizações tradicionais do Estado e do mercado, articulando a ação económica com a ação social.

Sem dúvida que estas denominações causam à primeira vista um transtorno pois por vezes, são proferidas com o mesmo sentido, outras vezes com sentidos diferentes e particularmente ambíguos. O conceito de terceiro setor é o conceito mais amplo que consegue agregar toda esta diversidade de conceitos

“É a designação que reúne maior consenso entre os investigadores a nível internacional, entre outras razões pelo seu carácter aberto e neutro face às tradições regionais mais enraizadas. É neste contexto que é uma problemática teórica e conceptual em afirmação” (Quintão, 2004b, p. 11), como veremos no ponto seguinte.

Este conceito foi utilizado pela primeira vez em 1979, por J. Delors e J. Gaudin num texto intitulado “Pour la création d’un troisième secteur coexistant avec celui de l’économie de marché et celui des administrations” (*apud* Quintão, 2004a, p. 2) para identificar um conjunto de instituições de produção e distribuição de bens e serviços distintos dos dispostos pelo Estado e mercado. Para além disto, o terceiro setor caracteriza-se pelo seu carácter privado e não lucrativo, com o objetivo de fornecer produtos e serviços à comunidade em que opera sem nunca descurar a sua dimensão voluntária e de participação democrática.

Apesar da crescente importância do terceiro setor no contexto económico e social de construção do modelo social europeu, podemos perceber que ainda se apresenta indefinido e com alguns desafios, nomeadamente:

- i. delimitação e sua respetiva caracterização no domínio teórico e conceptual;
- ii. ausência de sistemas estatísticos que permitam conhecer o terceiro setor e sua especificidade;
- iii. inexistência de reconhecimento e enquadramento legal e jurídico próprio;
- iv. ausência de uma identidade comum a todas as organizações/instituições do terceiro setor;
- v. desenvolver estruturas de apoio, quadros de financiamento e sistemas de comunicação entre o terceiro setor e os setores público e privado.

1.2 A opção pelo conceito das Organizações do Terceiro Setor

Como já vimos e referimos no ponto anterior, o conceito de OTS encerra em si uma pluralidade de organizações e iniciativas que não se enquadram no domínio do Estado nem do mercado. Dada a centralidade e a emergência teórica deste domínio, pareceu-nos correto adotar esta designação pois é aquela que oferece maior amplitude na sua análise e uma realidade de iniciativas heterogêneas.

A génese do terceiro setor situa-se no século XIX, no desenvolvimento do movimento associativo nos países ocidentais e o surgimento da economia social em França. De facto, a existência de várias correntes de pensamento e ação permitiram a emergência de uma pluralidade de formas de organização da sociedade civil que integravam princípios de livre associação bem como os princípios de cooperação e interajuda.

Foi com os movimentos sociais de 1960 que se desencadeou uma forte crítica aos modelos económicos vigentes e se impulsionou o crescimento das OTS. Este período conturbado ficou marcado por vários acontecimentos relevantes para a visibilidade destas associações e para a reemergência de novas formas de organização de coletividades da sociedade civil, como é exemplo o nascimento de movimentos de responsabilidade das empresas; o fim do cenário do pleno emprego, que debilitava a proteção social concedida pelos Estados; a intensificação do individualismo; o aumento da esperança de vida e o conseqüente envelhecimento da população; o crescimento da pobreza e exclusão social, entre muitos outros (Quintão, 2012).

As OTS têm vindo a ser definidas de acordo com a sua forma jurídica e institucional e conseqüentes objetivos comuns e modo de funcionamento que regula a organização. As formas jurídicas reconhecidas são as cooperativas, as mutualidades, as associações e fundações, que já referimos no ponto anterior. Todas estas iniciativas têm um ponto em comum: serem um “conjunto de entidades e pessoas que intervêm na sociedade com preocupações de justiça social e de uma mais equitativa distribuição da riqueza” (Lavado; Barata, 2007, p. 41). Parece-nos enriquecedor fazer alusão ao esquema produzido por Quintão (2004a, p. 9) que nos elucida sobre a abrangência das OTS. Como podemos ver na figura 1, estas organizações abrangem todas aquelas iniciativas que falamos anteriormente, iniciativas de economia social, nova economia social/economia solidária/empresas sociais e empresas de inserção/WISE.

Figura 1 - Contribuição do campo das Organizações do Terceiro Setor



Fonte: Quintão (2004a, p. 9)

Estas organizações não concedem um lugar de primazia ao excedente económico apesar de este constituir um importante fator para as organizações, por oposição ao destaque dado às preocupações éticas e às necessidades dos indivíduos. Neste sentido, tendem a atuar e a intervir numa escala micro, territorializada e com uma forte componente de participação da comunidade em que se insere pois estes são vistos como principais atores na resolução dos problemas (Lavado; Barata, 2007, p. 41).

Para além disto, o facto destas organizações tenderem a reinvestir os seus lucros na própria estrutura, leva a que grande número destas organizações seja constituído por indivíduos voluntários, isto é, não remunerados. Esta característica das OTS permitem perceber a sua proximidade com os indivíduos e assinala um apelo ao social, onde a sociedade civil é chamada a intervir na comunidade. Face à debilidade do Estado Providência, as pessoas se organizam para suprir necessidades dando origem ao que Boaventura Sousa Santos (1995) designa de sociedade providência.

Focando agora os seus campos de atuação, as OTS caracterizam-se pela diversidade de áreas onde intervêm. Assim sendo, desenvolvem iniciativas de apoio à inserção no mercado de trabalhos de indivíduos socialmente desfavorecidos, de apoio a grupos com necessidades específicas, de desenvolvimento local, etc., que transmitem a necessidade de “criação de formas alternativas de resposta aos problemas sociais diferentes das existentes, tanto no mercado como nos serviços públicos” (Quintão, 2004b, p. 6). De facto, o desemprego estrutural vivido atualmente e as mudanças no mercado de trabalho contribuíram para o surgimento destas organizações que se dedicam a atuar no desenvolvimento local através da envolvência da comunidade e formação de redes e parcerias. Sem dúvida que o

“terceiro sector está a experienciar um conjunto de novas iniciativas, que pretendem conjugar uma melhor eficiência económica, uma maior eficácia social, uma maior autonomia face ao Estado e um protagonismo mais activo e reconhecido na sociedade” (Raposo, 2011, p. 13).

Para finalizar, restaria muito mais discutirmos a questão da sustentabilidade e eficácia das OTS. Neste sentido, estas organizações requerem uma visão nítida acerca da sua missão que deve abranger e agregar todos os membros da organização através dos seus valores e objetivos concisos para os atingir. De forma a viabilizar a missão, valores e objetivos delineados e desenvolver projetos de apoio à comunidade, as organizações necessitam de obter recursos, área fundamental para o seu sucesso e a sua sustentabilidade, quer capital financeiro quer capital humano. Deste modo, a captação de recursos tornou-se uma atividade imprescindível da sociedade ativa onde os indivíduos tendem a interessar-se e a identificar-se com as iniciativas desenvolvidas pelas organizações, através de ações de voluntariado ou cedendo uma parcela monetária (Cruz; Estraviz, 2003, p. 18).

De facto, a mobilização e captação de recursos financeiros e de capital humano advêm de um processo estratégico capaz de responsabilizar a sociedade para que se torne parceira e partilhe responsabilidade pelos projetos sociais desenvolvidos pelas OTS, desresponsabilizando de alguma forma o Estado. Para tal, é necessário que estas organizações demonstrem a sua transparência nas suas ações e motivem a sociedade a envolver-se de alguma forma nestas questões. Necessitam ainda de apresentar o ganho social das suas atividades e projetos, apresentar aspetos de identificação com a sua missão e valores e adquirir reconhecimento público através de organismos estatais e instituições com visibilidade pública. Sem dúvida que todo este esforço para obter recursos financeiros e de capital humano necessita de algum retorno através da projeção pública da sua atividade.

Assim, a estratégia de financiamento torna-se um elemento essencial na gestão das OTS. As fontes de financiamento podem ser diversificadas, sendo que se torna imprescindível que as organizações procurem múltiplas fontes que possa abranger múltiplos atores, sejam eles o Estado, os cidadãos ou as empresas. Por um lado, encontramos recursos que podem ser gerados através da venda de produtos e serviços destas organizações e por outro lado, temos os recursos em forma de donativos e subsídios.

Enumerando as fontes pelas quais as OTS se podem financiar (Yoffe, 2004, p. 213), temos as fontes internacionais públicas ou privadas, através de redes ou projetos de cooperação com outros países e respetivas organizações; fontes públicas nacionais, através do Estado e instituições públicas; fontes privadas nacionais provenientes de indivíduos, empresas ou instituições; venda de produtos e serviços. Ao mesmo tempo que estas fontes de financiamento se vão solidificando, vai-se criando uma rede de relações e de contactos institucionalizados.

Paralelamente, a captação e integração de profissionais qualificados nas OTS revela-se uma mais-valia para o sucesso organizacional, porém pode igualmente demonstrar-se uma tarefa complicada quando se procura atraí-los para o setor onde as remunerações são tendencialmente mais baixas do que nos setores público e privado.

1.3 O Terceiro Setor em Portugal

Partindo de uma análise a nível macro, as OTS europeias encontram as suas raízes de cariz ideológico no combate aos problemas sociais provocados pela Revolução Industrial e pelo modelo capitalista, estando inseridas naquilo que se denominou de economia de *welfare mix*. De facto, as OTS europeias desempenham um papel preponderante em problemas sociais tais como o desemprego ou a nova pobreza pelo que, a sua ação voltou-se para a intervenção em vários domínios de carências sociais.

No período que antecede o choque petrolífero de 1973, os países europeus viveram um clima de prosperidade e crescimento económico. Tal panorama económico e social traduziu-se na sedimentação e progressão do Estado Providência através do pleno emprego e serviços sociais universais, ou seja, estávamos perante a união do crescimento económico e coesão social (Fernandes, 2011, p. 8). O Estado começa progressivamente a ser responsabilizado pelos cidadãos, adotando um regime de estado social. Todavia, a partir da última parte da década de 70, presenciamos o declínio da prosperidade económica e a crise do Estado Providência. O Estado deixa de conseguir regular a economia de mercado, impossibilitando a manutenção de altos níveis de emprego e de assegurar a universalidade de serviços sociais para satisfação das necessidades básicas dos indivíduos como a educação, saúde ou segurança social.

Neste sentido, emerge um conjunto de iniciativas ou são reconhecidas as já existentes, em pleno contexto de afirmação de ideais liberais económicos e políticos no século XIX, que possibilitaram a afirmação de diferentes formas alternativas à sociedade capitalista, como o cooperativismo, mutualismo, associativismo e as fundações (Quintão, 2011, p. 8). No contexto europeu, as iniciativas do terceiro setor ficaram influenciadas pela corrente francófona sendo que, na visão de Defourny (2009 *apud* Fernandes, 2011, p. 7), os seus objetivos e modo de funcionamento pautam-se pelas seguintes características:

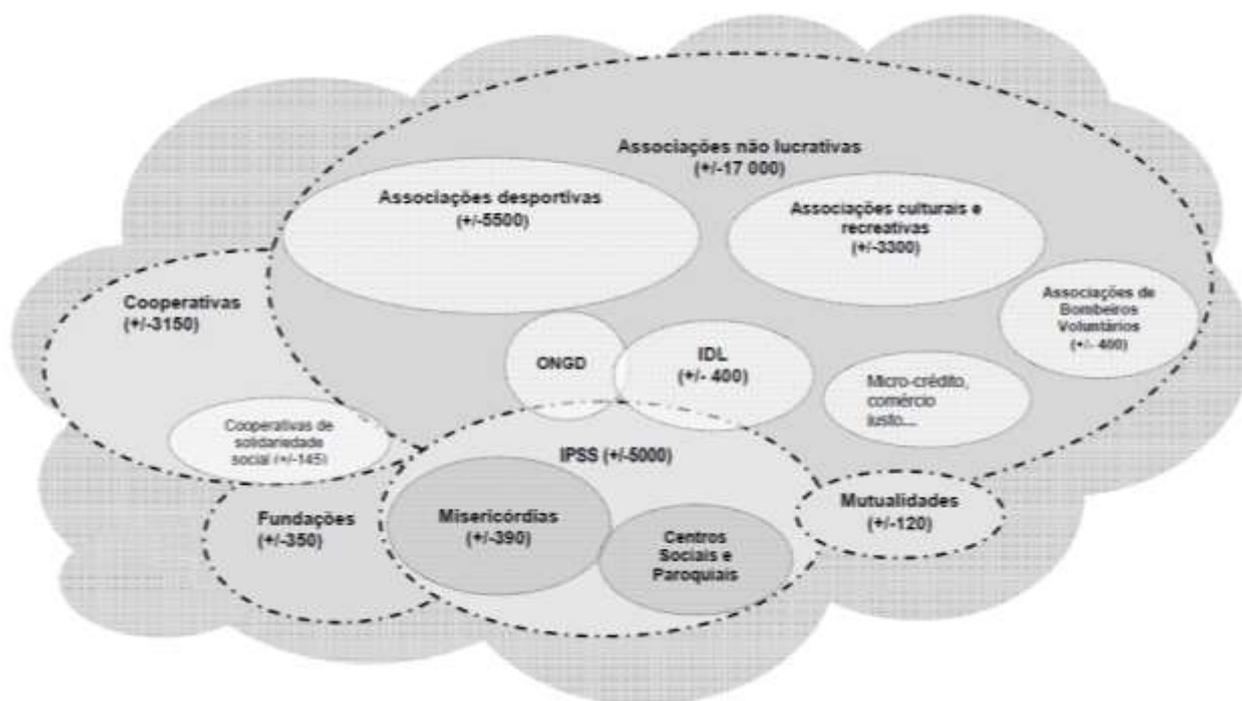
- i. a prestação de serviços por parte das organizações tem como finalidade a resposta a necessidades da comunidade e não o lucro;
- ii. a democracia encontra-se presente nas tomadas de decisão, onde o capital investido não se releva importante;
- iii. existência de uma gestão independente da organização;
- iv. os excedentes são redistribuídos pelas pessoas ou comunidade de modo a investir-se no objeto social pelo qual a organização se orienta.

Em Portugal, as iniciativas do terceiro setor não se desenvolveram tão acentuadamente quanto ao restante território europeu devido ao enraizamento da Igreja Católica e a fraca industrialização e urbanização vividas no nosso país até aos finais de 1970. Para além disto, com o regime do Estado Novo vivido a partir de 1926, as organizações de sociedade civil portuguesas encontravam-se reprimidas e instrumentalizadas pelo Estado pois o movimento associativo perdeu a sua autonomia.

Com a Revolução do 25 de Abril de 1974, o desenvolvimento económico, social e político começava a delinear-se de acordo com o resto da Europa. Assim, várias formas de organização da sociedade civil iniciam a sua atividade, muitas delas ligadas à ação social e à defesa dos direitos democráticos (Quintão, 2011, p. 12). Desde o início dos anos 80 do século XX que a ação social começou a ser exercida por instituições privadas, as IPSS, no sentido de colmatar dificuldades e tornar mais eficaz os mecanismos de segurança social. É com a entrada na União Europeia (antiga Comunidade Económica Europeia, CEE) em 1986, que Portugal assistiu a um período de estabilidade económica, social e política que permitiu mudanças na recomposição do terceiro setor nacional e o seu conseqüente progresso. Essa recomposição ficou marcada pelo crescimento de cooperativas e associações em áreas da intervenção diferentes das convencionais, como por exemplo a defesa dos direitos das mulheres. As fundações e as misericórdias tiveram igualmente um desenvolvimento e constituem um importante campo de prestação de serviços sociais.

Através da Figura 2, vemos representado a composição do universo das OTS portuguesas (Quintão, 2011, p. 15) sendo que uma grande fatia diz respeito às associações não lucrativas com cerca de 17 000 organizações que, a par das cooperativas, conheceram um forte crescimento desde a ditadura salazarista. As IPSS portuguesas rondam as 5 000, das quais fazem parte as misericórdias, as cooperativas portuguesas existentes são cerca de 3 150, as fundações 350 e por fim, as mutualidades rondam as 120.

Figura 2 - Representação das OTS portuguesas no ano de 2011



Fonte: Quintão (2011, p. 15)

Pensamos ser relevante contribuir para a análise do terceiro setor português já que há uma significativa alteração nos modelos e contornos deste setor que têm conduzido à sua renovação. Porém, ainda se pode afirmar que

“a produção e sistematização de conhecimento sobre estas matérias é insuficiente. Se para a abordagem aos fenómenos de recomposição do terceiro setor, é possível encontrar fontes de informação em abundância, para a abordagem aos fenómenos de renovação do terceiro setor, a informação é claramente escassa” (Quintão, 2011, p. 13).

Esta renovação que o terceiro setor conheceu na década de 90 do século XX e o ano 2000 diz respeito à sua recomposição no território português devido entre outros fatores à incapacidade do sistema económico criar emprego e consequentemente, à insuficiência dos sistemas de proteção social de combate ao desemprego estrutural e de combate à pobreza e exclusão social. Assim, adotam-se novas medidas de proteção social centradas nas IPSS e segurança social e, paralelamente, estas iniciativas começam a ser institucionalizadas em ramos jurídicos diferentes de modo a reconhecerem o seu papel interventivo na comunidade e de encontrar modelos de desenvolvimento socialmente integradores (Quintão, 2011, p. 11).

Para percebermos melhor o contexto das OTS portuguesas, optamos por mencionar dois estudos de referência que nos fornecem um retrato desta realidade.

O primeiro diz respeito ao estudo “O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada” (Franco *et al.*, 2005), levado a cabo por investigadores da Universidade Católica Portuguesa em conjunto com o Centre for Civil Society Studies da Universidade de Johns Hopkins (EUA). Este projeto revelou-se por ser o primeiro estudo empírico acerca do setor não lucrativo português de forma a compará-lo com o de outros países. Como objetivos principais pretendiam

“colmatar as falhas que existiram durante muito tempo no conhecimento sobre o sector não lucrativo ou das organizações da sociedade civil (...) bem como evidenciar as razões das disparidades significativas que existem na dimensão, composição, financiamento e papel destas organizações em diversos países e regiões” (Franco *et al.*, 2005, p. 5).

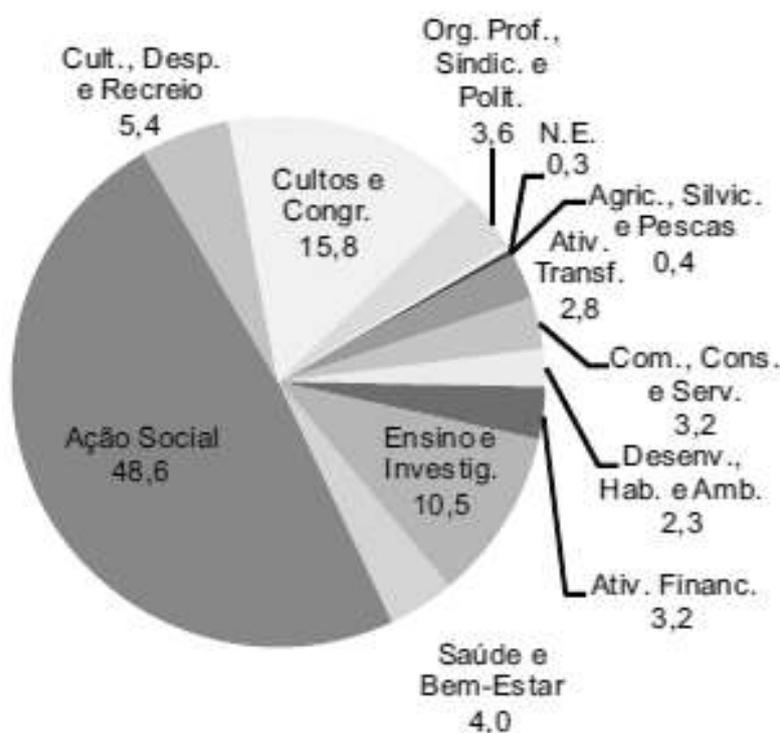
Evidenciando os principais resultados deste estudo (Franco *et al.*, 2005, p. 11), as OTS possuíam um peso económico significativo pois as suas despesas no ano de 2002 representavam cerca de 4,2% do Produto Interno Bruto (PIB). Neste sentido, empregavam 159 950 remunerados e agregavam cerca de 67 342 voluntários. Podemos então afirmar que estas organizações representam um importante contribuinte para o rendimento nacional e despesa nacional, bem como um empregador relevante em contexto de crise económica. Todavia, este cenário não consegue dissipar a perceção de que o terceiro setor português é débil (Franco *et al.*, 2005, p. 11). Na realidade, apesar de empregar um número significativo de indivíduos, este número ainda se encontra inferior quando comparado com os países em análise.

Para finalizar, o projeto avança ainda com alguns desafios que as OTS enfrentam. Um deles diz respeito à ausência de consciência do setor que conduz à sua incapacidade de “promover a filantropia, atrair o apoio do público, e assegurar políticas favoráveis ao seu futuro desenvolvimento” (Franco *et al.*, 2005, p. 28) tendo como resposta a importância do fortalecimento do enquadramento legal deste tipo de organizações para que se reduza a dificuldade em compreender qual o enquadramento da organização aquando da sua formação. Por último, tende-se a melhorar a capacidade de intervenção do setor na sociedade civil de forma a profissionalizarem a gestão das organizações e, melhorar as relações com o Estado de modo a complementarem os seus papéis na sociedade.

O segundo estudo remete para a “Conta Satélite da Economia Social” (INE, 2013) e conta com os contributos do Instituto Nacional de Estatística (INE) e da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), num projeto-piloto com resultados de uma avaliação exaustiva para o ano de 2010. Após uma breve caracterização do setor em Portugal, denominado de economia social, o projeto engloba entidades agrupadas em cooperativas, mutualidades, misericórdias, fundações e associações e outras OTS, que representam, na sua totalidade, 2,8% da produção nacional (INE, 2013, p. 43). O projeto revela que existiam cerca de 55 383 organizações, sendo que 50% destas se orientavam para uma vertente relacionada com a cultura, desporto e recreio. De seguida aparecem os cultos e congregações com 15,8% e a ação social com 14% (INE, 2013, p. 15).

No que diz respeito ao emprego remunerado por atividade, podemos perceber pelo gráfico 1 que existe uma inversão dos números quanto ao indicador das organizações por atividade. Assim, é a ação social que agrega um maior número de trabalhadores remunerados com 48,6%, seguindo-se os cultos e congregações (15,8%) e a cultura, desporto e recreio com cerca de 5,4%.

Gráfico 1 - Distribuição de emprego remunerado por atividade (em percentagem)

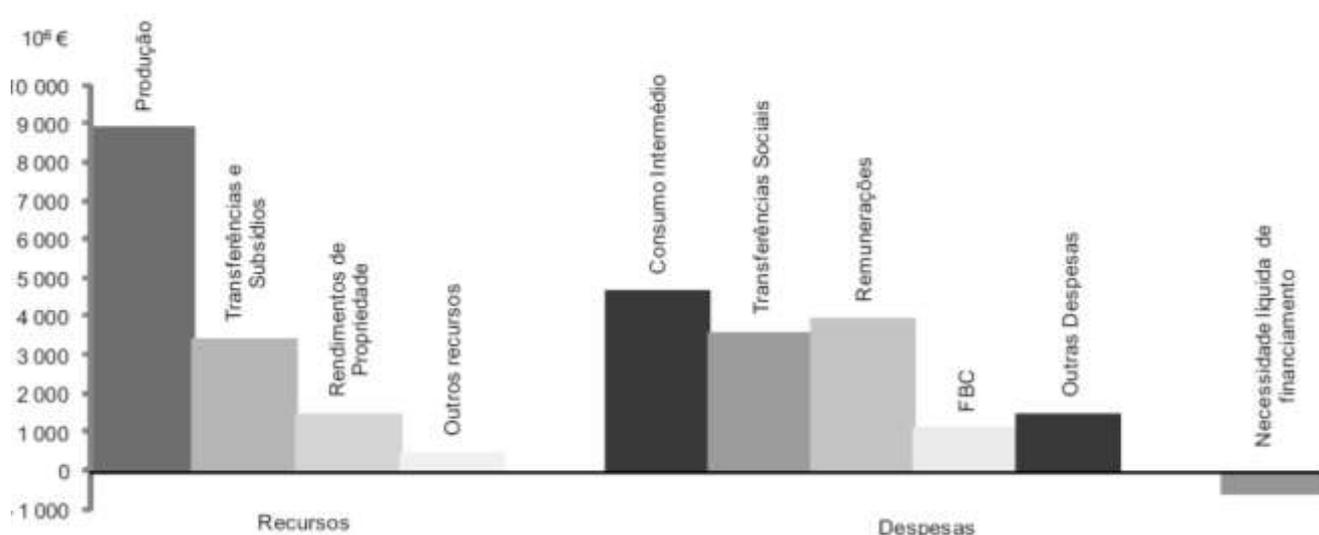


Fonte: INE (2013, p. 15)

Estas informações indicam que as organizações de ação social apresentam-se necessárias no apoio à comunidade e alvo de atração de técnicos e profissionais especializados porque sendo financiado pelo Estado garante um salário aos seus profissionais. Numa vertente económica e em síntese, estas organizações produzem bens e serviços em vários setores de atividade, contribuindo ainda para a criação de emprego pois, apesar do seu carácter voluntarista, estima-se que um largo número de pessoas trabalhe nestas organizações. De acordo com o estudo, as mais de 55 mil OTS portuguesas empregam 260 mil pessoas, contribuindo desta forma para o PIB em quase três pontos percentuais.

Para além disto, importa refletir acerca dos recursos que as organizações têm ao seu dispor, quais as despesas que estas organizações possuem bem como a necessidade de financiamento (INE, 2013, p. 15-18). Assim sendo, conforme podemos ver no gráfico 2, muitos dos recursos que estas organizações arrecadam provêm da própria produção e como valores bastante menos importantes temos as transferências e subsídios, os rendimentos de propriedade e outros recursos, como as fontes de sustentabilidade e financeira. As despesas das OTS consistiram maioritariamente no consumo intermédio em remunerações e transferências sociais. Não obstante, a relativa poupança que estas organizações têm vindo a realizar revelam-se insuficientes para poderem financiar toda a sua estrutura.

Gráfico 2 - Recursos, despesas e necessidades de financiamento das OTS



Fonte: INE, 2013, p. 16

O reconhecimento do terceiro setor tem passado pela realização de formações profissionais, seminários ou até mesmo ser alvo de temática para elaboração de teses académicas mas igualmente, de um esforço coletivo por parte destas organizações em divulgar e promover o debate (Martinho, 2011, p. 14). Uma das organizações que pretende reconhecer, dinamizar, promover e qualificar o terceiro setor e que tem tido uma maior visibilidade é a CASES, agregando um conjunto de entidades com o intuito de incentivar as virtualidades do setor para se conseguir um desenvolvimento socioeconómico eficaz.

Nesta lógica, colocamos em relevo a gestão de recursos humanos (GRH) como estratégia organizacional que todas as organizações devem adotar, não sendo as OTS exceção. É com convicção que afirmamos que a missão só é atingida através de práticas centrais da gestão de pessoas e, no caso de estas não existirem, os objetivos que as organizações se comprometeram a atingir se tornam mais difíceis.

2. A gestão de pessoas nas Organizações do Terceiro Setor

2.1 Uma evolução da função pessoal

A problemática dos recursos humanos tem vindo a adquirir uma crescente pertinência devido às mudanças no seio organizacional. Estas mudanças resultaram numa evolução da função de recursos humanos e que se encontra estreitamente relacionada com a crescente importância da função nas organizações e na progressiva valorização dos trabalhadores, algo que não se demarca das OTS.

Antes de avançarmos na análise dos atuais moldes da gestão de recursos humanos parece-nos relevante delinear os seus diferentes significados e perspetivar evolutivamente a função pessoal nos países ocidentais pois a forma como é concebida, o papel que desempenha e o seu campo de ação nem sempre foram os mesmos ao longo dos tempos. São vários os fatores que contribuíram para estas diferenças todavia a Revolução Industrial desencadeou um conjunto de transformações e provocou a formação de algumas ações de revolta que procuravam melhorar as condições do trabalho, pois os proprietários das fábricas só se preocupavam com a maximização do lucro em detrimento da promoção da satisfação dos trabalhadores.

Contudo, a função pessoal quase não existia antes de 1914 (Peretti, 1997, p. 30), sendo que apenas se começou a tornar relevante após a segunda Guerra Mundial, de 1939 a 1945. É então que a conceção da função começa a sofrer alterações a partir de 1945 com os chamados “30 anos gloriosos” onde começam a surgir alguns problemas associados à chamada ‘gestão social das empresas (Parente; Brandão, 1998, p. 23), em que se procura aplicar princípios de organização do trabalho e se assiste a uma evolução de um quadro regulamentar de defesa dos trabalhadores.

No primeiro período que decorreu desde o final do século XIX e as décadas 50 e 60 do século XX, correspondendo apenas a uma fase embrionária da função pessoal, temos a presença de uma administração de pessoal, originária das empresas industriais que sofreram ao longo dos tempos uma alteração no seu modo de conceção e no modo de encarar os trabalhadores ao englobar dimensões para além das remunerações. De facto, inicialmente apenas tinha centrada em si o tratamento de questões sociais, relacionadas com as remunerações, férias e direitos sociais, encarando o trabalhador como um custo que era necessário minimizar. Consiste numa abordagem clássica em que se deu primazia aos princípios de produção tayloristas e fordistas como resposta à Organização Científica do Trabalho (OCT).

Com a década de 50, a função pessoal opõe-se, de alguma forma, à OCT devido ao movimento das relações humanas, derivado da Escola das Relações Humanas encabeçada por Elton Mayo, que provoca um conjunto de diversas transformações das condições materiais de trabalho, influenciando o modo de gerir as empresas (Peretti, 1997, p. 35). Reconhecendo que os recursos humanos constituem um elemento fundamental para o sucesso de toda e qualquer organização, potenciando a conciliação de objetivos pessoais e organizacionais, não é de estranhar a atenção que lhe é devotada. Progressivamente começa-se a incluir variáveis relacionadas com a motivação e a satisfação no trabalho pelo que é durante este período que a função de recursos humanos adota uma vertente mais técnica e uma lógica qualitativa (Serrano, 2010, p. 9). Nesse sentido,

“os gestores desta área estão atentos e preocupados em adoptar estratégias de atuação que otimizem a relação da satisfação dos indivíduos com o rendimento profissional” (Caetano; Vala, 2002, p. 299).

Contudo, é nas décadas de 60 e 80 do século XX, que se assiste a um novo paradigma denominado de gestão de pessoal, mantendo-se os princípios da administração do pessoal e associa-lhes as preocupações humanistas que na altura ganhavam relevância. Sem dúvida que é neste momento que se começa a repensar no contributo que os trabalhadores fornecem enquanto fonte de competitividade e de valor acrescentado para as organizações. Adiciona-se uma componente de gestão onde a principal preocupação se prende com recursos como o emprego, remuneração, formação ou instrumentos de gestão específicos (Parente; Brandão, 1998, p. 25).

Portanto, os trabalhadores são perspectivados enquanto um recurso necessário a investir a par da importância dos responsáveis pelos recursos humanos, como parte importante da estratégia da empresa. Nesta fase da função pessoal, pretende-se desenvolver os trabalhadores e temos uma visão mais generalista da função onde a finalidade se traduz na integração de elementos de gestão de pessoal para aumentar a produtividade da organização (Serrano, 2010, p. 10). Porém, a década de 1970 ficou marcada pela interrupção da estabilidade que a gestão e a função recursos humanos atingiram. O equilíbrio abalou devido a diversas transformações no contexto externo das organizações – os choques petrolíferos de 1973 e 1979, o desenvolvimento tecnológico e as mudanças sociais e culturais – que permitiram adotar novas formas de organização do trabalho. Neste sentido, os indivíduos podem efetivamente contribuir

para o desenvolvimento das empresas e a gestão pessoal articula-se com a estratégia organizacional.

É neste contexto de evolução da função que a partir de 1980 se desenvolve o conceito de GRH em que a função começa a adquirir um lugar de destaque como uma área estratégica, participando no desenvolvimento das organizações. O processo de transformação do termo ‘pessoal’ para ‘recursos humanos’ traduz a adoção de uma postura gestonária previsionar, aquela em que se age antecipadamente, que era necessária por em prática de modo a que a gestão de recursos humanos seja dotada de capacidades como a aquisição, estimulação e desenvolvimento de competências dos trabalhadores (Parente; Brandão, 1998, p. 28).

Inspirada nos contributos do Desenvolvimento Organizacional, da Gestão Estratégica e das Teorias de Contingência, a GRH responde às alterações decorrentes do mercado de trabalho e as chefias são perspectivadas como detentoras de um papel decisivo na organização pelo que, reforça-se a importância da análise de funções (Serrano, 2010, p. 13). Pretende sobretudo, dar uma maior visibilidade ao planeamento e estratégia para a prossecução dos objetivos da empresa ao mesmo tempo que se implementam as tecnologias de informação e de comunicação (TIC) e aumenta o investimento nas qualificações dos trabalhadores.

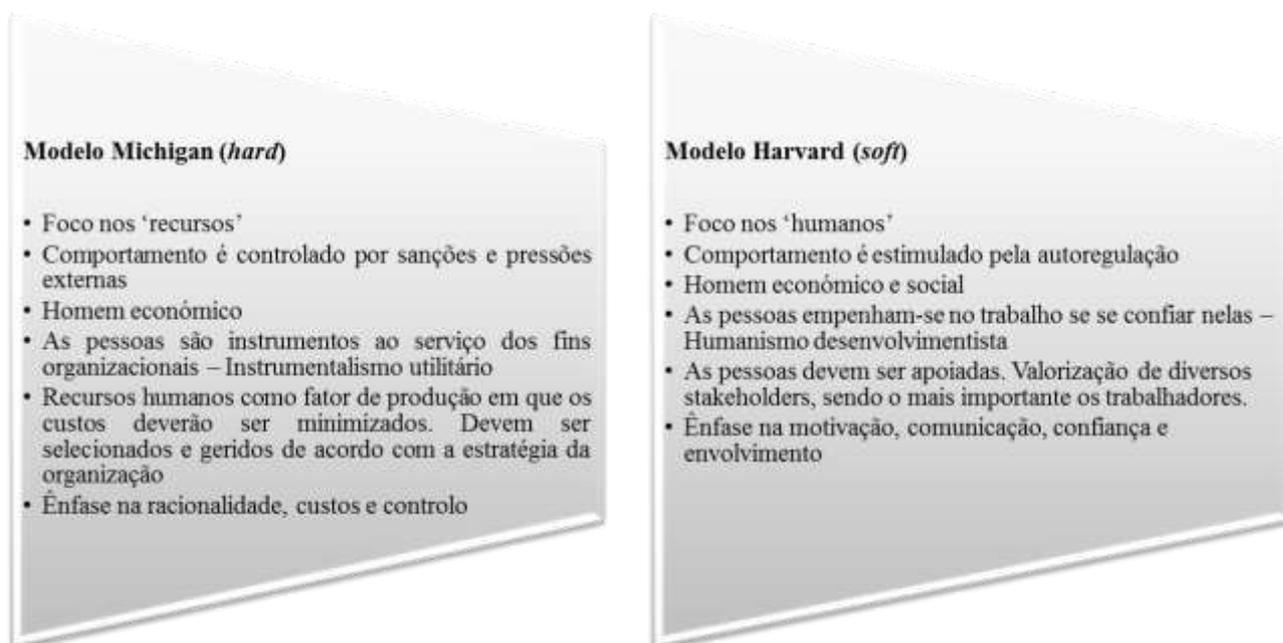
A GRH assume, assim, “cada vez uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direccionada para a inovação e aprendizagem contínua” (Sousa *et al.*, 2006, p. 8). Para além disto, o contexto socioeconómico vivido durante este período permitiu a adoção de novas práticas de GRH permitindo concluir-se que o sistema social tem impacto no seio organizacional (Serrano, 2010, p. 6). De facto, não só o papel das pessoas está em causa mas igualmente a capacidade da própria organização gerir o conhecimento dos seus trabalhadores em seu proveito.

Neste sentido, parece-nos relevante destacar o desenvolvimento de dois modelos teóricos de GRH que surgem na década de 1990 e que apresentamos na figura 3. Estes dois modelos assumem diferentes posições quanto à estratégia da gestão de recursos humanos e à valorização dos trabalhadores como fonte de competitividade, contudo mostram a necessidade de integrar políticas e práticas de GRH nos objetivos de uma organização. O primeiro denomina-se de modelo de Michigan também conhecido pelo modelo *hard* que traduz uma visão mais racional, quantitativa e instrumental, onde os recursos humanos estão ao serviço dos fins organizacionais e cujos custos devem ser

minimizados. Isto reporta-nos para a perspetiva da gestão pessoal de forte inspiração taylorista em que se foca a palavra ‘recursos’ visto como um custo.

No que diz respeito ao modelo de Harvard também designado por modelo *soft* é inspirado na escola das relações humanas em que se pretende motivar os trabalhadores, onde a sua criatividade, competência e envolvimento são uma mais-valia para a organização. Enfatizando a palavra ‘humanos’, considera as pessoas como um investimento que necessita de planificação, seleção, formação e recompensação. Apesar de parecerem à primeira vista incompatíveis, certo é que ambas enfatizam a importância de integrar a GRH e a estratégia organizacional das empresas.

Figura 3 - Modelos teóricos da gestão de recursos humanos



Fonte: Relvas (2010, p. 18)

Os anos 90 do século XX são pautados por novos desafios ao nível económico, social, político e tecnológico, reforçando a necessidade de as organizações adotarem novas estruturas e formas de trabalho. Portanto, os recursos humanos são vistos como elemento estratégico e fundamental para a competitividade das organizações e sobretudo, comprova-se a necessidade de se associar a gestão de recursos humanos à estratégia económica organizacional. São vários os teóricos (Tavares; Caetano, 1999, p. 39) que defendem a distinção entre gestão de recursos humanos e a gestão de pessoas

na medida em que a primeira coloca a ênfase na cultura em detrimento da excessiva preocupação dos procedimentos e regras e ainda, entenderem as pessoas enquanto fator de diferenciação entre organizações. No momento atual, podemos definir a GRH como um conjunto de

“políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Gomes *et al.*, 2008, p. 51).

Neste sentido, temos de discutir inevitavelmente o conceito de gestão estratégica de recursos humanos pois propõe uma visão mais qualitativa e individual na conceção dos recursos humanos devido à confluência da função de recursos humanos com a estratégia organizacional, em que as empresas começam a atender aos conteúdos dos cargos desenvolvendo internamente os seus trabalhadores e onde, a gestão de pessoas é “concebida como um dos principais alicerces estratégicos das organizações” (Parente, 2013, p. 3).

No fundo, trata-se de orientar a organização para a implementação do planeamento estratégico e o seu funcionamento quotidiano. Para isto, na opinião de Bilhim (2006, p. 48) é necessário que a gestão estratégica de recursos humanos proceda à identificação da sua missão e sua orientação, assim como a definição de objetivos que permitem a concretização da missão da organização. A GRH é uma função que ajuda a analisar o meio envolvente de modo a reconhecer as ameaças e oportunidades, diagnosticar internamente os pontos fortes e fracos para que a escolha estratégica a adotar consiga permitir atingir metas e objetivos estabelecidos previamente.

As organizações possuem uma visão mais alargada do papel que os indivíduos podem desempenhar no seio profissional. Já não são vistos apenas como um recurso que executam determinadas funções mas igualmente, são consideradas um importante fator de alcançar os objetivos da organização devido aos seus valores, crenças e aspirações individuais (Sousa *et al.*, 2006, p. 8). Não se trata de encarar os trabalhadores como um meio para atingir os fins, mas antes, os trabalhadores são um fim em si mesmos (Parente, 2010, p. 308). Na visão de Ceitil trata-se, portanto, ser possível delinear processos para que cada trabalhador se torne como um verdadeiro recurso humano estratégico para a organização (Ceitil, 2006a, p. 47).

Os trabalhadores deixaram de ser encarados numa lógica meramente económica de relação entre custo e benefício para passarem a serem vistos como criadores de valor, que estão intrinsecamente ligados à organização em que trabalham. Paralelamente, a

gestão estratégica de recursos humanos deverá envolver um conjunto de políticas e práticas com coerência interna no que diz respeito à sua conceção e implementação. São vários os discursos de investigadores e técnicos de reconhecimento da posição estratégica da função de recursos humanos pelo que torna-se necessário entender como e o que confere essa dimensão estratégica.

Perspetivando os desafios que se colocam à gestão de recursos humanos percebemos que estes decorrem inevitavelmente da sociedade de informação na qual a sociedade do século XXI se baseia. De facto, galopamos a passo largo para uma economia em que todos estarão conectados e em que o conhecimento será a sua principal diretriz (Alves, 2012, p. 485 *in* Nunes; Costa, 2012). Assim, as organizações terão de adotar modelos de gestão e estruturas mais simples de modo a que possam manterem-se competitivas, ao gerir de forma eficaz os seus recursos. Devem pautar-se por uma dinâmica aberta, flexível e focalizada nos resultados, características provenientes das mudanças que operam a nível do mercado de trabalho. Para além disso, um dos debates que se tem revelado interessante no âmbito da gestão de recursos humanos nos últimos tempos diz respeito à inclusão do conceito de capital humano “inserido numa lógica de valorização das competências dos indivíduos enquanto fator determinante do seu desempenho” (Relvas, 2010, p. 23).

Uma outra vertente focaliza um planeamento operacional dos recursos humanos uma vez que consegue fornecer à organização um conjunto de profissionais com o perfil adequado, capaz de responder às necessidades (Camara *et al.*, 2005). Tal proporciona que a organização disponha de uma equipa que consiga concretizar os objetivos e por isso mesmo, “a articulação permanente entre o planeamento estratégico e o planeamento operacional em recursos humanos é fundamental” (Santos, 2012, p. 492 *in* Nunes; Costa, 2012).

Neste sentido, é necessário reforçar a credibilidade da área de recursos humanos através de admissão de profissionais qualificados. É nesta sequência que deixamos de falar em gestão de recursos humanos para começarmos a referir-nos à gestão de pessoas, estas não são consideradas um recurso como qualquer outro mas pessoas individuais, com características específicas e competências próprias (Parente, 2003). Abre-se aqui o foco pela perspetiva de gestão pelas competências que encerra em si algum tipo de ambivalências, tais como uma excessiva individualização da GRH em detrimento de uma gestão coletiva ou coletivistas dos mesmos.

2.2 Da gestão de recursos humanos à gestão de pessoas no Terceiro Setor

O modelo de gestão estratégica das OTS é orientado pela missão e pelos seus valores e pelas relações com as partes interessadas, os *stakeholders* internos e externos. São organizações pressupostamente caracterizadas pela sua forte identidade coletiva, onde as pessoas têm a mesma visão e os serviços prestados refletem os seus valores. Os contributos teóricos que refletem esta questão (Akingbola, 2012; Ridder, McCandless, 2010; Azevedo *et al.*, 2010) concluem que as OTS são organizações formais com objetivos e missão como quaisquer outras, pelo que entende-se que a adoção de um modelo gestor contribui para a concretização dos seus objetivos. Para além disto, deve haver um elo de ligação entre a cultura organizacional e o modelo de gestão. A gestão deve ser perspectivada como um processo para as organizações operacionalizarem a sua missão e, assistimos nos últimos anos, a um aumento da incorporação de processos e ferramentas gestórias devido às alterações ocorridas ao nível da visibilidade e atuação destas organizações (Parente *et al.*, 2013b, p. 3).

É necessário ressaltar que existe uma diferença entre a gestão estratégica e o planeamento estratégico tal como Parente *et al.* (2013b) avança. Deste modo, a gestão estratégica diz respeito a todo o processo que determina a visão da organização a longo prazo, a sua orientação e o desempenho enquanto o planeamento estratégico corresponde a várias técnicas e ferramentas que garantem que a gestão estratégica seja formulada, implementada e avaliada eficaz e eficientemente. Assim, o planeamento estratégico assume um carácter decisivo para a criação de mecanismos de resposta a diversos domínios organizacionais, um deles a gestão de pessoas enquanto pilar fundamental da sustentabilidade organizacional. A importância do planeamento pressupõe a existência de um conjunto de

“condições prévias: uma cultura de gestão integrada, assente em metas concretas, linhas de atuação inspiradoras de objetivos estratégicos que exprimam de modo claro e perceptível a visão da organização, o seu quadro de referência de valores e a sua missão” (Santos, 2012, p. 490 *in* Nunes; Costa, 2012).

As diferentes orientações das organizações e os trabalhadores existentes levam a que se apliquem diferentes práticas de gestão de pessoas pois, sendo a gestão de pessoas idealmente orientada pelos valores, missão e objetivos da organização, as práticas serão direcionadas para os colaboradores de acordo com os princípios e valores da missão das OTS. Torna-se ainda necessário que estas organizações respondam à procura de serviços que prestam ao mesmo tempo que procuram aplicar um procedimento

gestionário eficaz (Parente, 2013). Para além disto, o planeamento de gestão de pessoas nas OTS deve ter em conta as necessidades dos seus trabalhadores para que daí resultem práticas de gestão coerentes e consistentes (Ridder; McCandless, 2010).

Sem dúvida que a gestão de recursos humanos desempenha um papel preponderante ao providenciar uma melhor gestão das OTS em geral. A adoção de novas formas de organização do trabalho implicou o desenvolvimento dos recursos humanos, numa vertente participativa pelo que, o desenvolvimento das organizações depende do contributo de todos os trabalhadores. Porém, e apesar de se considerar uma abordagem importada do universo empresarial, baseando-nos nos fundamentos da Escola Sócio Técnica, no que diz respeito às OTS pensamos que o mais correto será utilizar o conceito de pessoas e não de recursos humanos, para ir de encontro à missão e características destas organizações que na perspetiva de Bilhim,

“gerir, tendo como preocupação central o envolvimento das pessoas que constituem as equipas e a comunidade do trabalho, significa ter abandonado a expressão ‘gestão de pessoal’ para passar a falar, e sobretudo a viver, a nova expressão ‘gestão de pessoas’” (Bilhim, 2006, p. 66).

Trata-se no fundo de encarar os trabalhadores numa perspetiva de homem social, em que estas organizações dependem “quase exclusivamente, do trabalho humano e da dedicação dos trabalhadores e das direcções ao projecto organizacional” (Parente, 2010, p. 307) contudo, a gestão de pessoas nas OTS não difere dos restantes setores. As pessoas são um valioso recurso e por isso devem ser perspetivadas como um investimento e não como um custo, algo que deverá acontecer nas OTS de acordo com os seus princípios, valores e com a própria missão. As estruturas fortemente hierarquizadas deram lugar a estruturas flexíveis onde a tomada de decisão não cabe apenas ao topo da pirâmide organizacional mas igualmente às equipas de trabalho devido às suas competências e à sua relação privilegiada com os *stakeholders* externos resultando assim numa maior integração do contributo individual em equipas pluridisciplinares para resultar no sucesso organizacional.

O conjunto destas características que temos vindo a referir contribuiu para que o foco dos gestores se direcione para as pessoas. As características dos trabalhadores devem ser “developed by specific HR practice closely linked to the anticipated core competency” (Ridder; McCandless, 2010, p. 127). Uma análise da gestão de pessoas nas OTS é apontada por Ridder e McCandless (2010, p. 125), que evidencia a abordagem estratégica de modo a entender como os objetivos estratégicos da

organização possuem impacto na gestão de pessoas e nas suas práticas. Independentemente de se tratar de uma organização com objetivo de obtenção de lucro ou uma OTS, todas primam pela sua orientação que influencia diretamente a gestão de pessoas. Portanto, a orientação estratégica das organizações determina a gestão de pessoas e as suas práticas adaptam-se à estratégia. Temos de ter sempre em linha de conta que é cada organização que condiciona a sua gestão de pessoas devido aos diferentes contextos em que se inserem, aos diferentes objetivos que a orientam e às suas práticas de gestão. A abordagem estratégica da gestão de pessoas divide-se numa abordagem vertical em que a eficácia suporta a concretização dos objetivos organizacionais e, a abordagem horizontal onde as organizações podem alterar as suas práticas de gestão de acordo com os objetivos específicos.

Uma outra abordagem apontada pelos mesmos autores é baseada na capacidade da organização em distinguir os recursos humanos necessários a adquirir e aqueles que são necessários desenvolver, permitindo perceber quais os investimentos que são necessários realizar e que, no fundo, se traduz numa mais-valia para o desempenho da própria organização e aumento de competitividade (Ridder; McCandless, 2010, p. 127). Assim, o sucesso organizacional é medido de acordo com a satisfação de, por um lado, *stakeholders* externos, onde procura compreender e antecipar as suas necessidades e fornecer-lhes serviços de qualidade e, por outro, *stakeholders* internos que providenciam funções de potencial desenvolvimento, onde se poderá tomar decisões autonomamente e obter respetivos reconhecimentos e recompensas (Camara *et al.*, 2005, p. 105). Para além disso, existe uma grande ênfase no atributo da motivação por parte dos trabalhadores destas organizações pois

“nonprofit employees not only have different needs than for-profit workers because of different in personality characteristics, values, motives, and occupational values but they also have a stronger nonmonetary orientation, as they are more likely to receive nonmonetary rewards from than for-profit employees” (Ridder; McCandless, 2010, p. 130).

Vários estudos (Parente *et al.*, 2013b; Ridder, McCandless, 2010, p. 132) debruçam-se acerca da orientação estratégica adotada pelas OTS. Nesse sentido, comprovam que a maioria das OTS perspetiva a gestão de pessoas como uma atividade meramente administrativa, sendo que a função de recursos humanos encontra-se pouco profissionalizada, utilizando-se técnicas limitadas. Assim, a gestão de pessoas é encarada como um processo desnecessário, desvalorizando a sua contribuição para um

desempenho organizacional satisfatório. Paralelamente, outras OTS orientam-se por um modelo motivacional devido à relevância que a missão da organização ocupa nos seus trabalhadores, desconsiderando a questão monetária (Fernandes, 2011, p. 24).

A dificuldade de colocar em prática um modelo estratégico para orientar as OTS advém da dificuldade que estas organizações enfrentam no que diz respeito à integração de profissionais altamente qualificados. Para fazer face a esta situação as organizações pensam estrategicamente de forma a conseguirem sobreviver, ou seja, reduzem o pessoal e dependem, muitas vezes, de trabalho voluntário. Ao contrário de outras organizações que se orientam por um modelo de gestão de pessoas direcionado para os valores, valorizam em simultâneo a estratégia e as pessoas que compõem a organização. Assim, há uma adequação das estratégias a adotar tendo sempre em linha de conta as pessoas.

Num artigo de Parente (2013) intitulado “A Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor Português” resultante de um trabalho realizado junto a 89 OTS conseguiram-se elencar algumas linhas caracterizadoras da sua gestão, tendo como referência dados recolhidos em 2010. Desde logo, conseguiu-se perceber que a gestão de pessoas se apresenta como tendencialmente imediatista e da responsabilidade de direções e técnicos. Por outras palavras, genericamente, o papel da responsabilidade pela gestão de pessoas é assumido ou pela direção ou pelo técnico superior, sendo que o gestor de recursos humanos não ocupa um lugar de destaque. Portanto,

“interessa perceber quais as práticas implementadas a partir de que instrumentos operacionais e a que profissionais se aplicam de forma a aferirmos a orientação do modelo que caracterizam as OTS” (Parente, 2013, p. 15).

Para além disto, constataram duas tendências que relevam quer a predisposição das organizações a adotarem práticas de gestão de pessoas uniformizadas para todos os seus trabalhadores quer a importância das ferramentas estratégicas que diminuem à medida que nos deslocamos na hierarquia do topo para a base. Pode-se concluir que a área de gestão de pessoas nas OTS revela-se com uma fraca autonomia e desenvolvimento, por ser débil, não autónoma e sem orientação para médio e longo prazos. É igualmente visível que existe um tratamento diferenciado dos recursos humanos de acordo com as suas funções ou cargo hierárquico.

2.3 Algumas especificidades dos recursos humanos no Terceiro Setor

Não podemos considerar que existem práticas de gestão de pessoas melhores que outras, uma vez que não existe uma estandardização que possa ser aplicada a todas as situações. A sua aplicabilidade varia em função dos interesses da organização e dos associados, colaboradores e voluntários. Porém, um dos objetivos da gestão de pessoas é que concilie as expectativas e necessidades dos membros com a missão e serviços prestados pela organização para resultar num desempenho organizacional eficaz. Defendemos que as práticas de gestão de pessoas devem ser alinhadas com as características organizacionais das OTS como a sua dimensão, localização e estrutura (Parente, 2013, p. 8).

Assim sendo, nas OTS através dos instrumentos operacionais da gestão de pessoas pretende-se contribuir para promover a sustentabilidade económica, ambiental e social e o cumprimento dos valores que as orientam. Vários autores que se têm dedicado ao estudo da aplicabilidade das práticas de gestão de pessoas

“consideram que as práticas de elevada performance se reflectem no melhor desempenho das empresas, fazendo com que o sucesso da organização fique associado à capacidade intra-organizacional de saber gerir os recursos humanos que dão vida às organizações” (Fernandes, 2011, p. 26).

Não existem dúvidas de que as práticas de gestão de pessoas exercem um impacto positivo no desempenho organizacional na medida em que moldam o capital humano através de processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento dos trabalhadores e através de instrumentos de desenvolvimento de carreiras, de compensação e de benefícios. É através destas e outras práticas que se obtém uma coesão estrutural fundamental para a consolidação destas organizações.

Porém, podemos afirmar que a gestão do capital humano é a menos explorada pelas organizações apesar de se apresentar como um importante elemento na gestão organizacional. Tal cenário é decorrente de múltiplos fatores (Monteiro, 2012, p. 92 *in* Nunes; Costa, 2012):

- i. a maioria das organizações ainda apresenta uma gestão tradicional;
- ii. supremacia da gestão financeira, planeamento comercial ou visibilidade institucional em detrimento da gestão de pessoas;
- iii. gestão de pessoas vista como algo intuitivo.

Com base no estudo de Parente (2013) podemos elencar algumas linhas caracterizadoras das práticas de gestão de pessoas que são aplicadas nas OTS que na sua

essência traduzem um “conjunto de orientações políticas, composto por uma série de práticas de gestão sistemáticas e interdependentes” (Parente, 2013, p. 7). Como principais conclusões deste estudo, temos a difícil capacidade por parte das OTS de atrair e reter pessoas que advém do facto de haver forte rotatividade nos profissionais que trabalham pelo que as práticas de seleção não são consonantes com as práticas de recompensas. Todavia, o facto de estes trabalhadores estarem orientados por valores intrínsecos proporciona um sistema de práticas de recompensa através de benefícios de carácter não económico, como por exemplo a flexibilização de horários.

Para além disso, conseguimos perceber que as práticas de formação possuem coerência com o ideário das OTS já que permite o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

Percebemos igualmente que os instrumentos de gestão mais utilizados pelas OTS inquiridas não são em grande número, ficando-se apenas pela troca e partilha de informação (90,4%), análise e descrição de funções (69,2%) e processos de recrutamento e seleção (62,8%). Apesar dos resultados obtidos na questão de quais os instrumentos em três eixos utilizados pelas OTS resultou uma síntese da orientação estratégica das organizações: os instrumentos orientados para a integração funcional que engloba práticas como o diagnóstico de necessidades de formação e integração e acolhimento de trabalhadores; os instrumentos orientados para o desempenho através do recrutamento e avaliação de desempenho; os instrumentos orientados para a carreira e desenvolvimento profissional conseguido com a gestão de carreiras, formação e gestão de saídas.

Os dois primeiros eixos foram aqueles que obtiveram maior preponderância nas respostas o que nos leva a concluir uma ausência de orientação estratégica das OTS que privilegiam uma gestão para o momento presente (Parente, 2013, p. 16).

Para muitas das organizações que têm estado sobre a nossa alçada analítica, ou seja as OTS em geral, o voluntariado revela-se um aspeto fundamental para a concretização da sua missão e dos seus objetivos e por esta mesma razão que consideramos pertinente analisá-lo. A pertinência da análise da gestão do voluntariado prende-se com o facto de serem muitas vezes os recursos humanos existentes nestas organizações, bem como por ser uma especificidade deste setor. Deste modo, propomos igualmente a uma análise das suas funções que mais tarde iremos apresentar no *Manual de Acolhimento e Integração*, numa secção que lhes é destinada.

Porém, o voluntariado tem vindo a ser perspetivado apenas no seu carácter assistencialista, de cariz mais solidário, presente em épocas do ano específicas sendo, na sua maioria, movimentos impulsionados por organizações de ajuda a camadas da população mais vulneráveis. Porém, não nos devemos esquecer que

“o voluntariado pode ser uma via de profissionalização das organizações ao proporcionar a integração de indivíduos qualificados, do mesmo modo que estes encontram nas organizações oportunidades de realização pessoal e profissional” (Marcos *et al.*, 2013, p. 7).

Neste sentido, deve-se atender ao seu valor social e económico, as suas motivações e a sua relação com o mercado de trabalho. Não existe uma definição consensual de voluntariado e de voluntário, contudo, as suas características parecem reunir algum ponto de encontro já que ele é visto como uma atividade não remunerada, assumida de livre vontade, onde o voluntário oferece a sua disponibilidade durante um período de tempo. O voluntariado é visto como um espaço de participação cívica, como uma escola de cidadania e surge como “resposta a desafios e como oportunidade de cada um se assumir efectivamente como agente de mudança” (Rojão; Araújo, 2010 *in* Azevedo; Franco; Meneses, 2010).

“Numa sociedade fortemente orientada para o lucro, e baseada no seu processo de crescimento cada vez mais acelerado vão-se criando novas formas de pobreza e de marginalização e novas carências sociais. As pessoas mais desfavorecidas e menos protegidas socialmente, têm necessidade de encontrar alguém que disponha de tempo para os compreender, para os ouvir, para os orientar na procura de soluções, para levar os seus problemas aos serviços sociais e administrativos, e é aqui que a sociedade é chamada a intervir. Daí que, uma das formas mais ricas de intervenção, seja o voluntariado” (Neves, 2010, p. 30).

Neste sentido, as OTS de nova geração vieram trazer para a atualidade um carácter renovado do que é ser voluntário e o que é o voluntariado. As próprias organizações perceberam que o voluntariado poderá ser um mecanismo para integrar indivíduos qualificados. Porém, esta vantagem não significa que o voluntariado compete no mercado de trabalho pois a essência desta prática é materialmente desinteressada e diferencia-se dos assalariados (Parente *et al.*, 2012, p. 6). De acordo com os dados recolhidos num estudo realizado por Parente *et al.* (2012), onde foram inquiridas organizações que acolhem voluntários, a população voluntária caracteriza-se através de

“um perfil predominantemente jovem, feminizado, escolarizado ao nível do ensino superior. Relativamente à intensidade do exercício de atividades de voluntariado, os nossos dados revelam uma tendência para o voluntariado de baixa intensidade, uma vez que na sua maioria, os voluntários dedicam menos de 10 horas por mês ao exercício do voluntariado” (Parente *et al.*, 2012, p. 16).

O INE (2013, p. 65) estima que existam cerca de 483 mil pessoas em regime de voluntariado nas OTS, correspondendo a 90% do trabalho voluntário formal. Porém, em comparação com outros países fica muito aquém das médias europeias, o que nos leva a concluir que a baixa predisposição de ser voluntário (Parente *et al.*, 2012, p. 7) prende-se com fatores de três ordens:

- i. histórico-política devido ao regime ditatorial que vivemos em Portugal e que levou ao impedimento de criação de movimentos de participação cívica;
- ii. educacional com a baixa escolaridade da população;
- iii. laboral pois os salários são predominantemente baixos e com horários de trabalho a tempo inteiro.

Percebemos ainda que as organizações que dependem do trabalho voluntário têm maior probabilidade de seguir uma forte orientação pelos valores e os voluntários estabelecem uma relação de compromisso para com a missão (Kelliher; Parry, 2011, p. 2), como já foi referido anteriormente. A questão da motivação destes recursos humanos nas OTS é arduamente destacada, pois para além de possuírem diferentes necessidades dos demais trabalhadores de outras organizações de carácter lucrativo de acordo com as características de personalidade, de valores e motivações, caracterizam-se por terem um forte sentido de orientação para serem recompensados de forma não monetária. Esta motivação, que vai para além do sistema de recompensa do desempenho, deverá ser alimentada por uma melhor orientação estratégica por parte das OTS e pelo seu modelo de gestão de pessoas.

Em geral, o crescente aumento da complexificação interna das OTS em termos de recursos humanos assinala a necessidade de adotar uma postura gestionária mais eficaz. Nesse sentido, a gestão do voluntariado é alvo de atenção tal como a gestão de recursos humanos assalariados de modo a conseguirem envolver os voluntários para potenciarem o funcionamento sustentável das organizações (Marcos *et al.*, 2013, p. 20).

É importante reter que a gestão de pessoas nas OTS apresenta, na perspetiva de Martinho e Parente (2012) duas especificidades: a primeira diz respeito à possibilidade de ter à sua disposição trabalhadores voluntários e a segunda tem a ver com os níveis de

satisfação intrínseca ou relacional que os trabalhadores assalariados e voluntários manifestam positivamente.

Tal cenário proporciona que seja necessário “pôr em prática um plano de gestão do voluntariado, de forma a evitar conflitos potenciais entre estes dois tipos de mão-de-obra” (Martinho; Parente, 2012, p. 2), os assalariados e os voluntários. A existência de um plano de voluntariado constitui uma ferramenta gestonária útil para a operacionalização da gestão do voluntariado e para que as expectativas das organizações estejam alinhadas com as dos voluntários e vice-versa. A planificação da gestão do voluntariado apresenta-se assim como um compromisso entre a organização e os voluntários, onde se reconhece os direitos e deveres de cada uma das partes. Na tabela 1 temos representadas as fases do ciclo de gestão necessárias e que correspondem a diversos objetivos e atividades definidos como boas práticas.

Tabela 1 - Fases do ciclo de gestão do voluntariado

1) Planificação	Planificação do processo e estruturação da sua gestão
2) Definição da função	Definição das atividades e responsabilidades do voluntariado
3) Acolhimento	Entrada e integração do voluntariado
4) Desenvolvimento	Acompanhamento do voluntariado durante as suas atividades
5) Reconhecimento	Ações específicas de valorização do desempenho
6) Desvinculação	Definição da relação com o voluntário

Fonte: Adaptado de Parente *et al.* (2012, p. 10)

Este cenário caracterizador que estivemos a debater até ao momento permitiu-nos chegar a um consenso acerca daquilo que queríamos analisar. Assim, ao debruçarmos acerca das práticas de gestão de pessoas, falamos particularmente de dois instrumentos, que vão de encontro aos nossos objetivos: a implementação de um sistema de análise e descrição de funções que resultará na elaboração de um *Manual de Funções e Competências* e ainda, a conceção, redação e implementação do *Manual de Acolhimento e Integração* da organização acolhedora de estágio curricular. É neste âmbito que recai a nossa atenção nas próximas páginas.

CAPÍTULO II | A INVDES, OS SEUS RECURSOS HUMANOS E METODOLOGIAS DE CONSTRUÇÃO DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO

No presente capítulo apresentamos a organização que acolheu a nossa investigação, a INVDES, dando a conhecer a sua missão, valores e objetivos. É de nosso interesse perceber a estrutura organizativa e a cultura organizacional de forma a procedermos uma melhor análise da organização. Posteriormente, apresentamos a estratégia metodológica adotada e a respetiva justificação para a sua escolha. Descrevem-se instrumentos de recolha e análise de dados.

1. O projeto coletivo da INVDES pela promoção do empreendedorismo social²

A organização escolhida para a realização do estágio curricular denomina-se INVDES – nome fictício de modo a proteger a identidade da organização – com sede no Porto. Criada em 2006, esta associação sem fins lucrativos resultante de um projeto coletivo de pessoas individuais, é especializada em investigação e inovação social, sendo a sua missão a promoção do empreendedorismo social e o desenvolvimento do terceiro setor. No fundo, pretende contribuir para a “consolidação de alternativas de desenvolvimento sustentáveis, mais justas, equitativas, participativas e inclusivas” (INVDES, 2013, p. 1). Com o intuito de se caracterizar de uma forma aprofundada a organização, realizaram-se duas entrevistas semiestruturadas por forma a esclarecimento de dúvidas³ ao Núcleo executivo da INVDES e cujas informações foram cruciais para com avançar do projeto de estágio e os seus dois produtos previstos.

A INVDES procura igualmente trabalhar com e em prol das organizações do terceiro setor para que exista um maior reconhecimento, conhecimento e investimento neste setor. A par disto, a busca incessante pela criação de valor social acrescentado e oportunidades de intervenção tem feito parte dos seus objetivos. A associação encara estas organizações como um “conjunto heterogéneo das organizações privadas sem fins lucrativos, cujos respectivos objetos sociais assumem como finalidade um Bem coletivo ou o Bem Estar Comum (associações, cooperativas, mutualidades, fundações, entre outras), distintas do sector público privado lucrativo” (INVDES, 2012a, p. 1).

² Caracterização da INVDES efetuada através de análise documental ao Portefólio, aos Estatutos, ao Regulamento Interno e ao *site* da associação.

³ Ver Anexo I | Guião de entrevista, p. 81.

Como grandes objetivos, a INVDES delineou, em primeiro lugar, a promoção do estudo e conhecimento do terceiro setor, sem nunca relegar para segundo plano questões intimamente ligadas a esta área como a exclusão social ou a cidadania ativa. Em segundo lugar, anseia por capacitar indivíduos e organizações no que diz respeito às suas necessidades e ao seu empoderamento através de consultadoria e formação de forma que as suas competências, autonomia e identidade sejam reforçadas. Por último, promove-se um trabalho em rede e parceria entre várias organizações, instituições, investigadores e estudantes de modo a promover projetos conjuntos.

A ação da organização baseia-se sobretudo numa democracia interna através dos seguintes valores (INVDES, 2012a, p. 1):

- i. lealdade e confiança nas relações com todos os *stakeholders*;
- ii. responsabilidade social e ambiental;
- iii. transparência na prestação de contas relativas aos impactos sociais, ambientais e económicos;
- iv. qualidade na prestação de serviços e atividades realizadas;
- v. sustentabilidade económico-financeira;
- vi. entajuda, solidariedade e cooperação entre as OTS.

A organização é constituída por um conjunto de pessoas provenientes de diversas áreas profissionais, correspondendo a diferentes competências e experiências profissionais, sendo a área das Ciências Sociais predominante com incidência na Sociologia e Economia. Assim sendo, a INVDES é composta por onze associados e conta com a colaboração de dez pessoas, igualmente de diversas áreas profissionais, que complementam esta massa organizativa.

Os órgãos sociais da INVDES são constituídos pela Assembleia Geral, a Direção e o Conselho Fiscal. Na Assembleia Geral estão representados todos os associados, sendo a sua mesa composta pelo(a) Presidente, Vice-Presidente e Secretário(a) e encontra-se dividida entre a Assembleia Permanente (dois associados) e o Núcleo Executivo (sete associados). Cabe à Assembleia Geral, órgão máximo da INVDES, deliberar sobre um conjunto de assuntos respetivos ao planeamento estratégico, coordenação e decisão como o *Plano de Atividades e Orçamento* anual. A Direção é o órgão executivo da INVDES e é constituída pelo(a) Presidente, Secretário(a) e Tesoureiro(a), estando incumbida de administrar e gerir a associação nas mais diversas atividades quotidianas organizativas. Por fim, o órgão de fiscalização está a cargo do

Conselho Fiscal sob a forma de Presidente, Relator e Secretário(a), sendo uma das suas tarefas emitir parecer do *Relatório de Contas*.

A estrutura da organização encontra-se dividida em quatro áreas fundamentais. A primeira diz respeito à Assembleia Permanente e ao Núcleo Executivo, sendo que a primeira tem uma periodicidade de reunião mensal através dos momentos de trabalho coletivos como a *Reunião Geral, Assembleia Geral* e momentos de *Trabalho & Lazer*. Por sua vez, o Núcleo Executivo tem uma periodicidade semanal ou quinzenal de acordo com as necessidades da associação.

No que diz respeito aos Departamentos, este encontra-se dividido em quatro áreas fundamentais:

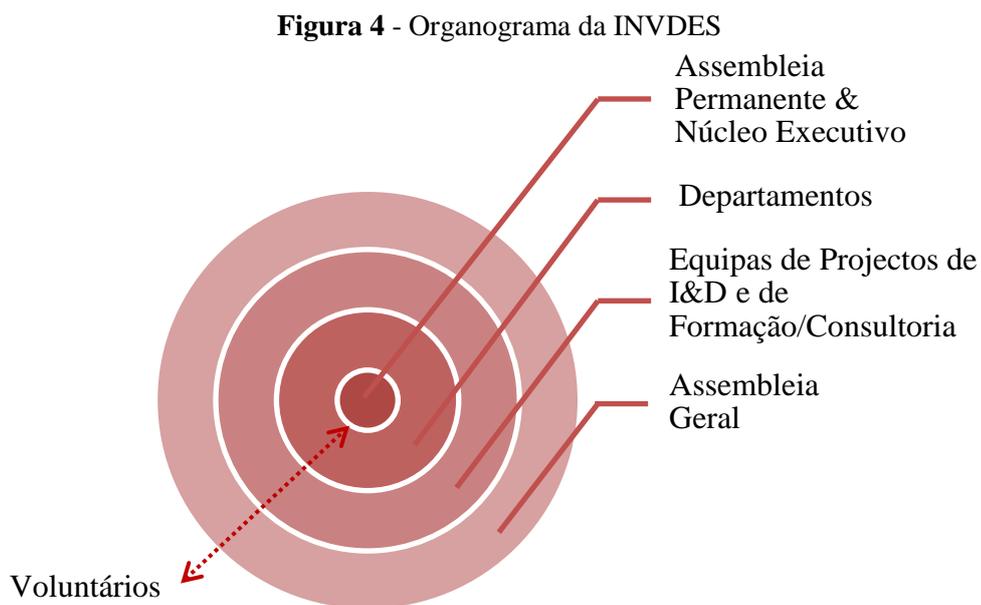
i. *Cultura organizacional e gestão de pessoas* encarregue das questões relativas à organização e comunicação interna, à gestão do voluntariado e aos contratos de trabalho;

ii. *Sustentabilidade económico-financeira* responsável pelo planeamento estratégico, candidaturas e financiamentos, Contabilidade e Finanças e formalidades estatutárias e fiscais;

iii. *Representação institucional* através das redes, protocolos, reuniões solicitadas/meios de comunicação social e congressos e seminários;

iv. *Comunicação externa* que engloba o *site*, o Facebook, folhetos, boletins/e-mails e a identidade visual da associação.

Desta forma, a composição organizacional pode-se apresentar da seguinte forma:



Fonte: INVDES (2012b, p. 3)

Falando mais precisamente nos parceiros e entidades com as quais a INVDES trabalha, esta conta com uma vasta rede que engloba o 1) Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (ISFLUP), a 2) Rede Europeia Anti-Pobreza Portugal (EAPN), a 3) Rede Europeia de Empresas de Inserção (RESIT), entre outras. É com estes parceiros e entidades que a INVDES desenvolve um conjunto de atividades em múltiplos domínios de forma a promover o conhecimento do empreendedorismo social e o terceiro setor, dedicando-se a estudos sociais, a diagnósticos e planos estratégicos e a investigações científicas.

No que diz respeito ao ISFLUP, um dos projetos de investigação com mais visibilidade intitula-se de “*Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*”, realizado entre os anos de 2010 e 2014, com vista à compreensão do conceito de empreendedorismo social e sua aplicação nas OTS nacionais do qual se produziu um documentário, o *ÉS SOCIAL*. Para além disso, realizam em conjunto o M3S – Mês do Terceiro Setor, uma iniciativa realizada desde 2007 com a finalidade de promover o conhecimento, o debate e a reflexão sobre este setor.

A par disto, realizam igualmente consultoria para a qualificação organizacional, muitas vezes através da EAPN, no sentido de apoiar a implementação do sistema de gestão de qualidade e conceber e implementar políticas de recursos humanos, efetuar uma gestão de pessoas através da definição de funções e avaliação de desempenho, planos para a igualdade, etc. A título de exemplo, de alguns projetos de consultoria já realizados denominam-se de *Qual-Is – Qualificar a Intervenção Social, Projeto Q3 – Qualificar o 3º Setor e PRIO – Promover Redes de Inovação e Oportunidades*.

A participação junto de OTS em diversas ações de formação, permitiu que a INVDES conseguisse a certificação enquanto entidade formadora pela Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). A sua oferta formativa vai de encontro às solicitações e às necessidades encontradas pelo que as suas temáticas de formação são: empreendedorismo social, conceção e avaliação de projetos, gestão do voluntariado, marketing e comunicação, avaliação de impactos sociais, gestão de recursos humanos, gestão de equipas e gestão da qualidade.

Como reconhecimento pelo trabalho que a INVDES tem vindo a realizar junto das organizações do terceiro setor, incluindo as organizações de cooperação para o desenvolvimento, a INVDES adquiriu o estatuto de Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento (ONGD) e entidade de utilidade pública.

Uma outra vertente do seu trabalho é a avaliação de projetos através de uma orientação para os resultados numa lógica de aprendizagem e de metodologias participativas, com a monitoria de projetos, a avaliação de desempenho e resultados e a avaliação de impactes sociais.

Grande parte do trabalho desenvolvido pela INVDES é alvo de uma exposição pública através da organização e participação em seminários ou conferências, *workshops* e intercâmbios profissionais. Um desses intercâmbios profissionais traduz-se na iniciativa denominada de *Grundtvig*, consistindo numa série de visitas de intercâmbio e *networking* entre parceiros de países europeus que procuram fornecer bens e serviços através de uma abordagem comercial como forma de integrar pessoas vulneráveis através do trabalho.

2. Metodologias para a construção do Manual de Funções e Competências e Manual de Acolhimento e Integração

2.1 Articulação entre a encomenda da INVDES, a metodologia de investigação e a construção dos produtos

O estudo que realizamos na INVDES orientou-se por dois grandes objetivos que implicou a disponibilidade de todos os que contribuem para a organização. Estes objetivos foram formulados após decisão conjunta com a direção da organização ao iniciar o estágio curricular e, após a realização da entrevista para esclarecimento de dúvidas conseguimos perceber que estávamos no caminho correto. Através das entrevistas realizadas à direção da INVDES conseguimos perceber que a organização não possui práticas de gestão de pessoas sistematizadas devido à sua dimensão. Apenas tem iniciado o *Manual do Voluntariado*, relegando para segundo plano outros instrumentos de gestão.

Estes objetivos culminaram nos dois grandes produtos finais do projeto. Assim, o primeiro objetivo materializou-se no *Manual de Funções e Competências*. No segundo objetivo concebemos o *Manual de Acolhimento e Integração* da INVDES para futuro uso nos processos de recrutamento de voluntários e trabalhadores independentes.

Por razões de apresentação escrita do relatório de estágio estabelecida pelo mestrado, os nossos instrumentos não têm a finalidade de produtos em estrito senso no nosso relatório, pelo que estes se apresentam nos anexos.

Com a exposição e discussão do quadro teórico relevante no capítulo inicial, mobilizaram-se as teorias de referência pertinentes para se compreender o objeto de estudo e refletir determinados interesses de investigação-ação específicos. Assim sendo, torna-se determinante delimitar um conjunto de aspetos que nortearam o desenvolvimento da investigação. Estes aspetos passam pelo estabelecimento e respetivo planeamento de objetivos, etapas, atividades, instrumentos e procedimentos em contexto de investigação e em contexto real de trabalho na INVDES. A nossa estadia no terreno de estágio compreendeu os meses entre Outubro do mês transato e Maio do ano corrente, embora, este tempo se tenha estendido para dar continuidade ao projeto e a atividades em que estávamos envolvidos na organização.

Para a persecução do propósito deste estágio seguimos uma modalidade de estudo de caráter intensivo de modo a realizar-se um vaivém constante entre a teoria e

empíria. Seguidamente passaremos a apresentar, descrever e justificar as opções e os procedimentos metodológicos por nós adotados através de uma breve referência à adequação da investigação-ação na nossa investigação e, posteriormente, a sua operacionalização, até porque se tratou sempre de uma investigação orientada para as práticas de gestão.

2.2 A pesquisa qualitativa na investigação-ação sociológica

A teoria e a metodologia de um trabalho de investigação deverão ter em conta a natureza da problemática em análise de modo a que os dados produzidos sejam os mais fidedignos possíveis. Desta forma, o investigador opta por uma estratégia de investigação de acordo com uma série de fatores, que corresponde a um conjunto de métodos, procedimentos e técnicas que oferecem sucesso na realização e na obtenção de resultados na investigação.

Geralmente, na Sociologia, opta-se por se seguir uma metodologia de pesquisa quantitativa ou qualitativa, podendo igualmente ser combinadas. Desde cedo, houve a necessidade de conjugar a utilização de métodos e técnicas de investigação com a abordagem teórica.

Assim, a pesquisa qualitativa pareceu-nos a mais adequada para nos fornecer informações aprofundadas para os nossos dois produtos que iremos explicar mais à frente. A construção social das competências e da função que cada um ocupa e o processo de acolhimento e integração na organização agrega um conjunto de características apenas passíveis de serem abordadas numa investigação intensiva.

A análise intensiva encerra em si uma visão holística, analisando e perspetivando o contexto social como um todo. Algo, que do nosso ponto de vista, reflete o trabalho desenvolvido onde se procura compreender as relações estabelecidas no contexto da associação e o significado atribuído enquanto grupo e a nível individual. Temos uma conceção do sujeito enquanto ator em que intervém na sociedade e toma decisões de forma relativamente autónoma numa sociedade encarada de forma orgânica, onde se privilegia a interação das diferentes partes que a compõe. A sociedade constrói-se quotidianamente devido às relações entre os indivíduos e assim também acontece para as organizações.

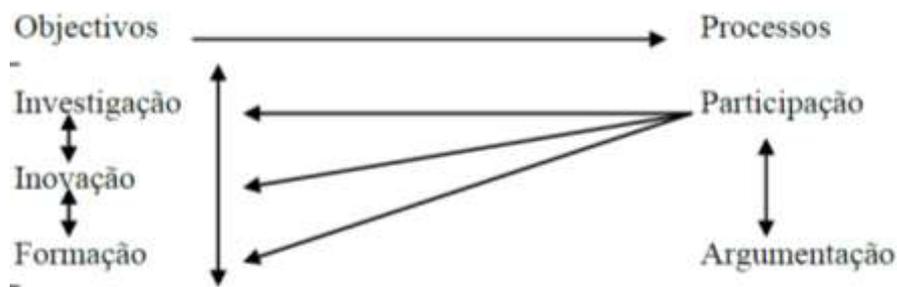
Utilizando o método de estudo de caso intensivo numa perspetiva de investigação na e pela ação aprofundamos um único caso, a INVDES, através da conceção de dois instrumentos de gestão. O estudo de caso permite uma compreensão aprofundada e plena de forma a preservar o carácter unitário do objeto social do estudo. A escolha da investigação na e pela ação é resultante da necessidade de compreender a realidade da INVDES com os seus membros, envolvendo-os nos produtos produzidos, dado que só conhecendo em profundidade a associação se pode propor instrumentos de gestão de forma eficaz.

Através da proximidade com o fenómeno em causa nos dois instrumentos, o estudo de caso possibilitou a sua compreensão através da articulação de técnicas de recolha de dados. A nossa estadia na INVDES de pesquisa possibilitou que acionássemos uma vigilância epistemológica capaz de evitar mudanças organizativas decorrentes da nossa presença enquanto investigador. Para além disso, possibilitou uma pluralidade de vias para aceder à realidade social através da complementaridade, isto quer dizer que foram utilizadas diferentes técnicas para a análise da mesma realidade. Assim, fazemos uso de uma triangulação de técnicas de recolha de informações e de validações de dados através da utilização de diversas fontes de informação acerca do mesmo objeto de conhecimento.

Através da investigação na e pela ação pretendemos produzir conhecimento sobre o meio social em causa com pessoas que dele fazem parte e, por via da própria intervenção que depois vieram a fazer os membros com os instrumentos disponibilizados pretendemos introduzir mudanças. Pretendemos ainda que este seja um processo de aprendizagem social que envolva todos os sujeitos intervenientes. De facto, só através da participação dos membros da INVDES nos processos de resolução nos seus problemas é que as aprendizagens se tornam mais fortes.

Segundo Esteves (2005, p. 271), a investigação passa por três objetivos fundamenais, sendo eles: os objetivos da investigação, que se dirigem para a produção de conhecimento, os objetivos da inovação onde são introduzidas transformações de modo a solucionar problemas, por último, os objetivos de formação de competências já que há uma aprendizagem social proveniente do processo. Neste sentido, avança com o seguinte esquema que ilustra todo este processo de investigação:

Figura 5 - Objetivos e processos da investigação-ação



Fonte: Esteves (2005, p. 273)

O planeamento da metodologia de investigação-ação passou por três fases essenciais: a primeira corresponde ao desenvolvimento de um trabalho de diagnóstico de modo a conhecer a organização, a programar e prever as atividades a realizar, formulando a problemática do projeto e contactar com os membros da INVDES. De seguida, centramo-nos na execução dos objetivos propostos e realização dos produtos. Finalmente, debruçamo-nos nas conclusões e avaliação do processo.

2.3 Operacionalização do desenho da investigação-ação para a produção de instrumentos de gestão

A opção metodológica utilizada na investigação de carácter intensiva prende-se com o objetivo de analisar um caso específico, através da recolha de informações num dado contexto de trabalho. A permanência no terreno e contacto direto com a realidade estudada e os seus membros facilitaram a compreensão dos fenómenos que só um estágio pode proporcionar pois permitiu vivenciar todos os processos de trabalho existentes na associação.

Como primeiro contacto com a temática das OTS e gestão de pessoas recorreremos a duas técnicas que permitiram a recolha de informação de forma a explorar e aprofundar o tema em análise. Em primeiro lugar, realizamos uma pesquisa e análise documental em livros, artigos científicos e estudos estatísticos produzidos por instituições académicas e pelo INE relacionados com a caracterização do campo das OTS e a gestão de pessoas nas organizações. Para podermos

“apresentar um estudo honesto sobre uma questão particular, continua a ser indispensável tomar conhecimento de um mínimo de trabalhos de referência sobre o mesmo tema ou, de modo mais geral, sobre problemáticas que lhe estão ligadas. Seria ao mesmo tempo absurdo e presunçoso acreditar que podemos pura e simplesmente passar sem esses contributos, como se estivéssemos em condições de reinventar tudo por nós próprios” (Campenhoudt; Quivy, 2005, p. 51).

Esta análise documental foi igualmente utilizada para a caracterização da INVDES presente no primeiro ponto do presente capítulo, tendo como alvos a informação interna da associação, como é exemplo, o regulamento interno, relatório de atividades e contas ou relatórios de avaliação. Posteriormente, e já a desenvolver atividades no âmbito do estágio realizamos duas entrevistas semiestruturadas à direção da INVDES como meio de obtenção de informação privilegiada para a concretização dos nossos objetivos/produtos. Esta entrevista permitiu perceber qual a estrutura organizativa da associação e permitiu fazer um levantamento exploratório da análise e descrição de funções e da gestão do voluntariado. Deste modo, foram entrevistas que permitiram esclarecer dúvidas e questões que surgiram do quotidiano de presença na organização.

Para a construção do *Manual de Funções e Competências*, a recolha e a exploração dos dados focou essencialmente a entrevista semiestruturada e a observação

direta e participante⁴. Enquanto técnica de análise de funções, a entrevista caracteriza-se pela sua flexibilidade em que

“fazer perguntas é normalmente aceite como uma forma rentável (frequentemente única) de obter informação sobre comportamentos e experiências passadas, motivações, crenças, valores e atitudes, enfim sobre um conjunto de variáveis de foro subjetivo não diretamente mensuráveis” (Foody, 1996, p. 1).

Enquanto entrevista semiestruturada, o investigador mune-se de um guião constituído por diversas questões principais podendo ser alteradas ou acrescentar novas questões, se necessário. As entrevistas permitiram a compreensão de cada função para que posteriormente pudéssemos elaborar os descritivos de função. A preparação para a realização das entrevistas passou pela elaboração do guião da entrevista⁵ mas sem limitar a expressão dos entrevistados. Como finalidade, a entrevista pretendeu perceber quais as tarefas, responsabilidades e atividades inerentes a cada função, bem como permitir que os entrevistados selecionassem as competências necessárias para desempenhar a sua função. De acordo com a identificação das funções existentes na INVDES⁶ delineamos um plano de inquirições para doze pessoas, porém apenas realizamos dez entrevistas por razões de indisponibilidade por parte dos entrevistados. Por isso, indo de encontro às funções existentes, não realizamos entrevista ao Conselho Fiscal e ao/à Responsável da biblioteca.

Os contactos para a realização das entrevistas foram efetuados via *e-mail*, disponibilizados pela INVDES, mediante o consentimento prévio de cada entrevistado. Após a realização das entrevistas, estas foram alvo de tratamento para que fosse possível estudar os significados centrais e ao mesmo tempo proceder à redação do descritivo de função. Esta forma de análise das entrevistas só foi conseguida pelo facto de serem gravadas e transcritas.

Por seu lado, contemplamos a observação direta e participante no sentido em que fornece um conhecimento intensivo e exaustivo acerca das práticas associadas ao exercício de funções e acolhimento de pessoas, associados e voluntários, havendo uma participação direta do investigador nas atividades desenvolvidas pela INVDES. Isto implicou que enquanto investigadora, eu desenvolvesse outros papéis sociais, além de observador. A nossa observação seguiu a modalidade de participação-observação no

⁴ Para uma melhor compreensão ver esquema analítico Anexo II | Modelo metodológico do Manual de Funções e Competências, p. 85.

⁵ Ver o Apêndice 4) Guião de entrevista para a análise e descrição de funções e competências no Anexo III | Manual de Funções e Competências, p. 141.

⁶ Ver Listagem de Funções no Anexo III | Manual de Funções e Competências, p. 91.

sentido em que somos alguém de fora a estudar aquele contexto social. “A observação qualitativa não se realiza a partir de um projeto de pesquisa rígido; a sua maior virtualidade reside no seu carácter flexível e aberto.” (Aires, 2011, p. 25) Assim, a nossa observação permitiu que conseguíssemos uma melhor visão das tarefas e responsabilidades desempenhadas por cada um, tendo um carácter complementar mas muito enriquecedor em relação às entrevistas. Realizada em momentos coletivos de trabalho, como as reuniões gerais, a observação tornou-se rica pois conseguimos compreender as suas atividades no contexto da ação e todo o ideário envolvente da associação, aspeto importante também para a construção do *Manual de Acolhimento e Integração*.

No que diz respeito ao *Manual de Acolhimento e Integração*, a análise de conteúdo a manuais de acolhimento de outras organizações permitiu perceber quais as informações relevantes que deve conter e ainda, os documentos institucionais a consultar para retirar essas mesmas informações. Este manual contou igualmente com os contributos de um documento ainda em construção sobre a gestão do voluntariado que tem vindo a ser redigido pela INVDES. Este produto não estaria completo se não incorporássemos informações provenientes da análise e descrição de funções, algo que iremos revelar no capítulo seguinte.

A redação destes dois produtos não teve em conta o manual de identidade da organização por imposição de regras do mestrado pelo que, a formatação aqui mostrada não é a mesma que a formatação dos produtos dados à INVDES.

Resta-nos apenas referir que o carácter fundamental das boas opções metodológicas no sucesso da realização de um trabalho passou pela escolha do paradigma intensivo, sendo que a opção pela metodologia de carácter qualitativo foi consciente pois é a que nos dá mais garantias de cumprimento dos objetivos a que nos propusemos.

Para além disso, as questões éticas e deontológicas foram salvaguardadas e estiveram presentes durante todo o percurso de aplicação de técnicas de recolha de dados. Exemplo disso foi o facto de, antes da realização de qualquer entrevista, termos explicado aos entrevistados quais os nossos propósitos com a sua realização e que as mesmas seriam gravadas por forma a assegurar a reprodução fiel dos discursos, sendo destruídas logo após o seu tratamento, pelo que de imediato a gravação foi aceite por todos.

CAPÍTULO III | DISCUSSÃO SOBRE A CONSTRUÇÃO DOS PRODUTOS

O presente capítulo tem como objetivo fundamental descrever todo o processo de construção dos produtos propostos concebidos no âmbito do estágio curricular, uma vez que os produtos em si mesmo tiveram de ser remetidos para anexo dado a sua inadequação às regras de edição do relatório de estágio. Advertimos para o facto de ser necessário acompanhar a leitura deste capítulo com os manuais que se encontram nos anexos de modo a se entender a construção dos mesmos.

1. Manual de Funções e Competências

Através dos novos desafios que permeiam a estratégia das organizações, a análise e descrição de funções adquiriram uma maior preponderância ao fornecer às organizações um conjunto de informações fundamentais para o desenvolvimento de várias práticas e instrumentos de gestão de pessoas.

Por análise de funções ou *job analysis* entendemos um processo de recolha e análise de informações das diversas funções existentes numa organização para que se possa identificar as principais tarefas, exigências intelectuais e as competências necessárias para desempenhar essas mesmas funções. Este instrumento permite “clarificar o papel funcional de cada membro e, simultaneamente, os contributos de cada função para a concretização dos objectivos de cada organização, ao mesmo tempo que hierarquiza o valor de cada uma delas” (Parente, 2010, p. 317). Por sua vez, a descrição de funções ou *job description*, diz respeito a um sumário que contém a informação recolhida da análise de funções aliada a informações relativas às condições de trabalho, instrumentos ou materiais utilizados e ainda, os requisitos qualificacionais necessários para desempenhar essa função (formação académica, formação profissional e experiência profissional anterior).

Assim, da análise e descrição de funções depende o sucesso da seleção de pessoas, os instrumentos de avaliação e gestão do desempenho, formação e desenvolvimento do trabalhador e ainda, o desenho organizacional do trabalho na organização.

A sistematização de um conjunto de características relativas à função vai permitir à organização que consiga fornecer informações para diversas atividades, que passamos a elencar:

- i. fornecer informação valiosa para o processo de recrutamento e seleção ao determinar o perfil do candidato ao cargo;
- ii. fornecer informação para a elaboração de programas de formação interna;
- iii. fornecer informação para a avaliação e qualificação de funções para se determinar a sua posição na hierarquia/organograma;
- iv. fornecer informação para a avaliação de desempenho.

Em última instância, é a descrição de funções que permitirá definir o papel que cada função desempenha na estratégia organizacional pelo que, o sistema de descrição e análise de funções não deverá ser utilizado como um instrumento isolado de outros e de uma forma estática uma vez que as organizações evoluem ao longo do tempo, sendo necessário que a hierarquia dos postos de trabalho se adapte a novos ambientes. Esta metodologia de definição do perfil funcional permite detalhar o que a função exige do trabalhador a nível de conhecimentos, habilidades e capacidades de modo a desempenhá-la apropriadamente. Para além disto, a informação proveniente deste instrumento fornece indicadores do valor intrínseco da função importantes para a comparação com funções semelhantes, necessários para a determinação do sistema de compensações.

Parece-nos importante fazer a distinção entre vários conceitos como cargo, função e tarefa que nos vão acompanhar ao longo da nossa análise e dos nossos produtos. O conceito de cargo refere-se a um conjunto de funções que possui uma posição na estrutura organizacional. O organograma, permite-nos de uma forma gráfica, posicionar o cargo. A função diz respeito ao conjunto de tarefas e atividades que são executadas pelo indivíduo que ocupa o cargo.

Para uma clara compreensão do processo de análise e descrição de funções efetuado pensamos ser fundamental descrever todas as etapas que culminaram no produto final, que vai desde a identificação das funções a serem analisadas, quais os métodos de recolha de informação a utilizar e com que finalidade, algo já discutido no subponto dois do capítulo anterior e ainda, a preparação dos meios logísticos, materiais e humanos do processo. Assim, redigimos um conjunto de materiais de trabalho necessários para a concretização das fases seguintes que passaremos a explicá-los.

A primeira fase diz respeito à *identificação das funções*⁷ da organização a analisar, o que nem sempre se mostra uma tarefa fácil no sentido em que uma das falhas das organizações é nem sempre conhecerem em profundidade as funções que existem ou haver funções sobrepostas. Por isso, este passo revela-se extremamente importante e decisivo para o desenrolar de todo o processo. A listagem integra as seguintes funções: *gestor(a) financeiro(a)/contabilidade, gestor(a) executivo(a), gestor(a) estratégico(a), coordenador(a) de projetos, técnico(a) de apoio a projetos, coordenador(a) pedagógico(a) de formação, gestor(a) de formação, formador(a), técnico(a) de formação, gestor(a) de comunicação externa, presidente da Assembleia Geral, responsável da biblioteca e assessor(a) técnico(a)-administrativo(a)*. Destas funções, apenas não conseguimos analisar a responsável da biblioteca por razões que já referimos anteriormente.

De modo a clarificar os papéis e as funções que os recursos humanos da INVDES ocupam, uma vez que existem funções ocupadas por mais do que uma pessoa, e porque a mesma pessoa pode ocupar várias funções, decidimos codificar cada pessoa com um código (P) seguido do número que a representa⁸. Assim para a função de *gestor(a) financeiro(a)/contabilidade* é ocupada pelo P1 e P2. Não realizamos entrevista a uma pessoa nesta função pois, por indicação da organização, é uma pessoa externa e nesse seguimento não seria útil consultar a pessoa em causa. Assim, serve apenas para contagem final de pessoas que intervém na organização.

A função de *gestor(a) executivo(a)* é ocupada pelo P3 e P4. A função de *gestor(a) estratégico(a)* é ocupada por P3, P4, P5, P6, P7 e P8, função acumulada com outra, a de *coordenador(a) de projetos*. Quanto ao(à) *técnico(a) de apoio a projetos* é ocupado por P9, P10 e P12.

O(a) *coordenador(a) pedagógico(a) de formação* é ocupado pelo P3, o(a) *gestor(a) de formação* pelo P5, o(a) *formador(a)* é ocupado pelo P3, P5 e P9 e, por fim, o(a) *técnico(a) de formação* é ocupado pelo P10.

Já o(a) *gestor(a) de comunicação externa* é ocupado pelo P8, P10 e P12. Quanto ao(à) *presidente da Assembleia Geral* é ocupado pelo P8. O(a) *responsável da biblioteca* é ocupado pelo P11 e, por fim, o(a) *assessor(a) técnico(a)-administrativo(a)* é ocupado pelo P10.

⁷ Ver Listagem de Funções no Anexo III | Manual de Funções e Competências, p. 91.

⁸ Ver coluna codificação para uma melhor compreensão das pessoas que intervém nas diferentes áreas de trabalho na Listagem de Funções no Anexo III | Manual de Funções e Competências, p. 91.

Através deste exercício podemos concluir que o mapeamento dos papéis que cada um ocupa por via das funções é marcado pela flexibilidade e polivalência que estas pessoas desempenham na INVDES.

Para além deste exercício, é igualmente importante refletir acerca do vínculo subjacente a cada uma das pessoas que intervêm na organização. Porém, torna-se difícil de o fazer devido à natureza e sensibilidade das funções. Ou seja, apesar de a INVDES ter onze associados, apenas sete exercem quotidianamente funções e foram exatamente esses que entrevistamos. Tanto associados como colaboradores e voluntários podem, a dado momento e de acordo com a natureza das atividades a realizar, trabalhar em regime de prestação de serviços ou de caráter voluntário. A única função que está assegurada por uma remuneração, que implica um salário mensal fixo é o de *assessor(a) técnico(a)-administrativo(a)* por este ser assegurado por um estágio profissional.

Naturalmente, o passo seguinte foi de construir o *descritivo de função*⁹. Distinguem-se e explicitam-se os princípios do instrumento onde se deverão elencar os aspetos intrínsecos como o título da função, a posição na hierarquia/representação gráfica no organograma e o conteúdo do cargo: atividades/tarefas e responsabilidades, e aspetos extrínsecos da função que são representados pelos fatores de especificação, que na opinião de Chiavenato (1989, p. 48) retratam pontos de referência pelos quais as funções deverão ser analisadas, sendo eles os requisitos qualificacionais/mentais, os requisitos físicos, as condições de trabalho, entre outros.

Estes descritivos foram compilados para cada uma função existente na organização e encontramos estruturados da seguinte forma. A primeira parte corresponde à identificação da função em que se pretende situá-la na organização através do seu departamento/serviço, isto é, a quem tem de reportar hierarquicamente, e qual o local onde exerce as tarefas.

Na segunda parte, temos uma descrição pormenorizada das atividades/tarefas e responsabilidades da função. É aqui que se centra uma grande parte da nossa atenção pois como é característico nestas organizações de pequena dimensão e com uma estrutura matricial, por vezes, as tarefas não se encontram claramente delineadas e atribuídas. Tentámos descrever, até à exaustão, estas mesmas atividades/tarefas e, em algumas funções, as suas tarefas encontram-se divididas de acordo com áreas de

⁹ Ver Apêndice 1) Descritivo de Função no Anexo III |Manual de Funções e Competências, p. 130.

trabalho (por exemplo área financeira, área investigativa, etc.). Esta descrição fornece uma perspetiva global da função e o seu conteúdo. Assim, com o conhecimento do conteúdo de trabalho aferimos 1) *o que faz*, as atividades, tarefas e responsabilidades da função, 2) *como faz*, os meios e operações necessárias à realização das tarefas sejam elas pessoas, máquinas e/ou equipamentos e materiais, bem como a tomada de decisões e identificação de métodos de trabalho, 3) *quando faz*, a periodicidade dessas mesmas tarefas; 4) *onde faz*, o local e ambiente de trabalho e por último, 5) *porque faz*, o conhecimento dos objetivos da função e as metas e resultados.

O terceiro grupo concentra em si a identificação das competências necessárias para desempenhar a função. De facto, para a análise de funções, a questão das competências revela-se um dos elementos mais importantes, por isso decidimos seguir um modelo de competências pela função. Para tal, foram vários os contributos utilizados de outros trabalhos académicos realizados neste âmbito (Ribeiro, 2012; Fernandes, 2010; Pereira, 2013).

A análise ao conteúdo do trabalho desenvolveu-se devido à necessidade de se aplicar técnicas de estudo das funções de acordo com as tarefas executadas e tem sido influenciada

“pelas tendências de organização do trabalho, isto é, por factores como o desenvolvimento do conceito de competência, pela procura por parte das organizações de maior flexibilidade nas suas funções, pelo trabalho em equipa ou pela rápida obsolescência do *know-how*” (Relvas, 2010, p. 46).

De facto, a defesa de novos modelos de análise do conteúdo do trabalho evidencia a necessidade de se adotar uma orientação estratégica dessa mesma análise pelo que, uma das muitas perspetivas que se encontra na literatura e que aqui merece o nosso destaque, diz respeito à centralidade dos modelos de competências enquanto ferramenta de medição das características inerentes ao desempenho da função como elemento diferenciador performance das suas tarefas (Relvas, 2010, p. 49).

A problemática das competências ainda não se encontra como um campo estabilizado no seio da Sociologia das Organizações, do Trabalho e das Empresas proveniente das alterações no sistema organizacional, gestor das organizações (Parente, 2008, p. 18). A opção de se utilizar o conceito de competência no plural recusando o seu singular deve-se à sua problematização na análise da mobilização das competências aquando da sua operacionalização a partir dos saberes aplicados e nas

práticas de reconhecimento do desempenho do indivíduo na sua atividade de trabalho (Parente, 2008, p. 20).

Assim sendo, entendemos o conceito de competências neste estudo como “o resultado da relação estabelecida entre as práticas e capacidades cognitivas dos sujeitos (vertente cognitiva) e o seu reconhecimento (vertente diferenciadora) numa dada situação de trabalho” (Parente, 2008, p. 20). Isto é, a competência traduz a capacidade de mobilizar um conjunto de conhecimentos, ações e comportamentos para potenciar o seu desempenho na função. Estas competências são reconhecidas e desenvolvidas na formação, na experiência profissional e na socialização, no sentido de o sujeito *ser capaz de*, ao invés de remeter apenas para uma hierarquização proveniente do sistema educativo e se encontrar no domínio do *ter* (Parente, 2003; Ribeiro, 2012).

São várias as abordagens associadas à noção de competência e que nos ajudam a compreender o conceito e, abordam esta problemática segundo dois critérios: a manifestação de competências no exercício do seu trabalho, as competências em uso e as competências como saberes cognitivos decorrentes de certificações académicas. Segundo Ceitil (2006b), as competências podem ser perspectivadas da seguinte forma: as competências como atribuições como algo que é atribuído ao trabalhador de acordo com a sua função; as competências como qualificações correspondem aos saberes que os sujeitos vão adquirindo por via do ensino; as competências como características pessoais em que as ações e os resultados do seu desempenho demonstram as suas competências e permitem diferenciar o sujeito dos outros; por fim, as competências como comportamentos referem-se à utilização adequada dos seus conhecimentos numa determinada tarefa da sua função.

Todas estas perspetivas visam a diferenciação na definição de competências transversais e competências específicas (Ribeiro, 2012, p. 34). As competências transversais, bastante valorizadas pelas organizações, podem ser aplicadas em diversas atividades profissionais e podem ser transferíveis, tornando os sujeitos mais completos, sendo estas importantes para qualquer pessoa na organização, enquanto as competências específicas dizem respeito às técnicas aplicadas para se alcançar um bom desempenho numa determinada função. Um manual de competências da organização deverá referir-se aos dois tipos de competências.

Esta passagem da gestão de pessoas baseada nas funções para um sistema de gestão por competências deve-se sobretudo à alteração do foco de análise, em que este passou de uma gestão centrada no cargo para uma gestão centrada no sujeito. De facto,

com a mudança na estrutura do emprego, o sucesso organizacional encontra-se do lado dos indivíduos e na sua atuação nas organizações como recurso diferenciador aos demais.

“Passa-se de uma preocupação em descrever as características intrínsecas de uma função, em que se dá enfoque às atividades e tarefas – análise de funções -, para uma preocupação na análise dos atributos individuais que contribuem para o desempenho bem-sucedido de uma determinada função.” (Ribeiro, 2012, p. 36)

Assim, tanto queremos dar visibilidade às características intrínsecas do posto de trabalho como às características individuais das pessoas que os ocupam, o que implica que ainda se continue a fazer uma análise do conteúdo da função através dos conhecimentos técnicos aliando-se às atitudes e comportamentos que os sujeitos mobilizam.

É interessante atender à implementação de um sistema de gestão por competências do modelo CEGOC, que engloba um conjunto de fases elencadas por Ceitil (2006b):

- i. identificação das competências chave para a organização, que em última instância vai permitir elencar as competências transversais e competências específicas de cada função;
- ii. descrição das competências chave de modo a que explique o que é a competência e para que ela serve, estando operacionalizadas em indicadores comportamentais;
- iii. avaliação de competências, processo que proporciona o desenvolvimento e a melhoria da performance dos sujeitos;
- iv. definição de planos de ação de desenvolvimento de competências no sentido de se atualizar competências ou adquirir novas;
- v. avaliação do desenvolvimento de competências tem como objetivo perceber se o plano de desenvolvimento de competências foi eficaz.

Destas fases, o estágio curricular apenas incidiu sobre os três primeiros pontos, acreditando que a organização prossiga com o restante sistema de gestão de competências.

Um dos modelos mais seguidos na implementação deste sistema de gestão é o modelo de competências pela função em que cada função terá as suas competências, servindo de orientação para o desenvolvimento das mesmas. E esta foi a nossa opção metodológica como veremos.

Assim sendo, após o cruzamento de várias perspectivas e interpretações relacionadas com a definição e descrição de competências – indo de encontro com o ponto um e dois do modelo CEGOC, construímos um instrumento de identificação e definição das componentes das competências, denominado de *modelo de competências - componentes*¹⁰. Este modelo corresponde a um portefólio de descrição das competências, dividindo-as em dois grandes grupos: as competências transversais e as competências específicas. As primeiras deverão estar presentes na sua maioria em cada função e conseqüentemente, os indivíduos deverão manifestar, enquanto as competências específicas dizem respeito apenas às competências/saberes mobilizados para determinada função para que a cumpra com sucesso.

As competências transversais respondem a duas questões essenciais: quais as competências-chave que a organização necessita para garantir o sucesso e quais as competências-chave que todas as pessoas devem manifestar. De acordo com a nossa perspectiva das competências transversais, delineamos três tipos de competências passíveis de operacionalização sendo elas as competências nucleares, as competências pessoais, as competências relacionais.

As competências nucleares remetem para a identidade com a organização e devem estar presentes em todos os associados, colaboradores e voluntários da organização. Têm uma ligação direta à missão, objetivos e cultura organizacional da organização podendo ser mensurável através das dimensões como a identificação com a associação, a orientação para o trabalho e a orientação para os objetivos e resultados, com múltiplos indicadores.

As competências pessoais debruçam-se nas características individuais de cada membro da organização e saberes transferíveis inerentes às atividades que desempenha. Assim, tem presente como dimensões a proatividade, a assertividade, a criatividade e inovação, a polivalência, a gestão do conflito e a abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional. Por fim, nas competências relacionais procuramos perceber a capacidade de relacionamento e interação com os outros através das dimensões da cooperação e espírito de equipa.

No que diz respeito às competências específicas, estas correspondem à questão de quais as competências-chave que, por diversas razões, só alguns devem manifestar. Estas separam-se em competências operacionais/estratégicas e competências técnicas.

¹⁰ Ver Apêndice 2) Modelo de Competências – componentes no Anexo III | Manual de Funções e Competências, p. 132.

As competências operacionais/estratégicas remetem para a capacidade de transferir a estratégia da organização para a gestão diária do seu trabalho, operacionalizando aspectos intrínsecos às suas decisões e ações, tendo como dimensões a visão estratégica, a gestão diária do trabalho e o planeamento e avaliação do trabalho. Quanto às competências técnicas, estas traduzem os conhecimentos específicos e essenciais para a realização das tarefas a ser realizadas, em relação a determinada função. Estes conhecimentos foram adquiridos na formação académica e profissional, são no fundo as competências como saberes em uso no exercício dos conteúdos específicos da função. A seguinte tabela consegue ilustrar a divisão de competências:

Tabela 2 - Competências transversais e Competências específicas da INVDES

Competências Transversais	Competências Específicas
Competências nucleares	Competências operacionais/estratégicas
Competências pessoais	Competências técnicas
Competências relacionais	

Fonte: Autor

Após a definição das competências a avaliar, bem como as suas dimensões e indicadores, tentamos perceber qual a adequação da competência a cada função. Para tal, pedimos aos entrevistados em situação de entrevista que se posicionassem, de acordo com a sua visão, quanto à exigência das competências na sua função, numa escala que variava entre o 1) *ausente* - não necessita/não se aplica o modelo de competências definido, o 2) *fraco* – evidencia fracamente o modelo de competências definido precisando de uma melhoria posterior, o 3) *médio* – necessita de evidenciar o modelo de competências definido de forma consolidada, e o 4) *elevado* – necessita de evidenciar o modelo de competências definido, sendo uma mais-valia para a qualidade das tarefas/atividades. A transposição para o descritivo é sob a forma de uma ponderação média das respostas dos entrevistados, já que temos mais do que uma pessoa a desempenhar a mesma função, algo presente no terceiro grupo do descritivo de função.

Porém, de acordo com a nossa perspetiva para as competências específicas, procedemos à delimitação prévia destas competências já que variam consoante a

função¹¹. Para além daquelas já mencionadas no *Modelo de Competências*, algumas das competências específicas presentes foram propostas pelo entrevistado de modo a elucidar as competências mobilizadas por cada um. Assim, registamos neste documento apenas as competências dirigidas àquela determinada função, ao contrário das anteriores. De notar que a razão pela inexistência de competências operacionais/estratégicas para alguma função é porque não existem mais para se acrescentarem. Assim, no descritivo de função trata-se sobretudo de as listar e não tanto de as detalhar como temos presente na descrição das atividades/tarefas com o que é efetivamente feito. Estamos aqui no domínio do saber-fazer.

No quarto elemento do descritivo de função temos presentes os requisitos da função que engloba informações acerca da formação académica, da formação profissional, a necessidade e qual a experiência profissional anterior, o conhecimento em línguas e, por fim, os conhecimentos em informática.

Por último, temos presente as relações hierárquicas e funcionais internas e relações com os *stakeholders* externos se estabelecem no âmbito de cada função.

O descritivo não estaria completo se não tivesse elementos de controlo de revisão, ou seja, a indicação da versão de cada descritivo, a sua data de preenchimento, a assinatura de um elemento da direção para a sua correta validação e por fim, o estabelecimento da próxima revisão que foi acordado que seria após cada ato eleitoral da INVDES.

Após a construção do descritivo de função, é necessário escolher o método a utilizar para se recolher dados e realizar a análise da função (Sousa *et al.*, 2006, p. 32). Podemos aplicar o método da observação direta, onde as ações podem ser melhor compreendidas devido à entrada no ambiente onde elas ocorrem porém também se caracteriza por ser um método dispendioso do ponto de vista do tempo. O método da entrevista é outro que se pode aplicar, em que o entrevistador questiona o trabalhador ou outro elemento da organização que pense ser importante acerca da função. Também o questionário se revela importante pois pode ser aplicado quando existe um número alargado de trabalhadores com a mesma função e apresenta-se como um método de baixo custo apesar de ser impreciso. Todos estes métodos podem ser utilizados de forma individual ou de forma mista, onde há uma combinação de dois ou mais métodos que foram acima expostos. Independentemente do método a adotar o importante é conseguir

¹¹ Ver Apêndice 3) Modelo de Competências Específicas por função no Anexo III | Manual de Funções e Competências, p. 136.

aceder ao contexto real de trabalho e conhecer as condições em que é executada a função.

Por fim, resta-nos explicitar a última etapa do processo que corresponde à análise e redação das funções. Após a recolha dos dados, estes devem ser analisados e redigidos na forma de descrição que findada a redação, deverá ser revista e validada pelos trabalhadores e pelas chefias e posteriormente, redigidas definitivamente até revisão, se necessária.

Assim sendo, o *Manual de Funções e Competências* da INVDES¹² é constituído pelos seguintes conteúdos: uma breve nota introdutória explicativa do objetivo da análise e descrição de funções e o organograma da organização; a listagem de funções; o descritivo teórico das funções através da ilustração de todos os instrumentos construídos, presentes nos anexos do manual e, por último, os descritivos das funções e competências.

É importante ressaltar que com a nossa análise às funções conseguimos especificar mais em profundidade o organograma da organização¹³ e todos os descritivos foram analisados e validados pela direção da organização.

¹² Ver Anexo III | Manual de Funções e Competências, p. 87.

¹³ Como podemos ver, o organograma apresentado na p. 41 é diferente do organograma apresentado no Anexo III | Manual de Funções e Competências, na p. 90.

2. Manual de Acolhimento e Integração

O acolhimento de um novo membro na organização necessita, fundamentalmente, que lhe sejam fornecidas as melhores condições de integração. Para tal, deve-se motivar o sujeito, desde a sua entrada, para que se sinta como um membro da organização. É importante perceber que o processo de acolhimento inicia ainda na fase do recrutamento e seleção onde a partilha de informações entre o candidato e a organização revela-se uma ponte necessária para que a admissão do novo membro seja bem sucedida. Esta prática encerra em si um carácter secundário na gestão de pessoas apesar de ser ela que ajuda, num primeiro momento, a motivar e reter indivíduos.

A integração de uma nova pessoa poderá provocar mudanças no quotidiano organizacional, pelo que é através da interação com vários elementos que determina a forma como a relação face a colegas e chefia se irá moldar (Sousa *et al.*, 2006, p. 77). Assim, o processo de acolhimento deve incluir dimensões como a clarificação do papel do novo trabalhador, a realização de uma reunião, ainda que informal, com a equipa de trabalho ou pessoas com quem irá manter mais contacto e, ainda, a apresentação do antecessor se este existir ou ainda se mantiver na organização. A integração do novo membro deverá incluir:

- i. apresentação da chefia direta, quadros técnicos e superiores hierárquicos;
- ii. visita à organização, serviço ou departamento e esclarecimento do seu enquadramento na organização;
- iii. apresentação do posto de trabalho, da formação prática e dos aspetos inerentes ao funcionamento interno;
- iv. fornecer a documentação necessária para formalidades administrativas, informações acerca do salário, segurança social, sistema de saúde e férias, e serviços próprios da organização (assistência médica, enfermagem, sistema de transportes, etc.);
- v. fornecer aos restantes colaboradores informações acerca do novo membro;
- vi. fornecer um exemplar do Manual de Acolhimento e Integração da organização.

No que diz respeito ao Manual de Acolhimento e Integração, este é visto como uma ferramenta que facilita o acolhimento e a integração de um novo membro ou voluntário na organização, pois fornece várias informações acerca desta. Se esta prática for bem sucedida, irá promover “a integração, evitando o abandono por parte de quem

foi recentemente contratado e, conseqüentemente, diminuem-se os custos de rotação e novos custos de recrutamento e seleção” (Parente, 2010, p. 331). É importante ressaltar que o acolhimento e integração do novo membro da organização não se fazem por si só através do manual pelo que deve haver uma separação entre o acolhimento na organização e o acolhimento no seu local de trabalho.

Este instrumento ajuda o novo colaborador a conhecer a organização e as suas especificidades pelo que a informação que nele reter deverá ser a mais completa possível. Assim, o manual integra elementos como (Sousa *et al.*, 2006, p. 80):

- i. introdução com uma mensagem de boas-vindas;
- ii. breve historial da organização, a orgânica, as finalidades e os objetivos das diferentes áreas funcionais, o que pode incluir igualmente uma breve referência às funções existentes;
- iii. formalidades inerentes à sua entrada na organização como por exemplo exames médicos ou documentos a apresentar;
- iv. relações individuais ou coletivas de trabalho com informações relativas aos direitos, deveres e garantias, duração do trabalho e questão das faltas e férias, etc.;
- v. políticas de formação e valorização profissional.

O acompanhamento e avaliação do processo de integração do indivíduo permite acompanhar a sua evolução na organização e mostra-se importante ao nível da necessidade de se fazer reajustamentos e determinar se é possível e desejável para ambas as partes a sua continuação na organização.

As modalidades de acompanhamento desdobram-se no seu período experimental e durante um longo período de tempo, até ao limite de um ano após a sua entrada, o que é contudo uma prática rara nas organizações quer públicas, quer privadas, quer do terceiro setor. O acompanhamento de longo período deverá ser individual através de entrevistas trimestrais com o técnico responsável pelos recursos humanos ou deverá ser um acompanhamento coletivo, em grupos pequenos que são acolhidos em conjunto e reúnem com o técnico de recursos humanos para se fazer um balanço da integração.

Para a avaliação podem-se utilizar dois instrumentos: a ficha de acompanhamento e avaliação, onde se clarificam os aspetos fortes e fracos de acordo com as duas partes, e a entrevista a meio do período experimental que permite fazer um balanço de modo a se esclarecerem dúvidas e para aconselhamento.

Como podemos ver, este processo de acolhimento e integração é caracterizado pela sua componente formal onde o novo membro é incentivado a interagir com

diversos atores organizacionais, para além de toda uma componente informal de socialização secundária que se vai fazendo à medida que interage com outros membros da organização.

O *Manual de Acolhimento e Integração* da INVDES¹⁴ encontra-se estruturado da seguinte forma:

- uma breve mensagem de boas vindas;
- uma explicação de quais são os objetivos, a missão, os valores, os membros da organização;
- quais os órgãos sociais e respetivo organograma;
- o que a associação faz em termos de investigação, consultoria, formação, avaliação de projetos, eventos & intercâmbios, redes & parcerias e candidaturas;
- os aspetos intrínsecos associados ao estatuto dos colaboradores – enquanto associados ou voluntários.

¹⁴ Ver Anexo IV | Manual de Acolhimento e Integração, p. 153.

CAPÍTULO IV | ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA INVDES. DIFICULDADES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo procuramos dar resposta aos objetivos propostos, fazendo a ponte para algumas pistas/recomendações para futuras investigações. Apresentamos todas as atividades desenvolvidas enquanto investigador no terreno. É uma reflexão final baseada na nossa incursão pelo terreno.

O cronograma do estágio¹⁵ permitiu-nos um planeamento cuidado e rigoroso do nosso trabalho e encontrava-se dividido em quatro fases. A primeira fase do estágio corresponde ao acolhimento por parte da INVDES, durante o mês de Setembro do ano transato, com a apresentação de ambas as partes e com o objetivo de estabelecermos a área que seria alvo de análise. O produto global daí decorrente cingiu-se à apresentação numa fase posterior de uma proposta de plano de estágio com objetivos e atividades a serem realizadas ao longo do tempo que estivemos na associação.

Na segunda fase, o trabalho científico da investigação corresponde a todas as atividades relacionadas com o estudo que levamos a cabo. Neste sentido, procedemos à recolha de bibliografia e revisão da literatura acerca da gestão de pessoas no terceiro setor e suas práticas, o que constituiu a nossa problemática teórica. Foi neste âmbito que realizamos as entrevistas à Direção da INVDES.

Após esta entrada na problemática teórica, construímos todos os instrumentos de trabalho que antecedeu à realização das entrevistas com finalidade de análise e descrição de funções, já referidos anteriormente. Após a realização das entrevistas, procedeu-se à análise de conteúdo das mesmas através do descritivo de função e após a sua validação, construiu-se o *Manual de Funções e Competências*.

Por último, foi realizada uma recolha e feita a respetiva análise documental de informação interna da INVDES que inclui os *Estatutos, Regulamento Interno, Relatórios de Atividades e Contas e ainda, Relatórios de Avaliação*. Posteriormente, realizamos uma análise à gestão de voluntariado existente na associação. É desta forma, através das informações recolhidas poderemos construir o *Manual de Acolhimento e Integração* da INVDES nos meses de Abril a Junho.

¹⁵ Ver Anexo V | Cronograma de estágio, página 168.

Na terceira fase temos o trabalho do estágio que corresponde às reuniões de acompanhamento que são realizadas durante todo o período em que estamos na organização e ainda, a algumas atividades e produtos (aqueles que estão assinalados com asterisco – ver em anexo) que são comuns a esta fase e à anterior.

Temos igualmente as atividades da INVDES, que requerem a nossa presença e que têm como produto final *memorandos de descrição da atividade* contudo, só algumas é que suportam este tipo de sistematização pois foi requerida pela Direção da associação. As atividades foram diversas, sendo elas:

- Reunião de equipa do projeto de consultadoria PRIO;
- Reunião geral da Assembleia permanente e do núcleo executivo da INVDES;
- Seminário final do projeto de investigação “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação”, que teve lugar na Faculdade de Letras da Universidade do Porto;
- Seminário subordinado ao tema empreendedorismo social, organizado pela EAPN Portugal e a Cruz Vermelha Portuguesa, onde a INVDES apresentou uma comunicação¹⁶;
- Iniciativa “Jornada pela Cidadania” na qual a INVDES é parceira e responsável pela avaliação interna da atividade¹⁷;
- Reunião transnacional do projeto Grundtvig OLD challenges, NEW pathways: social enterprises fostering improvement and innovation on social inclusion, promovida pela INVDES onde tivemos um papel de apoio à organização;
- Fórum “Empreendedorismo Social” realizado na Maia, que contou com a presença da INVDES como moderadora de uma mesa¹⁸.

Outra das atividades que foi desenvolvida diz respeito à criação e atualização constante da *mailinglist* da INVDES, contactos organizados por diversas categorias – nome, *e-mail*, identificação (entidade, projeto) – para que a organização tenha uma sistematização de informação relativa a todos os stakeholders com quem contactou até ao momento.

¹⁶ Ver Anexo VI | Memorando do Seminário “Vidas a resgatar”, p. 170.

¹⁷ Ver Anexo VII | Memorando da “Jornada pela Cidadania”, p. 176.

¹⁸ Ver Anexo VIII | Memorando Fórum “Empreendedorismo Social”, p. 184.

Passando agora para uma breve reflexão da nossa experiência de estágio, refletimos acerca das preocupações perante a integração num contexto de trabalho e a aprendizagem conseguida. Estas preocupações deveram-se essencialmente à nossa primeira experiência em contexto de trabalho, porém, foram dissipadas com um clima de disponibilidade mostrado por todos aqueles que, direta ou indiretamente, contactaram connosco por via da INVDES.

Apesar de a organização não dispor de uma função ligada direta e exclusivamente à gestão de pessoas conseguimos, através de uma orientação aproximada e de discussão acerca dos instrumentos de gestão, um maior conhecimento sobre a sua ação e aspetos mais operacionais inerentes da sua atividade. Sem dúvida que se traduziu numa mais-valia na nossa estadia no terreno.

Ao construirmos os nossos produtos encontramos algumas barreiras que importa refletir. No *Manual de Funções e Competências*, a primeira dificuldade debateu-se na delimitação das funções no que concerne às suas designações, isto é, devido à complexidade das tarefas desempenhadas tornou-se difícil, na primeira abordagem ao assunto, estabelecer uma designação que abarcasse todos os aspetos inerentes à função. A par disso, foi igualmente complicado listar todas as atividades/tarefas de cada função uma vez que muitas delas são partilhadas com outras funções.

Outro dos aspetos em que tivemos dificuldade traduziu-se na denominação e explicação das competências utilizadas na INVDES. Ao termos acesso a pouca referência teórica de construção de competências e a inexistência de literatura sobre a gestão de competências ligada ao terceiro setor, dificultou a nossa opção para a definição das competências.

Quanto ao *Manual de Acolhimento e Integração*, a maior dificuldade resultou da sensibilidade que o voluntariado acarreta. O facto de a INVDES não ter terminado o seu *Manual de Voluntariado* fez com que tivéssemos um maior cuidado a tratar desta especificidade do terceiro setor.

Numa visão macro, o estágio permitiu adquirir conhecimentos relacionados com o funcionamento de uma organização do terceiro setor em particular e sobretudo, sobre as relações profissionais e/ou pessoais que se estabelecem em contexto de trabalho. A INVDES proporcionou um contexto de trabalho solidário, marcado pela partilha e interajuda entre os pares e comigo. Esta é uma das grandes conclusões que retiramos do nosso tempo de estágio: a cultura organizacional vivida na associação.

Paralelamente, permitiu que adquiríssemos e desenvolvêssemos competências a nível pessoal e profissional. Fomos surpreendidos com algumas barreiras a nível teórico acerca do terceiro setor por oposição à gestão de pessoas e, igualmente, de exemplos práticos de metodologias para a construção de instrumentos de gestão. Contudo, tal adversidade resultou numa maior persistência em manter os objetivos do projeto culminando na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências relacionados com cada prática: análise e descrição de funções e acolhimento e integração.

A nossa formação em Sociologia mostrou-se verdadeiramente importante e enriquecedora de forma a preparar-nos para o contexto de trabalho em que se inseriu o estágio. É frequente vermos uma subordinação da Sociologia a outras disciplinas, como a gestão neste campo de análise porém

“a sociologia poderá em muito contribuir para um conhecimento mais aprofundado sobre a realidade organizacional e as relações que nesta se estabelecem, recorrendo para isso a todo o corpo teórico desenvolvido em disciplinas como a sociologia do trabalho, das organizações, do emprego ou das profissões, em particular, e de forma mais genérica aos contributos de diferentes áreas com pertinência nas questões afectas à GRH” (Relvas, 2010, p. 30).

Por todas estas razões podemos afirmar a nossa satisfação com a opção de realizarmos um estágio curricular.

Outro dos aspetos que achamos relevante e notório refletir tem a ver com o facto dos nossos produtos, aquilo que consideramos o principal de todo o estágio, ter de ser apresentado em anexo.

Frequentemente, dá-se um lugar secundário aos anexos, contudo para nós e para o relatório de estágio, eles encontram-se ao mesmo nível de importância que o restante corpo teórico que possuem como objetivos delineados para este trabalho. De facto, é nos anexos que se encontram os dois produtos por imposição de regras de edição do relatório de estágio do mestrado e, de forma a não desrespeitar essas mesmas regras, tivemos de os apresentar nesta secção.

No caso do *Manual de Funções e Competências*, vemos que só apresentamos doze de treze funções decorrentes da dimensão da organização acolhedora de estágio. Porém, não deixámos de pensar no tamanho da própria organização. Ou seja, se com apenas estes onze descritivos de função temos de apresentar o produto em anexo, se a

organização tivesse uma maior estrutura organizativa e conseqüentemente, um maior número de funções a desempenhar, víamos os nossos anexos que contêm o produto a aumentar em termos dimensionais comparativamente com o conteúdo incluído no corpo do relatório. Assim, atrevemo-nos a afirmar que existe um contrassenso entre aquilo que temos de apresentar enquanto resultado da nossa estadia no terreno – os nossos produtos – com as regras de edição imposta no mestrado, que têm evidentemente toda a razão de ser em termos da estandardização prevista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRES, Luísa (2011) – *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta

AKINGBOLA, Kunle (2012) – *A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management*. *Voluntas* 24:214-240

ALVES, Rui (2012) – Perspetivas e desafios da gestão de recursos humanos. In NUNES, Augusto Lobato; COSTA, Ricardo Fortes da (2012) – *Gestão de recursos humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH. p. 485-488

AZEVEDO, Carlos; MENESES, João Wengorovius; FRANCO, Raquel Campos (2010) - *Gerir organizações sem fins lucrativos. O desafio da inovação social*, Vida Económica

BILHIM, João Abreu Faria (2006) – *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

CAETANO, António; VALA, Jorge (orgs.) (2002) – *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora

CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente (2005) – *Humanator 2001: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote

CAMPENHOUDT, Luc Van; QUIVY, Raymond (2005) - *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva

CEITIL, Mário (2006a) – *Gestão de recursos humanos para o século XXI*. Lisboa : Edições Sílabo

CEITIL, Mário (2006b) - *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Centre International de Recherches et l'Information sur l'Economie Publique (2012) – *The Social Economy in the European Union*

CHIAVENATO, Idalberto (1989) – *Recursos Humanos na Empresa. Descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho humano*. São Paulo, Editora Atlas. Vol. 3

Comité Económico e Social Europeu (2007) – *A Economia Social na União Europeia*. [Em linha] [Consult. 25 Out. 2013] Disponível em: <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>

COUTINHO, Maria Manuela (2003) – *Economia Social em Portugal. A emergência do Terceiro Setor na política social*. 1ªEd. Lisboa: Centro Português de Investigação em História e do Trabalho Social e Associação dos Profissionais de Serviço Social

CRUZ, Célia Meirelles ; ESTRAVIZ, Marcelo (2003) – *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. 2ª Ed. São Paulo: Editora Global

DEFOURNY, Jacques (2001) - *Économie Sociale : enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité*. Bruxelles: Editions De Boeck & Larcier

DEFOURNY, Jacques (2009) - *Economia Social*

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe (2010) - *Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector*. Policy and Society, nº 29, p. 231-242

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe (2012) - *El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada*. CIRIEC - Espanha, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº75, p.7-34

DRUCKER, Peter (1990) – *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural

ESTEVES, António Joaquim (2005) – A investigação-ação. In SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira – *Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Afrontamento, p. 251-278

FERNANDES, Fernando (2010) – *Concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho em Contexto Organizacional: O Caso da Sol do Ave*. Porto: Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa. Dissertação em Psicologia do Trabalho e das Organizações

FERNANDES, Júlia (2011) – *Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos: o caso da APPACDM do Porto*. [Em linha] Porto: Faculdade de Economia do Porto. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. [Consult. 30 Set. 2013] Disponível em: <http://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>

FOODY, William (1996) – *Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. 1ª Ed. Oeiras: Celta Editora

FRANCO, Raquel Campos *et al.* (2005) – *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. [Em linha] Universidade Católica Portuguesa. [Consult. 4 Mar. 2014] Disponível em: http://www.akdn.org/publications/2008_portugal_non_profitsector.pdf

GUÉLIN, André (1998) – *L'invention de l'économie sociale*. Paris: Económica

GOMES *et al.* (2008) – *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo

Instituto Nacional de Estatística (2013) – *Conta Satélite da Economia Social 2010*. [Em linha] Lisboa [Consult. 23 Out. 2013] Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2

INVDES (2012a) – *Estatutos*. pp. 1-3

INVDES (2012b) – *Plano de atividades e orçamento de 2013*.

INVDES (2013) – *Portefólio*. pp. 1-5

KELLIHER, Clare; PARRY, Emma (2011) – *Voluntary Sector HRM: examining the influence of government*. International Journal of Public Sector Management, Vol. 24, 7, p. 650-661

LAVADO, Célia; BARATA, António (2007) – *O Portal 3Sector: formar, informar e inovar com as TIC*. In Revista Vez e Voz. Animar – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local, Nº91, II série, ano XV, pp. 39-49

LECHAT, Noëlle Marie Paule (2002) – *Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata?* Civitas – Revista de Ciências Sociais, vol. 2, nº1

MARCOS, Vanessa; PARENTE, Cristina; AMADOR, Cláudia (2013) – *O voluntariado no terceiro setor português: uma perspetiva gestonária*. [Em linha] Porto, Work in Progress [Consult. 4 Nov. 2013] Disponível em: <http://www.empsoc.net/>

MARTINHO, Ana Luísa (2011) – *Culturas Organizacionais: pistas para a aplicabilidade no conceito às Organizações do Terceiro Setor*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Dissertação de Mestrado em Sociologia

MARTINHO, Ana Luísa; PARENTE, Cristina (2012) – *Que especificidades para os recursos humanos no terceiro setor?* M3S [Em linha] Porto [Consult. 2 Set. 2013] Disponível em: <http://a-3s.org/m3s/boletim3.html>

MONTEIRO, Luís (2012) – *Boas práticas de recursos humanos*. In NUNES, Augusto Lobato; COSTA, Ricardo Fortes da (2012) – *Gestão de recursos humanos de A a Z*. Lisboa, Editora RH, p. 485-488

NEVES, Maria Delfina Costa das (2010) – *A gestão do voluntariado: estudo de caso realizado na Cruz Vermelha Portuguesa – Delegação do Porto*. [Em linha] Porto,

Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Dissertação de Mestrado em Sociologia [Consult. 2 Out. 2013] Disponível em: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/5522/2/TESEMESMARIADELFINANEVES000125326.pdf>

PARENTE, Cristina (2003) – *Construção Social das Competências Profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Dissertação de Doutoramento em Sociologia

PARENTE, Cristina (2008) – *Competências: Formar e Gerir Pessoas*. Porto: Edições Afrontamento

PARENTE, Cristina (2010) - Gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos. In AZEVEDO, Carlos; MENESES, João Wengorovius; FRANCO, Raquel Campos - *Gerir organizações sem fins lucrativos. O desafio da inovação social*, Vida Económica, pp. 307-351

PARENTE, Cristina (2013) – *A gestão de pessoas em organização do terceiro setor português*. [Em linha] Porto [Consult. 2 Out. 2013] Disponível em: <http://www.empsoc.net/>

PARENTE, Cristina; BRANDÃO, Ana Maria (1998) - *Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português*. Organizações e Trabalho, nº 20, pp. 23-40

PARENTE, Cristina; COSTA, Daniel; SANTOS, Mónica; CHAVES, Mónica (2011) – *Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição*. [Em linha] Comunicação apresentada no XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho. Emprego e coesão social: da crise da regulação à hegemonia da globalização. Lisboa. [Consult. 26 Out. 2013] Disponível em: http://aleph20.letras.up.pt/exlibris/aleph/a20_1/apache_media/UX8FX5TM332T8BP2217P1RTAU2PHHI.pdf

PARENTE, Cristina; MARCOS, Vanessa; AMADOR, Cláudia (2012) – *Gestão do voluntariado no terceiro setor português: pistas preliminares de reflexão*. [Em linha] Comunicação apresentada no VII Congresso Português de Sociologia. Sociedade, Crise e Reconfigurações; Área Temática: Trabalho, Organizações e Profissões. [Consult. 26 Out. 2013] Disponível em: http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/ finais/PAP0943_ed.pdf

PARENTE, Cristina (coord.); COSTA, Daniel; SANTOS, Mónica; AMADOR, Cláudia (2013a) – *Empreendedorismo social: dos conceitos às escolas de fundamentação. As configurações de um conceito em construção*. [Em linha] Porto, Work in Progress [Consult. 10 Out. 2013] Disponível em: <http://www.empsoc.net/>

PARENTE, Cristina; CRUZ, Sofia Alexandra; MARCOS, Vanessa; PAIS, Celso; MARTINHO, Ana Luísa (2013b) – *Gestão organizacional no terceiro setor*. [Em linha] Porto: Work in Progress [Consult. 24 Out. 2013] Disponível em: <http://www.empsoc.net/>

PERETTI, Jean-Marie (1997) – *Recursos Humanos*. Lisboa, Ed. Sílabo

PEREIRA, António (2013) – *Gestão de Competências – Desenvolvimento e institucionalização de um portefólio de competências-chave numa organização estudantil do ensino superior*. Porto, Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Relatório de estágio em Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

QUINTÃO, Carlota (2004a) – *Empresas de Inserção e renovação do terceiro setor – notas em torno das problemáticas e desafios no contexto da União Europeia*. [Em linha] Comunicação apresentada no VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais. A questão social no novo milénio. Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. [Consult. 23 Out. 2013] Disponível em: http://www.isociologia.pt/App_Files/Documents/working6_101019094118.pdf

QUINTÃO, Carlota (2004b) – *Terceiro Sector: elementos para referenciação teórica e conceptual*. [Em linha] Comunicação apresentada no V Congresso Português de

Sociologia. *Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho. [Consult. 23 Out. 2013] Disponível em: http://isociologia.pt/AppFiles/Documents/working5_101019094100.pdf

QUINTÃO, Carlota (2004c) – *Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego*. [Em linha] Comunicação apresentada no Seminário “Trabalho Social e Mercado de Emprego”. [Consul. 5 Nov. 2013] Disponível em: <http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/working4.pdf>

QUINTÃO, Carlota (2011) – *O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal: uma abordagem preliminar*. [Em linha] IS Working Paper, 2ª série, nº2. [Consult. 24 Out. 2013] Disponível em: http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf

QUINTÃO, Carlota (2012) – A reemergência do Terceiro Setor. In VELOSO, Luísa; CARMO, Renato Miguel do (2012) – *A constituição social da economia*. Lisboa, Editora Mundos Sociais

RAPOSO, Carmen Duarte Tavares (2011) - *Eficácia e Desempenho Organizacional no contexto do Terceiro sector: estudo comparativo entre estabelecimentos de educação pré-escolar do terceiro sector, públicos e privados com fins lucrativos*. [Em linha] Dissertação de Mestrado no ISCTE, Universidade de Lisboa. [Consul. 16 Out. 2013] Disponível em: <https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/4167/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>

RELVAS, Angélica (2010) – *Práticas de gestão de recursos humanos: novas abordagens da análise de funções*. [Em linha] Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Sociologia [Consult. 13 Jan. 2014] Disponível em: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/55644/2/TESEMESANGELICARELVAS000126171.pdf>.

RIBEIRO, Irene (2012) – *O Sistema de Gestão de Competências: uma implementação em curso na Impetus Portugal – Têxteis, S.A.* Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

RIDDER, Hans-Gerd; MCCANDLESS, Alina (2010) – Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations. *In Nonprofit Organizations in a Nonprofit and Voluntary Setor Quaterly*, vol. 39, p. 124-141

ROJÃO, Graça; ARAÚJO, Patrícia (2010) – A gestão do voluntariado nas OSFL. *In AZEVEDO, Carlos; MENESES, João Wengorovius; FRANCO, Raquel Campos (2010) - Gerir organizações sem fins lucrativos. O desafio da inovação social*, Vida Económica

SANTOS, Boaventura Sousa (1995) – *Sociedade-Providência ou Autoritarismo Social?*, Revista Crítica de Ciências Sociais, nº42, 1-4

SANTOS, José Augusto (2012) – Planeamento em recursos humanos. *In NUNES, Augusto Lobato; COSTA, Ricardo Fortes da (2012) – Gestão de recursos humanos de A a Z*. Lisboa, Editora RH, pp. 489-493

SERRANO, Maria Manuel (2010) – *Gestão de Recursos Humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos*

SOUSA, M. José; SANCHES, Pedro; DUARTE, Teresa *et. al.* (2006) - *Gestão de recursos humanos. Métodos e Práticas*. Lisboa, Lidel

TAVARES, Susana; CAETANO, António (1999) - A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. *In CAETANO, António (coord.) - Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

YOFFE, Daniel (2004) – Captação de recursos no campo social. *In VOLTOLINI, Ricardo (2004) – Terceiro Setor: planeamento e gestão*. São Paulo, 2ª ed. Editora Senac São Paulo, p. 207-218

ANEXOS

Anexo I | Guião de entrevista

A presente entrevista insere-se no estágio curricular que estamos a realizar no segundo ano de Mestrado em Sociologia, da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Neste âmbito, pretende-se adquirir conhecimento da INVDES através dos seus relatos.

Desde já agradecemos a disponibilidade e o seu depoimento para a satisfatória condução neste estudo.

I. IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

1. Em primeiro lugar, gostaríamos que nos contasse a história da INVDES. Uma caracterização evolutiva da INVDES desde a sua génese até aos dias de hoje.

- a) Surgimento da associação;
- b) Missão, valores, estratégia e objetivos;
- c) Indivíduos que estão na origem da INVDES e que a constituem (breve referência às características dos membros que compõem a INVDES: nome, o que executam e o seu estatuto).

2. Para percebermos melhor a génese da INVDES, fale-nos um pouco do seu percurso académico e profissional até à criação da associação.

3. Quais as motivações que levaram a optar pela área do empreendedorismo social e terceiro setor?

4. A criação da INVDES permitiu/permite uma evolução pessoal e profissional?

II. IDENTIFICAÇÃO DA ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

1. Centrando-nos na atual configuração da INVDES:
 - a) Como se caracteriza a estrutura organizacional?
 - b) Como se estruturam internamente? Departamentos/secções; organigrama;
 - c) Como funcionam em termos de divisão do trabalho (trabalho em equipas, isolado)?;
 - d) Quais os recursos que têm à disposição (receitas financeiras, recursos físicos, recursos humanos)?;
 - e) Como funcionam as atividades de planificação e avaliação que desenvolvem dentro da associação?;
 - f) Com que tipo de Recursos Humanos a INVDES trabalha?
 - g) O que é que a INVDES tem realizado ao nível da Gestão de Pessoas?
 - h) De que forma a Responsabilidade Social está presente no quotidiano da associação.
 - i) Quais as maiores dificuldades da INVDES?
 - j) E as maiores vantagens?

III. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA INVDES

1. Quais os projetos, atividades e eventos que a INVDES está envolvida?
2. Que serviços prestam com maior frequência?
3. Quais as áreas de atuação em que encontram mais dificuldades?
4. Quais os projetos que tiveram uma maior preponderância no desenvolvimento da INVDES?
5. Quais as ações dinamizadoras por parte da INVDES para dar a conhecer a sua atividade às organizações do terceiro setor, aos parceiros ou aqueles a quem prestam serviços?
6. O que perspetivam para futuro da associação?

IV. ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS TEMAS: ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E GESTÃO DE VOLUNTARIADO

1. A INVDES dispõe de algum tipo de documento com a sistematização de informações relativas aos associados, voluntários e colaboradores?
2. Qual a razão da existência de cargos ocupados por mais do que uma pessoa?
3. Todos os indivíduos têm formação acadêmica na área do cargo em que ocupa?
4. As tarefas realizadas por um colaborador coincidem com as de outro colaborador? De que forma?
5. Como caracteriza o voluntariado da INVDES? (número de voluntários, nomes, caráter – permanente ou pontual)
6. Têm algum plano de gestão de voluntariado? Se não, como é gerido?
7. De que forma o voluntariado se tornou importante no seio da INVDES?
8. Que tarefas estão a cargo dos voluntários? Em que projetos estão envolvidos?

Muito obrigado pela colaboração.

Anexo II | Modelo metodológico do *Manual de Funções e Competências*

Fase do processo	Desenho do instrumento	Recolha e análise dos dados	Conceção dos produtos	Divulgação dos resultados
Ação	Analisar a estrutura organizacional da INVDES	Identificação e descrição das competências da INVDES	Proposta do <i>Manual de Funções e Competências</i>	Reunião Geral da INVDES e e-mail institucional
Instrumento	Análise documental a Estatutos da INVDES, Plano de Atividades e Orçamentos de vários anos, organograma, listagem de funções previamente inventariada	Análise documental de modelos de intervenção de gestão de competências; observação direta participante; entrevista	<i>Manual de Funções e Competências</i> (1ª fase)	
Produto		<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de Competências; - Competências por função; <li style="padding-left: 20px;">- Guião de entrevista; - Descritivo da função (por validar) 	Validação por parte dos superiores hierárquicos  Compilação dos descritivos	<i>Manual de Funções e Competências</i> (fase final)

Anexo III | Manual de Funções e Competências

MANUAL DE FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS

Logótipo da INVDES

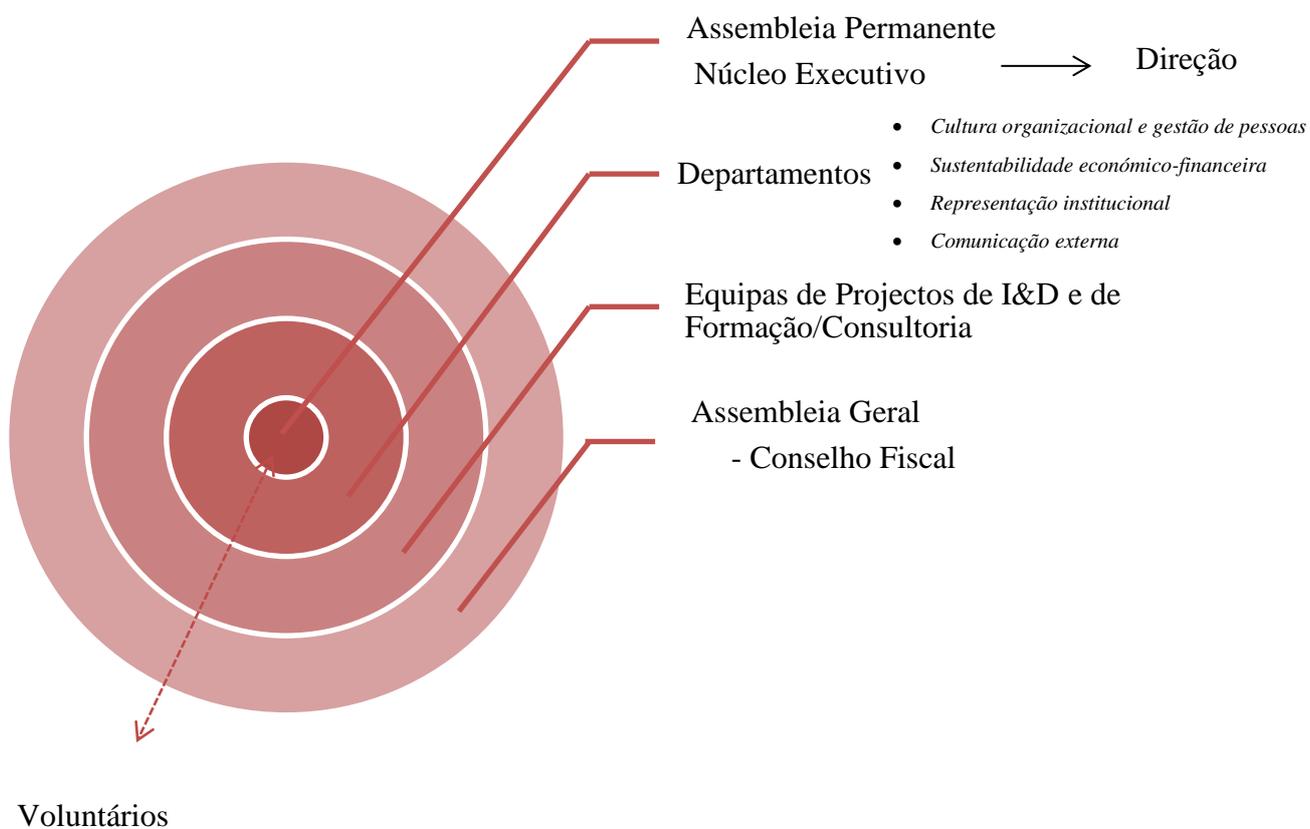
APRESENTAÇÃO INICIAL

A análise e a descrição de funções constituem a base de qualquer organização ao fornecer informações relevantes para outras práticas de gestão de pessoas. Assim, da análise e descrição de funções depende o sucesso da seleção de pessoas, os instrumentos de avaliação e gestão do desempenho, formação e desenvolvimento do trabalhador e ainda, o desenho organizacional do trabalho na organização. É uma prática utilizada para se definirem e clarificarem o conteúdo de trabalho de cada função, dando visibilidade às características intrínsecas do posto de trabalho assim como às características das pessoas que os ocupam.

A metodologia escolhida para a recolha de dados e a análise da função tem como técnicas a observação direta e a entrevista. A observação direta permitiu uma melhor compreensão das ações devido à entrada no ambiente onde elas ocorrem porém também se caracteriza por ser um método dispendioso do ponto de vista do tempo. O método da entrevista é outro que se pode aplicar, em que o entrevistador questiona o trabalhador ou outro elemento da organização que pense ser importante acerca da função.

Independentemente do método a adotar o importante é conseguir aceder ao contexto real de trabalho e conhecer as condições em que é executada a função.

ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO



LISTAGEM DAS FUNÇÕES

No seguinte quadro temos a identificação das funções existentes na INVDES de acordo com as áreas de trabalho, a designação da função, a que cargo corresponde e quantas pessoas que estão afetas à função.

ÁREAS DE TRABALHO	FUNÇÕES	CARGOS	NÚMERO DE PESSOAS	CODIFICAÇÃO
Gestão	Departamento de Sustentabilidade económico-financeira Gestor(a) Financeiro(a)/contabilidade	Contabilidade corrente	3	P1, P2
		Conselho Fiscal		
		Técnico Oficial de Contas		
Departamento de Representação Institucional	Gestor(a) Estratégico(a)	Assembleia Permanente	6	P3, P4, P5, P6, P7, P8
Equipas de projetos de I&D e de consultoria	Departamento de Cultura organizacional e gestão de pessoas Gestor(a) Executivo(a) Coordenador(a) de Projetos Técnico(a) de apoio a projetos	Núcleo Executivo	2	P3, P4
		Coordenação de projetos remunerados e de atividades voluntaristas	6	P3, P4, P5, P6, P7, P8
			3	P9, P10, P12
Equipas de formação	Coordenador(a) pedagógico(a) de formação Gestor(a) de formação Formador(a) Técnico(a) de Formação	Coordenação de ações de formação	1	P3
			1	P5
			3	P3, P5, P9
			1	P10
Departamento de Comunicação Externa	Gestor(a) de Comunicação externa	Atualização e revisão do site, das redes sociais e dos materiais de divulgação	3	P8, P10, P12
Assembleia Geral	Presidente da Assembleia Geral		1	P8
Espólio bibliográfico	Responsável da Biblioteca		1	P11
Assembleia Permanente	Assessor(a) Técnico(a)-administrativo(a)	Sociólogo	1	P10

DESCRIPTIVO TEÓRICO DAS FUNÇÕES

Nas seguintes páginas vamos dar especial atenção a todos os instrumentos que auxiliam todo o processo de análise e descrição de funções.

Num primeiro momento apresentamos o *descritivo de função*¹⁹ que se encontra estruturado em cinco partes fundamentais. A primeira parte corresponde à identificação da função em que se pretende situá-la na organização através do seu departamento/serviço, isto é, a quem tem de reportar hierarquicamente, e qual o local onde exerce as tarefas.

Na segunda parte, temos uma descrição pormenorizada das atividades/tarefas e responsabilidades da função. O terceiro grupo concentra em si a identificação das competências necessárias para desempenhar a função bem como a sua avaliação. Na quarta parte registam-se os requisitos qualificacionais e por último, estabelecemos as relações hierárquicas e funcionais existentes interna e externamente à organização.

Para pudermos preencher a parte relativa às competências devemos guiar-nos pelo *Modelo de Competências – componentes*²⁰. Este modelo corresponde a um portefólio de descrição das competências, dividindo-as em dois grandes grupos: as competências transversais e as competências específicas. As primeiras deverão estar presentes na sua maioria em cada função e, conseqüentemente, os indivíduos deverão manifestar, enquanto as competências específicas dizem respeito apenas às competências/saberes mobilizados para determinada função para que a cumpra com sucesso.

Para cada competência, foram estabelecidos dimensões e indicadores para que se proceda a uma avaliação de cada uma. Após a sua definição, tentamos perceber qual a adequação da competência a cada função. Para tal, pedimos aos entrevistados em situação de entrevista que se posicionassem, de acordo com a sua visão, quanto à exigência das competências na sua função, numa escala que variava entre o ausente - não necessita/não se aplica o modelo de competências definido, o fraco – evidencia fracamente o modelo de competências definido precisando de uma melhoria posterior, o médio – necessita de evidenciar o modelo de competências definido de forma consolidada, e o elevado – necessita de evidenciar o modelo de competências definido,

¹⁹ Ver Apêndice 1) Descritivo de Função no Anexo III | Manual de Funções e Competências, p. 125.

²⁰ Ver Apêndice 2) Modelo de Competências – componentes no Anexo III | Manual de Funções e Competências, p. 127

sendo uma mais-valia para a qualidade das tarefas/atividades. A avaliação do descritivo deve ser uma média ponderada proveniente das respostas.

Para além deste modelo, devemos ter atenção ao *Modelo de Competências Específicas por função*²¹ que diz respeito às competências operacionais/estratégicas e competências técnicas adequadas a cada uma das funções.

Para pudermos preencher os descritivos com as funções existentes deveremos aplicar as técnicas de recolha de dados. A entrevista²² merece a nossa atenção já que é através desta que obtemos um maior número de informações importantes a reter. Assim, em contexto de entrevista, são vários os aspetos que poderemos aferir.

Primeiramente, a formação académica, a formação profissional e a experiência profissional necessária para desempenhar a função. De seguida, aferimos o conteúdo do trabalho para percebermos quais as tarefas que desempenha, qual a periodicidade dessas mesmas tarefas e quais as relações funcionais diretas que estabelece, os produtos/resultados que daí resulta e ainda, os meios de trabalho utilizados para realizar essas mesmas tarefas. Seguidamente, procuramos aferir as competências mobilizadas para a execução de cada função.

²¹ Ver Apêndice 3) Modelo de Competências Específicas por função no Anexo III | Manual de Funções e Competências, p. 131.

²² Ver Apêndice 4) Guião de entrevista para análise e descrição de funções e competências no Anexo III | Manual de Funções e Competências, p. 136.

Descritivo de Função

Designação da função	Gestor/a Financeiro/a e de Contabilidade
Departamento/Serviço	Departamento de Sustentabilidade económica-financeira
Local de exercício de trabalho	Sede da INVDES

Atividades/tarefas e responsabilidades

Área financeira

1. Controlar, dirigir e fazer executar a política financeira da organização;
2. Otimizar recursos, obter os fundos necessários para a concretização de objetivos da organização e prevenir riscos que possam surgir;
3. Responsável pelo *reporting* financeiro;
4. Elaborar o orçamento da organização que consta no *Plano de Atividades e Orçamento*, registando as suas receitas e despesas com base no programa de atividades e projetos;
5. Controlar o comportamento económico da organização de modo a medir e interpretar os desvios entre as previsões e resultados adotando, se necessário, medidas de correção;
6. Controlar planeamento financeiro;
7. Emitir parecer do *Relatório de Atividades e Contas*;
8. Estabelecer ligação entre entidades bancárias, Finanças e Segurança Social;
9. Participar no *Plano de Atividades e Orçamento* da INVDES;
10. Controlar, em termos orçamentais, os projetos e atividades em curso.

Área contabilística

11. Gerir informação de diversas áreas da INVDES de modo a coordenar e sincronizar os recursos financeiros, humanos e materiais;
12. Assegurar o serviço de contabilidade que inclui a gestão da faturação e pagamentos;
13. Controlar todo o processo contabilístico;
14. Responsável pela tesouraria;
15. Realizar transações financeiras se necessário;
16. Autorizar pagamentos;
17. Manter o arquivo das faturas/recibos das despesas efetuadas atualizado frequentemente;
18. Gerir conta bancária da INVDES;
19. Controlar o processamento de financiamentos;
20. Organizar a documentação contabilística.

Competências

Competências nucleares	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Identificação com a INVDES			X
	Orientação para o trabalho			X
	Orientação para os resultados e objetivos			X
Competências pessoais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Proatividade	X		
	Assertividade		X	
	Criatividade e imaginação		X	
	Polivalência	X		
	Gestão de conflito	X		
	Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional		X	
Competências relacionais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Cooperação	X		
	Espírito de equipa		X	
Competências operacionais/estratégicas	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Visão estratégica		X	
	Gestão diária do trabalho		X	
	Planeamento e avaliação do trabalho		X	
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir a vertente financeira da organização; - Controlar o processamento dos financiamentos; - Responsável pela tesouraria; - Manter o arquivo das faturas/recibos das despesas efetuadas; - Emitir parecer sobre Relatório de Contas. 			

Requisitos qualificacionais

Formação académica	Habilitações na área das Ciências Económicas (Economia, Gestão, Contabilidade ou similares) Grau académico de Licenciatura (no mínimo)
Formação profissional	Certificado de Técnico Oficial de Contas
Experiência profissional anterior	Com experiência no ramo da gestão financeira e da contabilidade, preferencialmente com experiência em organizações do terceiro setor

Conhecimento em línguas*	Compreensão		Oral		Escrita
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala	
	Inglês	Médio	Médio	Médio	Médio
	Francês	Médio	Médio	Médio	Médio
	Espanhol	Médio	Médio	Médio	Médio
Conhecimentos em informática*	Windows		Elevado		
	MsWord		Elevado		
	MsExcel		Elevado		
	MsAccess		Médio		
	Internet		Elevado		
	Outro? Qual? SAGE		Elevado		

Relações hierárquicas e funcionais

Relações funcionais internas	Conselho Fiscal e Núcleo Executivo
Relações com <i>stakeholders</i> externos	Técnico Oficial de Contas e Autoridade Tributária e Aduaneira

*Escala de medição dos conhecimentos

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Versão:

Data:

Validação:

Próxima revisão (de três em três anos): Após o ato eleitoral

Descritivo de Função

Designação da função	Gestor/a Estratégico/a
Departamento/Serviço	Departamento de Cultura organizacional e gestão de pessoas e Assembleia Permanente
Local de exercício de trabalho	Sede da INVDES

Atividades/tarefas e responsabilidades

Área de desenvolvimento estratégico

1. Contribuir para a revisão periódica das estratégias e políticas da INVDES;
2. Apoiar a gestão da associação – na ponte entre a gestão estratégica e gestão operacional;
3. Participar na elaboração de relatórios e planos de desenvolvimento estratégico;
4. Participar ativamente em momentos coletivos da INVDES (*Reunião Geral, Assembleia Geral* e momentos de *Trabalho & Lazer*), introduzindo inputs na organização e desenvolvimento da associação;
5. Representar institucionalmente a INVDES – apresentar o percurso da associação e trabalhos realizados até ao momento;
6. Decidir qual a postura a adotar com a parceira/organização em causa;
7. Decidir qual o rumo que a INVDES deve seguir.

Área de desenvolvimento operacional

8. Gestão de informação interna e externa;
9. Pesquisar oportunidades de financiamento junto de organismos e instituições com planos de financiamento para OTS;
10. Apoiar a conceção e desenvolvimento de candidaturas aos planos de financiamento e a projetos de parceria;
11. Supervisionar o processo de comunicação externa da INVDES – *website*, página no *Facebook, LinkedIn* e *mailinglist*);
12. Angariar e/ou captar trabalhos e projetos de investigação;
13. Dar formação/consultoria a pessoas e organizações, resultante de um processo de identificação de necessidades de formação;
14. Agendar reuniões de *Assembleia Geral*, enviar e-mails com a ordem de trabalhos e após as reuniões, enviar as conclusões no *Memorando*;
15. Agendar demais momentos de trabalho específico;
16. Elaborar e implementar práticas de gestão de pessoas;
17. Acompanhar/participar nas atividades desenvolvidas pelas organizações nas quais a INVDES é filiada;
18. Desenvolver o planeamento e avaliação da associação.

Competências

Competências nucleares	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Identificação com a INVDES			X
	Orientação para o trabalho			X
	Orientação para os resultados e objetivos			X
Competências pessoais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Proatividade		X	
	Assertividade		X	
	Criatividade e imaginação		X	
	Polivalência			X
	Gestão de conflito	X		
	Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional			X
Competências relacionais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Cooperação		X	
	Espírito de equipa			X
Competências operacionais/estratégicas	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Visão estratégica			X
	Gestão diária do trabalho			X
	Planeamento e avaliação do trabalho		X	
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para a revisão periódica das estratégias e políticas da INVDES; - Contribuir para todo o funcionamento da organização; - Agendar reuniões de Assembleia Geral, enviar e-mails com a ordem de trabalhos e após as reuniões, enviar as conclusões nos Memorandos das reuniões; - Acompanhar/participar nas atividades desenvolvidas pelas organizações nas quais a INVDES é filiada; - Reportar informações importantes em momentos de trabalho coletivos e produz o registo da reflexão sobre redes de filiação; - Agendar momentos de trabalho específico (por exemplo as reuniões gerais). 			

Requisitos qualificacionais

Formação académica	Habilitações na área das Ciências Sociais (Sociologia, Psicologia, Educação Social, Serviço Social, Economia) ou similar (Gestão) Grau académico de Licenciatura (no mínimo)
Formação profissional	Certificado de Competências Pedagógicas (CCP) Planeamento estratégico
Experiência profissional anterior	Preferencialmente, com experiência (não é requisito)

Conhecimento em línguas*	Compreensão		Oral		Escrita	
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala		
	Inglês	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Médio
	Francês	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
	Espanhol	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Conhecimentos em informática*	Windows		Elevado			
	MsWord		Elevado			
	MsExcel		Elevado			
	MsAccess		Médio			
	SPSS		Médio			
	Internet		Elevado			

Relações hierárquicas e funcionais

Relações funcionais internas	Todos os membros associados e voluntários da INVDES, especialmente com o Núcleo executivo e Assessor/a técnico/a-administrativo/a
Relações com <i>stakeholders</i> externos	Potenciais parceiros/clientes para desenvolvimento de projetos

*Escala de medição dos conhecimentos

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Versão:

Data:

Validação:

Próxima revisão (de três em três anos): Após o ato eleitoral

Descritivo de função

Designação da função	Gestor/a Executivo/a
Departamento/Serviço	Núcleo executivo
Local de exercício de trabalho	Sede da INVDES

Atividades/tarefas e responsabilidades

1. Assegurar o desenvolvimento e estratégia organizacional;
2. Apreciar e deliberar sobre novas propostas de adesão de associados;
3. Dirigir e coordenar as decisões resultantes de momentos coletivos tomadas pelos gestores estratégicos;
4. Compreender, a nível de obtenção e preparação, a informação para uma efetiva tomada de decisão nos domínios do *marketing*, dos investimentos e financiamentos;
5. Prespetivar a posição da INVDES na rede da sua atividades e serviços, envolvendo fornecedores, parceiros e stakeholders;
6. Gerir o sistema de tomada de decisões e decidir e atuar com responsabilidade face à sociedade e aos vários stakeholders da associação;
7. Procurar ativamente financiamentos para projetos e elaborar respetivas candidaturas;
8. Gerir a implementação das ações e avaliar o seu progresso;
9. Definir e analisar indicadores de gestão;
10. Aplicar metodologias de elaboração do *Plano Estratégico*;
11. Coordenar a execução do *Plano de Atividades e Orçamento*;
12. Desenvolver as atividades aprovadas no *Plano de Atividades e Orçamento*;
13. Elaborar e submeter parecer ao Conselho Fiscal e à aprovação da Assembleia Geral o *Relatório de Contas* do ano bem como o *Plano de Atividades e Orçamento* para o ano seguinte, com periodicidade anual;
14. Dar resposta imediatista a todas as solicitações dirigidas à INVDES com o seguinte caráter:
 - Entrevistas para trabalhos/investigações académicos;
 - Análise de *curriculum vitae* e/ou candidaturas espontâneas;
 - Parceiros/organizações que se mostram disponíveis para conhecerem a associação e para desenvolver projetos.
15. Analisar as diversas oportunidades que surgem e, se necessário, apresentá-las aos restantes associados em momentos coletivos;
16. Coordenar as tarefas desenvolvidas pelo assessor técnico administrativo de modo a assegurar a *Agenda de Trabalhos* da INVDES atualizada;
17. Organizar e agendar momentos de trabalho coletivo (temas a discutir e respetivos responsáveis);
18. Manter contacto regular com fornecedores de serviços e parceiros;
19. Articular e coordenar grupos de trabalho e articular os Órgãos Sociais;
20. Gerir a inscrição de novos voluntários, acolher e dar a conhecer ao voluntario o grupo e funcionamento e regras do mesmo, as suas tarefas e as suas obrigações/responsabilidades;
21. Exercer as demais competências previstas nos regulamentos internos e que a Assembleia Geral delegou.

Competências

Competências nucleares	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Identificação com a INVDES			X
	Orientação para o trabalho			X
				X
Competências pessoais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Proatividade			X
	Assertividade			X
	Criatividade e imaginação		X	
	Polivalência			X
	Gestão de conflito	X		
Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional			X	
Competências relacionais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Cooperação			X
				X
Competências operacionais/estratégicas	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Visão estratégica			X
	Gestão diária do trabalho			X
				X
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar o desenvolvimento e estratégia organizacional; - Apreciar e deliberar sobre novas propostas de adesão de associados; - Aceitar subsídios, donativos, heranças ou legados; - Exercer as demais competências previstas nos regulamentos internos e que a Assembleia Geral nela delegou; - Elaborar anualmente e submeter ao Parecer do Conselho Fiscal e à aprovação da Assembleia Geral, o Relatório de Contas do ano, bem como o Plano de Atividades e Orçamento para o ano seguinte. 			

Requisitos qualificacionais

Formação académica	Habilitações na área da Gestão, Gestão Empresarial, Economia ou Ciências Sociais Grau académico de Mestrado (no mínimo)
Formação profissional	Planeamento estratégico Estratégia e desenvolvimento organizacional Liderança e desenvolvimento pessoal Monitoria e avaliação nas OTS
Experiência profissional anterior	Com experiência de 2 anos na mesma função

Conhecimento em línguas*	Compreensão		Oral		Escrita	
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala		
	Inglês	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Médio
	Francês	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
	Espanhol	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Conhecimentos em informática*	Windows		Elevado			
	MsWord		Elevado			
	MsExcel		Elevado			
	MsAccess		Médio			
	SPSS		Médio			
	Internet		Elevado			

Relações hierárquicas e funcionais

Relações funcionais internas	Gestor/a financeiro/a e contabilidade, Gestor/a estratégico/a, Coordenador/a de projetos, Coordenador/a pedagógico/a de formação, Gestor/a de comunicação externa, Presidente de Assembleia Geral e Assessor/a técnico/a-administrativo/a
Relações com <i>stakeholders</i> externos	Todas as organizações (fornecedores e clientes) e parceiros (organizacionais/coletivos e individuais) envolvidos em projetos com a INVDES ou eventuais <i>stakeholders</i>

*Escala de medição dos conhecimentos

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Versão:

Data:

Validação:

Próxima revisão (de três em três anos): Após o ato eleitoral

Descritivo de Função

Designação da função	Coordenador/a de Projetos
Departamento/Serviço	Equipas de projeto de I&D e de Formação/Consultoria
Local de exercício de trabalho	Sede da INVDES/Local onde se realizam atividades relacionadas com o projeto

Atividades/tarefas e responsabilidades

Área coordenativa

1. Dinamizar e envolver a associação a nível europeu e internacional;
2. Representar institucionalmente a INVDES no âmbito do projeto;
3. Gerir a relação entre equipa do projeto com o cliente/parceiro;
4. Comunicar externa dos resultados/produtos;
5. Liderar e gerir os projetos/equipas de trabalho, sejam eles membros associados e/ou voluntários;
6. Informar a organização e os parceiros o orçamento;
7. Gerir o orçamento do projeto, que reporta à Gestão Financeira;
8. Co-coordenar as reuniões de trabalho;
9. Atribuir tarefas e responsabilidades à equipa do projeto;
10. Avaliar o projeto de investigação proposto;
11. Compilar as informações necessárias à caracterização do projeto;
12. Coordenar planeamento e sessões de consultoria.

Área investigativa

13. Conceber a proposta de trabalho;
14. Estabelecer um plano de conceção e desenvolvimento do projeto;
15. Validar a conceção e desenvolvimento do projeto;
16. Efetuar as alterações necessárias ao projeto;
17. Desenhar metodologias e guiões para a recolha de informação;
18. Recolher os dados (entrevistas, inquéritos por questionário; grupos focais, outros);
19. Analisar os dados;
20. Produzir e coordenar os relatórios intermédios e finais;
21. Coordenar e rever os produtos do projeto;
22. Divulgar resultados e produtos do projeto, quer do ponto de vista interno quer externo.

Competências

Competências nucleares	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Identificação com a INVDES			X
	Orientação para o trabalho			X
Orientação para os resultados e objetivos			X	
Competências pessoais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Proatividade			X
	Assertividade			X
	Criatividade e imaginação			X
	Polivalência			X
Gestão de conflito		X		
Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional			X	
Competências relacionais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Cooperação			X
Espírito de equipa			X	
Competências operacionais/estratégicas	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Visão estratégica			X
Gestão diária do trabalho			X	
Planeamento e avaliação do trabalho			X	
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer um plano de conceção e desenvolvimento de projetos; - Compilar as informações necessárias à caracterização dos objetivos/requisitos do projeto; - Gerir a relação entre a equipa do projeto/organização com cliente/parceiro do projeto. - Informar a organização e os parceiros o orçamento; - Produzir e coordenar os relatórios/informação produzida do projeto; - Divulgar os resultados e produtos dos projetos, quer do ponto de vista interno quer do ponto de vista externo. 			

Requisitos qualificacionais

Formação académica	Habilitações na área das Ciências Sociais (Sociologia, Psicologia, Educação Social, Serviço Social, Economia) Grau académico de Mestrado (no mínimo)
Formação profissional	Gestão de projetos Planeamento da avaliação de projetos <i>Social Audit Network</i> (SAN) Metodologias de avaliação Metodologias de avaliação de resultados das OTS Políticas e práticas de intervenção social
Experiência profissional anterior	Com experiência na área e no setor Participação em diversos projetos de investigação Comunicação e oralidade em público Experiência na área da consultoria

Conhecimento em línguas*	Compreensão		Oral		Escrita
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala	
	Inglês	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado
	Francês	Médio	Médio	Médio	Médio
	Espanhol	Médio	Médio	Médio	Médio
Conhecimentos em informática*	Windows		Elevado		
	MsWord		Elevado		
	MsExcel		Elevado		
	MsAccess		Médio		
	SPSS		Elevado		
	Internet		Elevado		

Relações hierárquicas e funcionais

Relações funcionais internas	Núcleo executivo, Técnico/a de Apoio a Projetos e restantes membros da equipa do projeto
Relações com <i>stakeholders</i> externos	Todas as organizações (fornecedores e clientes) e parceiros (organizacionais/coletivos e individuais) envolvidos em projetos com a INVDES

*Escala de medição dos conhecimentos

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Versão:

Data:

Validação:

Próxima revisão (de três em três anos): Após o ato eleitoral

Descritivo de função

Designação da função	Técnico/a de Apoio a Projetos
Departamento/Serviço	Equipas de projeto de I&D e de Formação/Consultoria
Local de exercício de trabalho	Sede da INVDES/Local onde decorre a atividade do projeto

Atividades/tarefas e responsabilidades

1. Estabelecer contactos interinstitucionais;
2. Redigir relatórios de atividades a realizar/já realizadas com conhecimento do parceiro do projeto;
3. Dinamizar workshops relacionados com o projeto;
4. Desenhar metodologias e guiões para a recolha de informação;
5. Recolher os dados (entrevistas, inquéritos por questionário; grupos focais, outros);
6. Analisar os dados;
7. Produzir os relatórios intermédios e finais;
8. Rever os produtos do projeto;
9. Assegurar as demais tarefas de apoio relativas ao projeto;
10. Realizar sessões de consultoria.

Competências

Competências nucleares	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Identificação com a INVDES			X
	Orientação para o trabalho			X
				X
Competências pessoais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Proatividade			X
	Assertividade		X	
	Criatividade e imaginação		X	
	Polivalência			X
Gestão de conflito	X			
Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional			X	
Competências relacionais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Cooperação			X
				X
Competências operacionais/estratégicas	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Visão estratégica		X	
				X
				X
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Redigir relatórios de atividades a realizar/já realizadas com conhecimento do parceiro do projeto; - Desenhar metodologias e guiões para a recolha de informação; - Recolher os dados (entrevistas, inquéritos por questionário; grupos focais, outros); - Analisar os dados; - Produzir os relatórios intermédios e finais. 			

Requisitos qualificacionais

Formação académica	Habilitações na área das Ciências Sociais (Sociologia, Psicologia, Educação Social, Serviço Social, Economia, Economia Social) Grau académico de Licenciatura (no mínimo)
Formação profissional	Projetos de intervenção social Gestão de projetos
Experiência profissional anterior	Com experiência na área e no setor Participação em diversos projetos de investigação Comunicação e oralidade em público Experiência na área da consultoria social

Conhecimento em línguas*	Compreensão		Oral		Escrita
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala	
	Inglês	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado
	Francês	Médio	Médio	Médio	Médio
	Espanhol	Médio	Médio	Médio	Médio
Conhecimentos em informática*	Windows		Elevado		
	MsWord		Elevado		
	MsExcel		Elevado		
	MsAccess		Médio		
	SPSS		Elevado		
	Internet		Elevado		

Relações hierárquicas e funcionais

Relações funcionais internas	Núcleo executivo, Coordenador/a de projetos e membros da equipa do projeto
Relações com <i>stakeholders</i> externos	Organizações (fornecedores e clientes) e parceiros (organizacionais/coletivos e individuais) envolvidos no projeto

*Escala de medição dos conhecimentos

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Versão:

Data:

Validação:

Próxima revisão (de três em três anos): Após o ato eleitoral

Descritivo de Função

Designação da função	Coordenador/a Pedagógico/a de Formação
Departamento/Serviço	Equipas de projeto de I&D e de Formação/Consultoria
Local de exercício de trabalho	Sede da INVDES

Atividades/tarefas e responsabilidades

1. Definir e supervisionar pedagogicamente a formação;
2. Apoiar a conceção da formação em articulação com o(a) gestor(a) de formação;
3. Gerir pedagogicamente a formação em articulação com o(a) gestor(a) de formação e equipa de formadores;
4. Planear, organizar, promover, acompanhar e avaliar as atividades do processo formativo;
5. Coordenar as atividades de formação;
6. Verificar a concretização dos objetivos e conteúdos da formação, aplicando instrumentos de controlo administrativo, pedagógico e financeiro;
7. Supervisionar a avaliação do processo e efeitos da formação;
8. Conceber modelos e instrumentos de avaliação de formação;
9. Proceder aos ajustamentos necessários tendo em conta os resultados da avaliação da formação.

Competências

Competências nucleares	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Identificação com a INVDES			X
	Orientação para o trabalho			X
	Orientação para os resultados e objetivos			X
Competências pessoais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Proatividade			X
	Assertividade		X	
	Criatividade e imaginação	X		
	Polivalência		X	
	Gestão de conflito	X		
	Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional	X		
Competências relacionais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Cooperação			X
	Espírito de equipa			X
Competências operacionais/estratégicas	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Visão estratégica		X	
	Gestão diária do trabalho			X
	Planeamento e avaliação do trabalho			X
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Definir e supervisionar pedagogicamente a formação; - Planear, organizar, promover, acompanhar e avaliar as atividades do processo formativo; - Coordenar as atividades de formação; - Conceber modelos e instrumentos de avaliação de formação. 			

Requisitos qualificacionais

Formação académica	Habilitações na área das Ciências Sociais (Sociologia, Psicologia, Educação Social, Serviço Social, Economia) Grau académico de Licenciatura (no mínimo)
Formação profissional	Diagnóstico e necessidades de formação Certificado de Competências Pedagógica (CCP) Avaliação de formação
Experiência profissional anterior	Com experiência na área

Conhecimento em línguas*	Compreensão		Oral		Escrita
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala	
	Inglês	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado
	Francês	Médio	Médio	Médio	Médio
	Espanhol	Médio	Médio	Médio	Médio
Conhecimentos em informática*	Windows		Elevado		
	MsWord		Elevado		
	MsExcel		Elevado		
	MsAccess		Médio		
	SPSS		Médio		
	Internet		Elevado		

Relações hierárquicas e funcionais

Relações funcionais internas	Núcleo executivo, Gestor/a de Formação, Formador/a e Técnico/a de Formação
Relações com <i>stakeholders</i> externos	Com os formandos e/ou organização alvo de formação

*Escala de medição dos conhecimentos

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Versão:

Data:

Validação:

Próxima revisão (de três em três anos): Após o ato eleitoral

Descritivo de Função

Designação da função	Gestor/a de Formação
Departamento/Serviço	Equipas de projeto de I&D e de Formação/Consultoria
Local de exercício de trabalho	Sede da INVDES

Atividades/tarefas e responsabilidades

1. Preparar o processo de certificação da DGERT;
2. Elaborar e apresentar o *Catálogo de Formação* da INVDES;
3. Gerir e coordenar a política de formação;
4. Planear, executar, acompanhar, controlar e avaliar o plano de atividades de formação;
5. Gerir os recursos afetos à formação;
6. Promover ações de revisão e melhoria contínua;
7. Implementar mecanismos de qualidade de formação;
8. Elaborar diagnósticos de necessidade de formação;
9. Elaborar planos de formação;
10. Elaborar processos de candidaturas a apoio de financiamento para a formação;
11. Organizar todo o processo de formação com o apoio do Técnico/a de Formação – recrutamento de formadores, seleção de formandos, conceber e estruturar o programa de formação (elaborar cronogramas e horários), prever os meios físicos, recursos humanos e financeiros a afetar;
12. Acompanhar a realização da formação;
13. Validar os documentos técnico-pedagógicos e certificado de formação;
14. Garantir estabilidade através do exercício da função a tempo completo e vínculo laboral devidamente formalizado;
15. Elaborar relatórios de avaliação de formação.

Competências

Competências nucleares	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Identificação com a INVDES			X
	Orientação para o trabalho			X
	Orientação para os resultados e objetivos			X
Competências pessoais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Proatividade			X
	Assertividade		X	
	Criatividade e imaginação		X	
	Polivalência			X
	Gestão de conflito	X		
	Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional	X		
Competências relacionais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Cooperação			X
	Espírito de equipa			X
Competências operacionais/estratégicas	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Visão estratégica		X	
	Gestão diária do trabalho			X
	Planeamento e avaliação do trabalho			X
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar e apresentar o Catálogo de Formação; - Gerir e coordenar a política de formação; - Planear, executar, acompanhar, controlar e avaliar o plano de atividades de formação; - Acompanhar a realização da formação; - Elaborar planos de formação; - Elaborar diagnósticos de necessidade de formação. 			

Requisitos qualificacionais

Formação académica	Habilitações na área das Ciências Sociais (Sociologia, Psicologia, Educação Social, Serviço Social, Economia) Grau académico de Licenciatura (no mínimo)
Formação profissional	Diagnóstico e necessidades de formação Certificado de Competências Pedagógica (CCP) Avaliação de formação
Experiência profissional anterior	Com experiência na área

Conhecimento em línguas*	Compreensão		Oral		Escrita
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala	
	Inglês	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado
	Francês	Médio	Médio	Médio	Médio
	Espanhol	Médio	Médio	Médio	Médio
Conhecimentos em informática*					
	Windows	Elevado			
	MsWord	Elevado			
	MsExcel	Elevado			
	MsAccess	Médio			
	Internet	Elevado			

Relações hierárquicas e funcionais

Relações funcionais internas	Coordenador/a Pedagógica de Formação, Formador/a e Técnico/a de Formação
Relações com <i>stakeholders</i> externos	Com a organização alvo de formação

*Escala de medição dos conhecimentos

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Versão:

Data:

Validação:

Próxima revisão (de três em três anos): Após o ato eleitoral

Descritivo de Função

Designação da função	Formador/a
Departamento/Serviço	Equipas de projeto de I&D e de Formação/Consultoria
Local de exercício de trabalho	Local onde se realiza a formação

Atividades/tarefas e responsabilidades

1. Planear/preparar o programa da ação de formação;
2. Analisar o projeto da ação de formação em que intervém;
3. Compor o *Dossier de Formação*;
4. Conceber e planificar o desenvolvimento da formação definindo objetivos, conteúdos, atividades, métodos, avaliação, recursos e documentos de apoio (manuais e exercícios);
5. Elaborar planos de sessão da formação;
6. Planear a formação de acordo com as sessões previstas;
7. Preparar o processo de aprendizagem de acordo com o perfil dos formandos;
8. Gerir a diversidade dos formandos de acordo com os seus perfis;
9. Desenvolver/animar a formação;
10. Gerir dinâmicas de aprendizagem da formação;
11. Conduzir o processo de formação/aprendizagem, desenvolvendo os conteúdos e mantendo a comunicação e motivação dos formandos;
12. Gerir o tempo e materiais necessários;
13. Gerir a progressão na aprendizagem realizada pelos formandos utilizando meios de avaliação formativa;
14. Monitorizar a ação de formação através da aplicação de métodos pedagógicos adequados aos destinatários e objetivos da formação;
15. Aplicar métodos e instrumentos de avaliação do processo formativo;
16. Reestruturar (se necessário) o plano de desenvolvimento de formação;
17. Participar nas reuniões pedagógicas para as quais for convocado.

Competências

Competências nucleares	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Identificação com a INVDES			X
	Orientação para o trabalho			X
	Orientação para os resultados e objetivos			X
Competências pessoais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Proatividade			X
	Assertividade		X	
	Criatividade e imaginação		X	
	Polivalência		X	
	Gestão de conflito	X		
	Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional		X	
Competências relacionais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Cooperação			X
	Espírito de equipa			X
Competências operacionais/estratégicas	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Visão estratégica		X	
	Gestão diária do trabalho		X	
	Planeamento e avaliação do trabalho			X
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Planear/preparar o programa da ação de formação; - Conceber e planificar o desenvolvimento da formação definindo objetivos, conteúdos, atividades, métodos, avaliação, recursos e documentos de apoio (manuais e exercícios); - Desenvolver/animar a formação; - Gerir dinâmicas de aprendizagem da formação; - Gerir o tempo e materiais necessários. 			

Requisitos qualificacionais

Formação académica	Habilitações na área das Ciências Sociais (Sociologia, Psicologia, Educação Social, Serviço Social, Economia) Grau académico de Licenciatura (no mínimo)
Formação profissional	Certificado de Competências Pedagógica (CCP)
Experiência profissional anterior	Com experiência na área

Conhecimento em línguas*	Compreensão		Oral		Escrita
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala	
	Inglês	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado
	Francês	Médio	Médio	Médio	Médio
	Espanhol	Médio	Médio	Médio	Médio
Conhecimentos em informática*					
	Windows	Elevado			
	MsWord	Elevado			
	MsExcel	Elevado			
	MsAccess	Médio			
	Internet	Elevado			

Relações hierárquicas e funcionais

Relações funcionais internas	Coordenador/a Pedagógica de Formação, Gestor/a de Formação e Técnico/a de Formação
Relações com <i>stakeholders</i> externos	Pessoas/grupos alvo de formação

*Escala de medição dos conhecimentos

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Versão:

Data:

Validação:

Próxima revisão (de três em três anos): Após o ato eleitoral

Descritivo de Função

Designação da função	Técnico/a de Formação
Departamento/Serviço	Equipas de projeto de I&D e de Formação/Consultoria
Local de exercício de trabalho	Sede da INVDES/Local onde se realiza a formação

Atividades/tarefas e responsabilidades

1. Organizar/compor o *Dossier de Formação*;
2. Elaborar documentos técnico-pedagógicos;
3. Gerir processos de inscrição dos formandos;
4. Preparar a sala de formação;
5. Imprimir/organizar os materiais de apoio à formação, elaborados pelos formadores;
6. Organizar o processo de formação sob orientação do gestor de formação – recrutamento de formadores, seleção de formandos, conceber e estruturar o programa de formação (elaboração de cronogramas e horários), prever os meios físicos, recursos humanos e financeiros a afetar;
7. Emitir os certificados de formação;
8. Tratar dados de avaliação e respetivos relatórios.

Competências

Competências nucleares	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Identificação com a INVDES			X
	Orientação para o trabalho			X
	Orientação para os resultados e objetivos			X
Competências pessoais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Proatividade		X	
	Assertividade		X	
	Criatividade e imaginação	X		
	Polivalência			X
	Gestão de conflito	X		
	Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional		X	
Competências relacionais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Cooperação		X	
	Espírito de equipa		X	
Competências operacionais/estratégicas	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Visão estratégica			X
	Gestão diária do trabalho			X
	Planeamento e avaliação do trabalho		X	
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar documentos técnico-pedagógicos; - Gerir processos de inscrição dos formandos. 			

Requisitos qualificacionais

Formação académica	Habilitações na área das Ciências Sociais (Sociologia, Psicologia, Educação Social, Serviço Social, Economia) Grau académico de Licenciatura (no mínimo)
Formação profissional	Certificado de Competências Pedagógica (CCP)
Experiência profissional anterior	Preferencialmente com experiência

Conhecimento em línguas*	Compreensão		Oral		Escrita
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala	
	Inglês	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado
	Francês	Médio	Médio	Médio	Médio
	Espanhol	Médio	Médio	Médio	Médio
Conhecimentos em informática*					
	Windows	Elevado			
	MsWord	Elevado			
	MsExcel	Elevado			
	MsAccess	Médio			
	Internet	Elevado			

Relações hierárquicas e funcionais

Relações funcionais internas	Coordenador/a Pedagógico/a de Formação, Gestor/a de Formação e Formador/a
Relações com <i>stakeholders</i> externos	Pessoas/grupos alvo de formação

*Escala de medição dos conhecimentos

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Versão:

Data:

Validação:

Próxima revisão (de três em três anos): Após o ato eleitoral

Descritivo de Função

Designação da função	Gestor/a de Comunicação Externa
Departamento/Serviço	Departamento de Comunicação externa
Local de exercício de trabalho	Sede da INVDES

Atividades/tarefas e responsabilidades

1. Procurar informação em fontes diversificadas da associação;
2. Assegurar a divulgação da associação nas redes sociais;
3. Gerir o *Facebook* oficial da INVDES;
4. Divulgar notícias junto a pessoas/organizações que acompanham a INVDES;
5. Divulgar ações e atividades desenvolvidas;
6. Atualizar os conteúdos do *website* da associação;
7. Reformular os folhetos distribuídos nos projetos;
8. Auxiliar o Técnico/a de Apoio a Projetos na divulgação dos projetos pelos órgãos de comunicação social.

Competências

Competências nucleares	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Identificação com a INVDES			X
	Orientação para o trabalho			X
	Orientação para os resultados e objetivos			X
Competências pessoais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Proatividade		X	
	Assertividade		X	
	Criatividade e imaginação			X
	Polivalência	X		
	Gestão de conflito	X		
	Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional		X	
Competências relacionais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Cooperação		X	
	Espírito de equipa		X	
Competências operacionais/estratégicas	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Visão estratégica		X	
	Gestão diária do trabalho		X	
	Planeamento e avaliação do trabalho	X		
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a divulgação da associação nas redes sociais; - Gerir o Facebook oficial da INVDES; - Divulgar notícias junto a pessoas/organizações que acompanham a INVDES; - Atualizar os conteúdos do website da associação. 			

Requisitos qualificacionais

Formação académica	Habilitações na área de Informática Grau académico de Licenciatura (no mínimo)
Formação profissional	Gestão da marca de uma organização <i>online</i> Gestão de marketing virtual
Experiência profissional anterior	Não é necessária experiência

Conhecimento em línguas*	Compreensão		Oral		Escrita
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala	
	Inglês	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado
	Francês	Médio	Médio	Médio	Médio
	Espanhol	Médio	Médio	Médio	Médio
Conhecimentos em informática*	Windows		Elevado		
	MsWord		Elevado		
	MsExcel		Elevado		
	MsAccess		Médio		
	Internet		Elevado		

Relações hierárquicas e funcionais

Relações funcionais internas	Núcleo executivo e Assessor/a técnico/a-administrativo/a
Relações com <i>stakeholders</i> externos	Fornecedores de serviços informáticos

*Escala de medição dos conhecimentos

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Versão:

Data:

Validação:

Próxima revisão (de três em três anos): Após o ato eleitoral

Descritivo de Função

Designação da função	Presidente da Assembleia Geral
Departamento/Serviço	Assembleia Geral
Local de exercício de trabalho	Sede da INVDES

Atividades/tarefas e responsabilidades

1. Alterar os *Estatutos*, se necessário;
2. Redigir, reformular e aprovar o *Regulamento Interno*;
3. Redigir as *Convocatórias* e ordem de trabalhos da Assembleia Geral;
4. Elaborar as atas das assembleias gerais;
5. Atualizar o *Livro de Atas* e demais documentos oficiais;
6. Elaborar os memorandos de cada *Reunião Geral*;
7. Deliberar sobre o *Relatório de Atividades e Contas* de cada exercício anual apresentados pela Direção, com parecer do Conselho Fiscal;
8. Deliberar sobre a integração da associação em pessoas coletivas de grau superior, como sejam as Federações;
9. Organizar e executar as eleições da INVDES;
10. Fixar a joia e a quota dos associados, sob proposta da Direção;
11. Deliberar sobre outros assuntos internos da associação que constem da ordem de trabalhos.

Competências

Competências nucleares	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Identificação com a INVDES			X
	Orientação para o trabalho			X
				X
Competências pessoais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Proatividade			X
	Assertividade			X
	Criatividade e imaginação		X	
	Polivalência		X	
Gestão de conflito			X	
Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional			X	
Competências relacionais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Cooperação			X
				X
Competências operacionais/estratégicas	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Visão estratégica		X	
			X	
			X	
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Redigir, reformular e aprovar o Regulamento Interno; - Redigir as Convocatórias e ordem de trabalhos da Assembleia Geral; - Elaborar as atas das assembleias gerais; - Atualizar o Livro de Atas e demais documentos oficiais; - Organizar e executar as eleições; - Fixar a joia e a quota dos associados, sob proposta da Direção. 			

Requisitos qualificacionais

Formação académica	Habilitações na área das Ciências Sociais e Direito Grau académico de Licenciatura (no mínimo)
Formação profissional	-----
Experiência profissional anterior	Preferencialmente com experiência

Conhecimento em línguas*	Compreensão		Oral		Escrita
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala	
	Inglês	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado
	Francês	Médio	Médio	Médio	Médio
	Espanhol	Médio	Médio	Médio	Médio
Conhecimentos em informática*					
	Windows	Elevado			
	MsWord	Elevado			
	MsExcel	Elevado			
	MsAccess	Médio			
	Internet	Elevado			

Relações hierárquicas e funcionais

Relações funcionais internas	Todos os membros associados e voluntários da INVDES
Relações com <i>stakeholders</i> externos	-----

*Escala de medição dos conhecimentos

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Versão:

Data:

Validação:

Próxima revisão (de três em três anos): Após o ato eleitoral

Descritivo de Função

Designação da função	Assessor/a Técnico/a-administrativo/a
Departamento/Serviço	Assembleia Permanente
Local de exercício de trabalho	Sede da INVDES

Atividades/tarefas e responsabilidades

Área administrativa

1. Assegurar as atividades de comunicação quotidiana (correio, telefone, e-mail e *Facebook*);
2. Assegurar a comunicação estratégica (*Boletim Externo* e *Boletim Interno Semanal* – este último fornece aos associados informações relativas a atividades/produtos realizados pela INVDES; agenda com projetos e atividades próximos; possíveis financiamentos);
3. Assegurar todo o trabalho de expediente quotidiano necessário ao funcionamento da INVDES (bancos, correios, ...);
4. Garantir apoio logístico de todas as atividades/eventos organizadas pela INVDES (*M3S*; *Grundtvig*; *Partis*; etc.) ;
5. Elaborar do *Relatório de Avaliação Intermédia* da INVDES.

Área de formação

6. Assegurar a organização do *Dossier Técnico-Pedagógico* da área de formação.

Área investigativa

7. Pesquisar potenciais programas de financiamento e disseminação da informação recolhida pelos restantes associados;
8. Recolher e registar informação relativa a seminários, congressos e workshops em que a INVDES está envolvida;
9. Apoiar e participar em projetos em curso, como avaliação de resultados, avaliação externa e consultoria no que se refere:
 - Pesquisa bibliográfica;
 - Aplicação de instrumentos de recolha de informação;
 - Tratamento de dados;
 - Produção de texto (ainda que parciais ou versões intermédias).

Área contabilística

10. Organizar e arquivar a informação relativa a despesas (pagamentos e recebimentos).

Competências

Competências nucleares	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Identificação com a INVDES			X
	Orientação para o trabalho			X
				X
Competências pessoais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Proatividade			X
	Assertividade		X	
	Criatividade e imaginação		X	
	Polivalência			X
Gestão de conflito	X			
Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional				X
Competências relacionais	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Cooperação			X
				X
Competências operacionais/estratégicas	Escala			
	Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Visão estratégica			X
				X
				X
Competências técnicas	- Assegurar todas as tarefas dirigidas pela área administrativa, formativa, investigativa e contabilística			

Requisitos qualificacionais

Formação acadêmica	Habilitações na área das Ciências Sociais (Sociologia, Psicologia, Educação Social, Serviço Social, Economia) Grau acadêmico de Licenciatura (no mínimo)
Formação profissional	Certificado de Aptidão Pedagógica (CAP)
Experiência profissional anterior	Preferencialmente, com experiência (não é requisito)

Conhecimento em línguas*	Compreensão		Oral		Escrita	
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala		
	Inglês	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Médio
	Francês	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
	Espanhol	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Conhecimentos em informática*	Windows		Elevado			
	MsWord		Elevado			
	MsExcel		Elevado			
	MsAccess		Médio			
	SPSS		Médio			
	Internet		Elevado			

Relações hierárquicas e funcionais

Relações funcionais internas	Todos os membros e voluntários da INVDES
Relações com <i>stakeholders</i> externos	Todas as organizações (fornecedores e clientes) e parceiros (organizacionais/coletivos e individuais) envolvidos em projetos com a INVDES

*Escala de medição dos conhecimentos

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Versão:

Data:

Validação:

Próxima revisão (de três em três anos): Após o ato eleitoral

APÊNDICES

Apêndice 1) Descritivo de função

Descritivo de Função

Designação da função	
Departamento/Serviço	
Local de exercício de trabalho	

Atividades/tarefas e responsabilidades

Competências

Competências nucleares		Escala			
		Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Identificação com a INVDES				
	Orientação para o trabalho				
	Orientação para os resultados e objetivos				
Competências pessoais		Escala			
		Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Proatividade				
	Assertividade				
	Criatividade e imaginação				
	Polivalência				
	Gestão de conflito				
	Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional				
Competências relacionais		Escala			
		Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Cooperação				
	Espírito de equipa				
Competências operacionais/estratégicas		Escala			
		Ausente	Fraco	Médio	Elevado
	Visão estratégica				
	Gestão diária do trabalho				
	Planeamento e avaliação do trabalho				
Competências técnicas					

Requisitos qualificacionais

Formação acadêmica					
Formação profissional					
Experiência profissional anterior					
Conhecimento em línguas*	Compreensão		Oral		Escrita
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala	
	Inglês				
	Francês				
	Espanhol				
Conhecimentos em informática*	Windows				
	MsWord				
	MsExcel				
	MsAccess				
	Internet				
	Outro? Qual?				

Relações hierárquicas e funcionais

Relações funcionais internas					
Relações com <i>stakeholders</i> externos					

*Escala de medição dos conhecimentos

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Versão:

Data:

Validação:

Próxima revisão (de três em três anos): Após o ato eleitoral

Apêndice 2) Modelo de Competências – componentes

COMPETÊNCIAS TRANVERSAIS			
Competências nucleares	Remetem para a identidade com a organização e devem estar presentes em todos os associados, colaboradores e voluntários da organização. Têm uma ligação direta à missão, objetivos e cultura organizacional da INVDES	Dimensões	Indicadores
		Identificação com a INVDES	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a missão, valores e objetivos da INVDES; - Atuar de acordo com a missão, valores e objetivos da organização; - Desenvolver e estimular uma colaboração e relacionamento positivo com todos os membros da organização; - Preocupar-se com a representação institucional; - Divulgar ativamente a organização no ambiente externo; - Assumir uma atitude de responsabilidade e compromisso para com a organização; - Procurar aliar a sua identidade individual com a identidade organizativa; - Promover e praticar ativamente o sentido de pertença ao grupo de trabalho e à organização.
		Orientação para o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Os seus comportamentos e as suas atitudes visam a satisfação das necessidades dos clientes e parceiros; - Procurar inovar no exercício do seu trabalho; - Procurar a qualidade no exercício do seu trabalho; - Procurar cumprir os objetivos estabelecidos; - Centrar-se nas prioridades estabelecidas; - Acionar saberes detidos: teóricos, metodológicos e técnicos.

		Orientação para os objetivos e resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para a criação de oportunidades de angariação de trabalho; - Alcançar os objetivos delineados previamente; - Possuir uma visão estratégica dos resultados; - Contribuir superar os obstáculos e dificuldades; - Identificar necessidades e potencialidades de negócios com os stakeholders externos; - Identificar potencialidades no <i>stakeholders</i> internos.
Competências pessoais	Características individuais de cada membro e saberes transferíveis inerentes às atividades que desempenha	Proatividade	- Capacidade de propor, decidir e atuar de forma original e eficaz antecipadamente.
		Assertividade	- Adotar uma atitude assertiva.
		Criatividade e inovação	- Desenvolver a sua criatividade e imaginação no seu trabalho.
		Polivalência	- Desenvolver uma pluralidade de trabalhos relativos a diferentes funções a que pertencem a diferentes áreas profissionais.
		Gestão de conflito	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para a redução de conflitos entre as pessoas; - Moderar desentendimentos entre os pares.

		Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar-se a novas situações; - Desenvolver oportunidades de mudança; - Enfrentar os desafios com vontade; - Revelar uma abertura à aprendizagem; - Capacidade de adquirir e desenvolver novas competências; - Desenvolver um plano de formação para si na organização.
Competências relacionais	Capacidade de relacionamento e interação com os outros	Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Promover relações de cooperação entre membros internos e clientes externos; - Apresentar sugestões em momentos de troca e partilha de informação; - Apresentar ideias diferentes dos outros e procura alternativas melhores de resolução das situações; - Manifestar uma escuta ativa perante os outros.
		Espírito de equipa	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar em equipa; - Acompanhar e mostrar interesse pelo trabalho desenvolvido pelos outros; - Desenvolver um trabalho de entreaajuda entre os elementos de equipa de trabalho; - Fornecer e partilhar informação com os outros; - Realizar um trabalho cooperante com os outros; - Aceitar ideias e adaptar-se a métodos de trabalho diferentes dos seus; - Incentivar e cultivar relações de mútua confiança.

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS										
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensões</th> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Visão estratégica</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir que está apto para lidar com as atividades e tarefas que lhe estão destinadas; - Possuir autocontrolo nas suas ações; - Deter domínio sobre as suas decisões e ações; - Capacidade de antecipar problemas; - Assumir responsabilidade pelas suas ações; - Adotar comportamentos diferentes de acordo com os stakeholders externos. </td> </tr> <tr> <td>Gestão diária do trabalho</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Respeitar os horários estabelecidos; - Estruturar o trabalho de forma a conseguir executar dentro do prazo determinado; - Possuir níveis adequados de eficiência e produtividade; - Procurar otimizar os recursos; - Apresentar aspetos de liderança na sua atuação. </td> </tr> <tr> <td>Planeamento e avaliação do trabalho</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer objetivos para si mesmo no quotidiano do seu trabalho e planeia-o de acordo com os mesmos; - Utilizar de forma clara a comunicação oral e escrita nos seus trabalhos; - Analisar as situações de modo a ter em consideração todas as informações para a realização do seu trabalho. </td> </tr> </tbody> </table>	Dimensões	Indicadores	Visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que está apto para lidar com as atividades e tarefas que lhe estão destinadas; - Possuir autocontrolo nas suas ações; - Deter domínio sobre as suas decisões e ações; - Capacidade de antecipar problemas; - Assumir responsabilidade pelas suas ações; - Adotar comportamentos diferentes de acordo com os stakeholders externos. 	Gestão diária do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Respeitar os horários estabelecidos; - Estruturar o trabalho de forma a conseguir executar dentro do prazo determinado; - Possuir níveis adequados de eficiência e produtividade; - Procurar otimizar os recursos; - Apresentar aspetos de liderança na sua atuação. 	Planeamento e avaliação do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer objetivos para si mesmo no quotidiano do seu trabalho e planeia-o de acordo com os mesmos; - Utilizar de forma clara a comunicação oral e escrita nos seus trabalhos; - Analisar as situações de modo a ter em consideração todas as informações para a realização do seu trabalho.
Dimensões	Indicadores									
Visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que está apto para lidar com as atividades e tarefas que lhe estão destinadas; - Possuir autocontrolo nas suas ações; - Deter domínio sobre as suas decisões e ações; - Capacidade de antecipar problemas; - Assumir responsabilidade pelas suas ações; - Adotar comportamentos diferentes de acordo com os stakeholders externos. 									
Gestão diária do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Respeitar os horários estabelecidos; - Estruturar o trabalho de forma a conseguir executar dentro do prazo determinado; - Possuir níveis adequados de eficiência e produtividade; - Procurar otimizar os recursos; - Apresentar aspetos de liderança na sua atuação. 									
Planeamento e avaliação do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer objetivos para si mesmo no quotidiano do seu trabalho e planeia-o de acordo com os mesmos; - Utilizar de forma clara a comunicação oral e escrita nos seus trabalhos; - Analisar as situações de modo a ter em consideração todas as informações para a realização do seu trabalho. 									
Competências operacionais/estratégicas	<p>Capacidade de transferir a estratégia da organização para a gestão diária do seu trabalho. Operacionaliza aspetos intrínsecos às suas decisões e ações</p>									
Competências técnicas	<p>Traduzem os conhecimentos específicos e essenciais para a realização das tarefas a ser realizadas, em relação a determinada função. Estes conhecimentos foram adquiridos na formação académica e profissional, são no fundo as competências como saberes em uso no exercício dos conteúdos específicos da função.</p>									

Apêndice 3) Modelo de Competências específicas por função

- **Função:** Gestor/a financeiro/contabilidade

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
Competências operacionais/estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar o controlo orçamental dos projetos; - Registrar as receitas e as despesas; - Gerir a conta bancária da INVDES, a faturação e os pagamentos; - Organizar a documentação contabilística; - Estabelecer a ligação com entidades bancárias e Segurança Social; - Estabelecer os objetivos e os recursos necessários para as suas tarefas.
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir a vertente financeira da organização; - Controlar o processamento dos financiamentos; - Responsável pela tesouraria; - Manter o arquivo das faturas/recibos das despesas efetuadas; - Emitir parecer sobre Relatório de Contas.

- **Função:** Gestor/a estratégico/a

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
Competências operacionais/estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Procurar financiamentos para projetos e elaboração de candidaturas. - Em momentos coletivos, participar ativamente e introduzir inputs na organização.
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as necessidades de formação; - Agendar reuniões de Assembleia Geral, enviar e-mails com a ordem de trabalhos e após as reuniões, enviar as conclusões nos Memorandos das reuniões; - Elaborar e implementar práticas de gestão de pessoas; - Acompanhar/participar nas atividades desenvolvidas pelas organizações nas quais a INVDES é filiada; - Reportar informações importantes em momentos de trabalho coletivos e produz o registo da reflexão sobre redes de filiação; - Agendar momentos de trabalho específico (por exemplo as reuniões gerais).

▪ **Função:** Gestor/a executivo/a

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
Competências operacionais/estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Procurar financiamentos para projetos e elaboração de candidaturas.
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Saber aplicar metodologias de elaboração do Plano Estratégico; - Definir e analisar indicadores de gestão; - Coordenar a execução do Plano de Atividades; - Desenvolver as atividades aprovadas no seu Plano; - Elaborar anualmente e submeter ao Parecer do Conselho Fiscal e à aprovação da Assembleia Geral, o Relatório de Contas do ano, bem como o Plano de Atividades e Orçamento para o ano seguinte; - Apreciar e deliberar sobre novas propostas de adesão de associados; - Aceitar subsídios, donativos, heranças ou legados; - Exercer as demais competências previstas nos regulamentos internos e que a Assembleia Geral nela delegou; - Agendar e programar anualmente os momentos de trabalho coletivo (temas a discutir ao longo do ano e respetivos responsáveis); - Programar as metodologias participativas a implementar e de diferentes responsáveis pela coordenação das reuniões; - Coordenar grupos de trabalho e articula de órgãos sociais; - Gerir a inscrição de novos voluntários, informações de todos os voluntários, contactos importantes para o grupo; - Acolher e encaminhar os novos voluntários; - Dar a conhecer ao novo voluntário o grupo, o funcionamento e regras do mesmo, as suas tarefas, as suas obrigações e responsabilidades enquanto voluntário; - Responsável pelo desenvolvimento do manual do voluntário.

▪ **Função:** Coordenador/a de projetos

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
Competências operacionais/estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir o orçamento do projeto e reporta à Gestão financeira; - Gerir a equipa de projeto; - Coordenar/Co coordenar as reuniões de trabalho; - Atribuir tarefas e responsabilidades à equipa do projeto.
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer um plano de conceção e desenvolvimento de projetos; - Compilar as informações necessárias à caracterização dos objetivos/requisitos do projeto; - Realizar a validação da conceção e desenvolvimento de projetos; - Efetuar as alterações necessárias aos projetos; - Informar a organização e os parceiros o orçamento; - Produzir e coordenar os relatórios/informação produzida do projeto; - Divulgar os resultados e produtos dos projetos, quer do ponto de vista interno quer do ponto de vista externo; - Gerir a relação entre a equipa do projeto/organização com cliente/parceiro do projeto.

- **Função:** Técnico/a de apoio a projetos

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
Competências operacionais/estratégicas	- Estabelecer contactos interinstitucionais.
Competências técnicas	- Desenhar metodologias e guiões para a recolha de informação; - Recolher os dados (entrevistas, inquéritos por questionário; grupos focais, outros); - Analisar os dados; - Produzir os relatórios intermédios e finais.

- **Função:** Coordenador/a pedagógico/a de formação

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
Competências operacionais/estratégicas	- Definir e supervisionar pedagogicamente a formação; - Apoiar a conceção da formação em articulação com o(a) gestor(a) de formação; - Gerir pedagogicamente a formação em articulação com o(a) gestor(a) de formação e equipa de formadores.
Competências técnicas	- Planear, organizar, promover, acompanhar e avaliar as atividades do processo formativo; - Coordenar as atividades de formação; - Verificar a concretização dos objetivos e conteúdos da formação, aplicando instrumentos de controlo administrativo, pedagógico e financeiro; - Supervisionar a avaliação do processo e efeitos da formação; - Conceber modelos e instrumentos de avaliação de formação; - Proceder aos ajustamentos necessários tendo em conta os resultados da avaliação da formação.

- **Função:** Gestor/a de formação

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
Competências operacionais/estratégicas	- Preparar processo de certificação DGERT; - Gerir e coordenar a política de formação; - Gerir os recursos afetos à formação; - Promover ações de revisão e melhoria contínua; - Garantir estabilidade através do exercício da função a tempo completo e vínculo laboral devidamente formalizado; - Elaborar processos de candidaturas a apoio de financiamento para formação.
Competências técnicas	- Planear, executar, acompanhar, controlar e avaliar o plano de atividades de formação; - Implementar mecanismos de qualidade de formação; - Elaborar planos de formação; - Elaborar diagnósticos de necessidade de formação; - Organizar todo o processo de formação com o apoio do Técnico/a de Formação; - Acompanhar a realização da formação; - Validar documentos técnico-pedagógicos e certificados de formação; - Elaborar relatórios de avaliação de formação.

▪ **Função:** Formador/a

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
Competências operacionais/estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar o projeto da ação de formação em que intervém; - Conceber e planificar o desenvolvimento da formação definindo objetivos, conteúdos, atividades, métodos, avaliação, recursos e documentos de apoio (manuais e exercícios); - Gerir o tempo e materiais necessários; - Participar nas reuniões pedagógicas para as quais for convocado.
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Planear/preparar o programa da ação de formação; - Compor o Dossier de Formação; - Planear a formação de acordo com as sessões previstas; - Elaborar planos de sessão da formação; - Preparar o processo de aprendizagem de acordo com o perfil dos formandos; - Gerir a diversidade dos formandos de acordo com os seus perfis; - Desenvolver/animar a formação; - Gerir dinâmicas de aprendizagem da formação; - Conduzir o processo de formação/aprendizagem, desenvolvendo os conteúdos e mantendo a comunicação e motivação dos formandos; - Gerir a progressão na aprendizagem realizada pelos formandos utilizando meios de avaliação formativa; - Monitorizar a ação de formação através da aplicação de métodos pedagógicos adequados aos destinatários e objetivos da formação; - Reestruturar (se necessário) o plano de desenvolvimento de formação; - Aplicar métodos e instrumentos de avaliação do processo formativo.

▪ **Função:** Técnico/a de Formação

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
Competências operacionais/estratégicas	-----
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar documentos técnico-pedagógicos; - Gerir processos de inscrição dos formandos; - Imprimir/organizar materiais de apoio à formação.

▪ **Função:** Gestor/a de comunicação externa

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
Competências operacionais/estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Procurar informação em fontes diversificadas nacionais e europeias.
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a divulgação da associação; - Gerir o Facebook oficial da INVDES; - Atualizar os conteúdos do site da INVDES; - Reformular os folhetos distribuídos nos projetos.

- **Função:** Presidente da Assembleia Geral

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
Competências operacionais/estratégicas	- Atualizar o Livro de Atas e documentos oficiais.
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Deliberar sobre o Relatório de Atividades e Contas de cada exercício anual apresentados pela Direção, com Parecer do Conselho Fiscal; - Deliberar sobre as linhas gerais de atuação da associação e sobre o Plano e Orçamento anual propostos pela Direção; - Alterar os estatutos, se necessário; - Aprovar os regulamentos internos; - Deliberar sobre a integração da associação em pessoas coletivas de grau superior, como sejam as Federações; - Fixar a joia e a quota dos associados, sob proposta da Direção; - Deliberar sobre outros assuntos internos da associação que constem da Ordem de Trabalhos; - Redigir as Convocatórias e ordem de trabalhos da Assembleia Geral; - Elaborar as atas das Assembleias Gerais; - Elaborar os memorandos das reuniões gerais; - Organizar e executar as eleições.

- **Função:** Assessor técnico-administrativo

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
Competências operacionais/estratégicas	- Dominar as metodologias e técnicas de investigação científica em ciências sociais, designadamente de instrumentos de recolha e tratamento de informação qualitativa e quantitativa.
Competências técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Manter atualizado o Boletim Interno de trabalhos; - Elaborar os documentos/procedimentos que sejam necessários para a uniformização das atividades realizadas; - Gerir o e-mail oficial da INVDES; - Apoiar toda a gestão da INVDES, os projetos e a participação em seminários e congressos; - Apoiar a organização de eventos científicos e workshops; - Pesquisar, analisar e reportar informação bibliográfica e documental estratégica para a produção científica, políticas públicas, financiamentos e redes de organizações; - Registrar e reportar conteúdos de reuniões, workshops e seminários; - Possuir familiaridade com os temas da pobreza e exclusão social e da sustentabilidade; - Possuir fluência verbal para apoio à comunicação institucional de relação com os <i>stakeholders</i>; - Gerir arquivos digitais, físicos e acervo bibliográfico; - Utilizar ferramentas informáticas básicas (Word, Excel, PowerPoint, gestão de e-mails e mailinglist); - Participar em congressos e seminários de interesse para a organização; - Apoiar a elaboração de Planos e de Relatórios de Atividades e Orçamento; - Fornecer informação estratégica acerca de políticas e financiamentos.

Apêndice 4) Guião de entrevista para a análise e descrição de funções e competências

I. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:

Tipo de vínculo com a INVDES:

Associado/a Colaborador/a

Voluntário/a Estagiário/a

1. Em primeiro lugar gostava que descrevesse o seu percurso académico e profissional.

a) Formação académica

Curso	Grau	Concluído/Não concluído	Data de conclusão	Grau de importância para as funções na INVDES*

*Escala de medição do grau de importância:

1	Nada importante
2	Pouco importante
3	Importante
4	Muito importante
5	Imprescindível

b) Formação profissional (selecionar as cinco formações mais importantes)

Curso	Duração	Conteúdo (o que aprendeu?)	Data de conclusão	Grau de importância para as funções na INVDES*

c) Experiência profissional

Cargo/função	Organização	Setor de atividade	Conteúdos principais da função	Grau de importância para as funções na INVDES*

*Escala de medição do grau de importância:

1	Nada importante
2	Pouco importante
3	Importante
4	Muito importante
5	Imprescindível

2. Para perceber melhor o seu percurso no seio da INVDES, gostava de saber há quantos anos está na organização? Que funções já desempenhou?

II. CONTEÚDO DO TRABALHO

1. Quanto à sua função que atualmente desempenha na INVDES pense numa semana de trabalho ou num mês de trabalho e descreva-me:

Tarefas	Periodicidade	Relações funcionais	Produtos/resultados	Meios de trabalho usados
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				

1.1 Ao elencar as suas tarefas e atividades que realiza na INVDES, qual o referencial ou referenciais que usou (por projeto, por atividade ou por tempo)?

2. As suas tarefas necessitam de um instrumento de comunicação? Se sim, a quem tem de reportar?

2.1 Quais os instrumentos de comunicação/registo que utiliza?

2.2 Faz registos por escrito? Como?

2.3 E oralmente? Como?

2.4 Qual a periodicidade desses registos de comunicação?

3. Como é realizado o acompanhamento e avaliação do seu trabalho?

4. Situe-se na função que desempenha ou já desempenhada e, num conjunto de indicadores inframencionados, posicione-se quanto à sua exigência numa escala que varia entre ausente, fraco, médio ou elevado.

- Competências nucleares ^(1/2)

	Indicadores	Escala			
		Ausente⁻	Fraco⁺	Médio⁺⁺	Elevado⁺⁺⁺
Identificação com a INVDES	Conhece a missão, valores e objetivos da INVDES				
	Atua de acordo com a missão, valores e objetivos da organização				
	Desenvolve e estimula uma colaboração e relacionamento positivo com todos os membros da organização				
	Preocupa-se com a representação institucional				
	Divulga ativamente a organização e a sua imagem no ambiente externo				
	Assume uma atitude de responsabilidade e compromisso para com a organização				
	Procura aliar a sua identidade individual com a identidade organizativa				
	Promove e pratica ativamente o sentido de pertença ao grupo de trabalho e à organização				

- Competências nucleares ^(2/2)

	Indicadores	Escala			
		Ausente ⁻	Fraco ⁺	Médio ⁺⁺	Elevado ⁺⁺⁺
Orientação para o trabalho	Os seus comportamentos e atitudes visam a satisfação das necessidades dos clientes e parceiros				
	Procura inovar no exercício do seu trabalho				
	Procura qualidade no exercício do seu trabalho				
	Procura cumprir os objetivos estabelecidos				
	Centra-se nas prioridades estabelecidas				
	Aciona saberes detidos: teóricos, metodológicos e técnicos				
Orientação para os resultados e objetivos	Contribui para a criação de oportunidades de angariação de trabalho				
	Alcança os objetivos delineados previamente				
	Possui uma visão estratégica dos resultados				
	Contribui para superar os obstáculos e dificuldades				
	Identifica necessidades de desenvolvimento e potencialidades nos <i>stakeholders</i> internos				
	Identifica necessidades e potencialidades de negócios com os <i>stakeholders</i> externos				

- Competências pessoais

	Indicadores	Escala			
		Ausente ⁻	Fraco ⁺	Médio ⁺⁺	Elevado ⁺⁺⁺
Proatividade	Capacidade de propor, decidir e atuar de forma original e eficaz antecipadamente				
Assertividade	Adota uma atitude assertiva				
Criatividade e imaginação	Desenvolve a sua criatividade e imaginação no seu trabalho				
Polivalência	Desenvolve uma pluralidade de trabalhos relativos a diferentes funções de diferentes áreas profissionais				
Gestão de conflito	Contribui para a redução de conflitos entre as pessoas				
	Modera desentendimentos entre os pares				
Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional	Adapta-se a novas situações				
	Desenvolve oportunidades de mudança				
	Enfrenta os desafios com vontade				
	Revela uma abertura à aprendizagem				
	Capacidade de adquirir e desenvolver novas competências				
	Desenvolve um plano de formação para si na organização				

- Competências relacionais

	Indicadores	Escala			
		Ausente⁻	Fraco⁺	Médio⁺⁺	Elevado⁺⁺⁺
Cooperação	Promove relações de cooperação entre membros internos e clientes externos				
	Apresenta sugestões em momentos de troca e partilha de informação				
	Apresenta ideias diferentes dos outros e procura alternativas melhores de resolução das situações				
	Manifesta uma escuta ativa perante os outros				
Espírito de equipa	Trabalha em equipa				
	Acompanha e mostra interesse pelo trabalho desenvolvido pelos outros				
	Desenvolve um trabalho de entajuda entre os elementos de equipa de trabalho				
	Fornece e partilha informação com os outros				
	Realiza um trabalho cooperante com os outros				
	Aceita ideias e adapta-se a métodos de trabalho diferentes dos seus				
	Incentiva e cultiva relações de mútua confiança				

- Competências operacionais/estratégicas

	Indicadores	Escala			
		Ausente ⁻	Fraco ⁺	Médio ⁺⁺	Elevado ⁺⁺⁺
Visão estratégica	Garante que está apto para lidar com as atividades e tarefas que lhe estão destinadas				
	Possui autocontrolo nas suas ações				
	Detém domínio sobre as suas decisões e ações				
	Capacidade de antecipar problemas				
	Assume responsabilidade pelas suas ações				
	Adota comportamentos diferentes de acordo com os stakeholders externos				
Gestão diária do trabalho	Respeita os horários estabelecidos				
	Estrutura o trabalho de forma a conseguir executar dentro do prazo determinado				
	Possui níveis adequados de eficiência e produtividade				
	Procura otimizar os recursos				
	Apresenta aspetos de liderança na sua atuação				
Planeamento e avaliação do trabalho	Estabelece objetivos para si mesmo no quotidiano do seu trabalho e planeia-o de acordo com os mesmos				
	Utiliza de forma clara a comunicação oral e escrita nos seus trabalhos				
	Analisa as situações que lhe permite ter em consideração todas as informações para a realização do seu trabalho				

4.1 Com base num trabalho prévio, delineamos as seguintes competências operacionais/estratégicas e competências técnicas para a função que desempenha. Será que nos poderia elucidar, afirmando se de facto tal se verifica e se for o caso, acrescentar outras para percebermos a sua perspetiva?

Competências da função	
Competências operacionais/estratégicas	<i>A PREENCHER DE ACORDO COM A FUNÇÃO DO ENTREVISTADO</i>
Competências especializadas da função	<i>A PREENCHER DE ACORDO COM A FUNÇÃO DO ENTREVISTADO</i>

4.2 De entre as competências inframencionadas, quais as duas que considera imprescindíveis para a execução das suas tarefas? Porquê?

Competências nucleares	Remetem para a identidade com a organização e devem estar presentes em todos os associados, colaboradores e voluntários da organização. Têm uma ligação direta à missão, objetivos e cultura organizacional da INVDES
Competências pessoais	Características individuais de cada membro e saberes transferíveis inerentes às atividades que desempenha
Competências relacionais	Capacidade de relacionamento e interação com os outros
Competências operacionais/estratégicas	Capacidade de transferir a estratégia da organização para a gestão diária do seu trabalho. Operacionaliza aspetos intrínsecos às suas decisões e ações
Competências técnicas	Traduzem-se os conhecimentos específicos e essenciais para a realização das tarefas a ser realizadas, em relação a determinada função. Estes conhecimentos foram adquiridos na formação académica e profissional, são no fundo as competências como saberes em uso no exercício dos conteúdos específicos da função

4.3 Considera que as atividades que desempenha são similares a de outrem? Quem? Em que funções/tarefas?

III. CONDIÇÕES PARA O EXERCÍCIO DO TRABALHO

1. Descreva o local onde realiza as suas tarefas.

2. Quais os conhecimentos académicos pensa serem necessários mobilizar para desempenhar as suas tarefas?

3. Pensa ser necessário possuir alguma experiência para se puder executar as suas tarefas?

3.1 De que tipo?

3.2 Indique-nos qual:

- Experiência de trabalho anterior na mesma função/atividade?

- Experiência de trabalho anterior noutra função/atividade?

3.3 Em relação ao tipo de organização, descreva:

- Experiência de trabalho anterior em organizações do mesmo tipo?

- Experiência de trabalho anterior em qualquer tipo de organizações?

4. Indique-nos, por favor, quais os seus conhecimentos*:

4.1 Em línguas:

	Compreensão		Oral		Escrita
	Compreensão escrita	Leitura	Compreensão oral	Fala	
Inglês					
Francês					
Espanhol					

*Escala de medição dos conhecimentos:

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

4.2 De informática*:

Windows	
MsWord	
MsExcel	
MsAccess	
SPSS	
Internet	
Programas específicos da sua atividade	

*Escala de medição dos conhecimentos:

Fraco	Médio	Elevado
-------	-------	---------

Muito obrigado pela colaboração!

Anexo IV | Manual de Acolhimento e Integração

MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

Logótipo da INVDES

MENSAGEM DE BOAS VINDAS

Caro membro,

É com muito prazer que a INVDES lhe dá as boas vindas!

A integração de um novo membro para a nossa associação é para nós um motivo de satisfação que anseia por fornecer as melhores condições de acolhimento e integração, de modo a que se sinta facilmente integrado e se possa tornar um membro ativo da nossa associação.

É com o esforço e dedicação de cada um que conseguimos levar a INVDES a bom porto, para continuarmos a fazer e a produzir trabalho com qualidade. Para isso, pensamos que é importante apresentar-lhe a organização para que se sinta ‘um de nós’. Pretendemos que todos aqueles que colaboram e trabalham com a INVDES consigam, através das condições de trabalho e desempenhos de qualidade, consigam ir de encontro com a missão, visão e valores orientadores da nossa organização.

O Manual de Acolhimento e Integração tem como finalidade facilitar todo o processo de acolhimento e integração de um novo membro numa perspetiva estratégica de gestão de pessoas. O principal objetivo é conseguir fornecer um conjunto de informações relevantes acerca da INVDES.

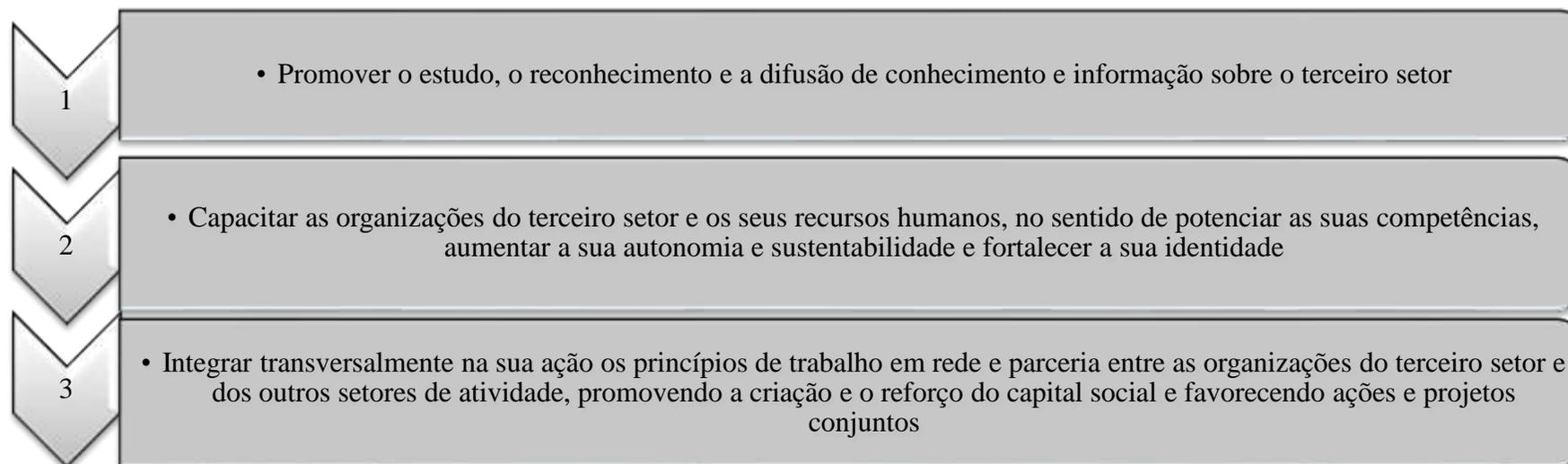
Vamos fazer esta viagem juntos?

1. QUEM SOMOS?

Criada em 2006, a INVDES nasce da necessidade de fazer emergir um projeto coletivo e partilhado entre os seus associados com o intuito de trabalhar com e em prol das organizações do terceiro setor. Para um maior conhecimento e reconhecimento destas organizações, a INVDES especializou-se de modo a ser uma Associação sem fins lucrativos de Investigação e Desenvolvimento (I&D).

Tem como objetivos promover o empreendedorismo social e a sustentabilidade do terceiro setor de modo a que se consiga consolidar alternativas de desenvolvimento mais sustentáveis, mais justas, mais equitativas, mais participativas e mais inclusivas. Assumimos desde o início uma postura empreendedora social que procura a criação de valor social acrescentado e oportunidades de intervenção e inovação.

OBJETIVOS



MISSÃO

Promover o empreendedorismo social e a sustentabilidade do terceiro setor e das suas organizações (associações, mutualidades, misericórdias, fundações, cooperativas, etc.), trabalhando com todo o tipo de organizações e pessoas para a sua concretização.

VALORES

- Lealdade e confiança nas relações com todos os stakeholders;
- Responsabilidade social e ambiental;
- Transparência na prestação de contas relativas aos impactos sociais, ambientais e económicos;
- Qualidade na prestação de serviços e atividades realizadas;
- Sustentabilidade económico-financeira;
- Entreajuda, solidariedade e cooperação entre as OTS

MEMBROS

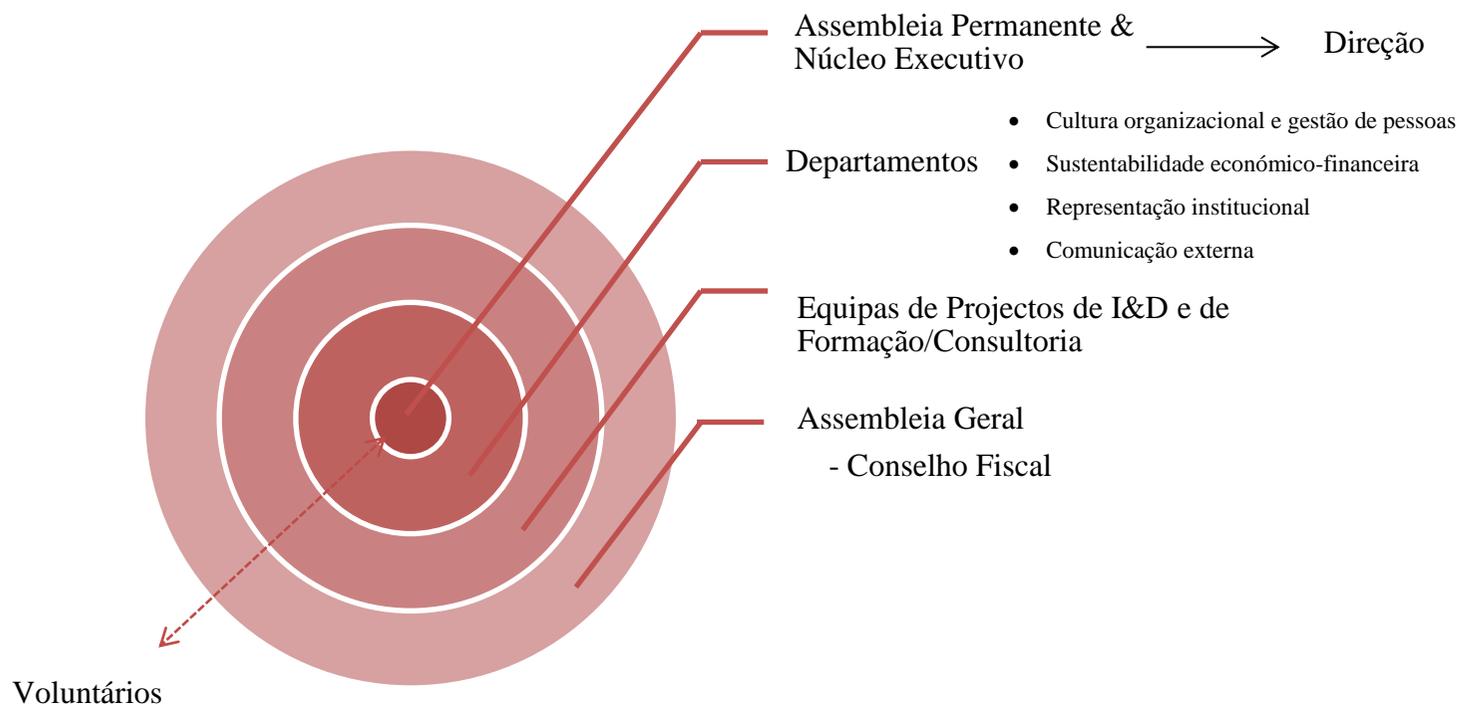
A associação é constituída por um conjunto de pessoas provenientes de diversas áreas profissionais, correspondendo a diferentes competências e experiências profissionais, sendo a área das Ciências Sociais predominante com incidência na Sociologia e Economia. Assim sendo, a INVDES é composta por onze associados e conta com a colaboração de dez pessoas (entre colaboradores e associados), igualmente de diversas áreas profissionais, que complementam esta massa organizativa.

ÓRGÃOS SOCIAIS

São compostos por:

- Assembleia Geral que integra o cargo de Presidente, Vice-Presidente e Secretário;
- Direção que formalmente integra os cargos Presidente, Secretário e Tesoureiro;
- Conselho Fiscal com um Presidente, um Relator e um Secretário

ORGANOGRAMA



2. O QUE FAZEMOS?

▪ *INVESTIGAÇÃO*

Com o objetivo de promover o conhecimento do empreendedorismo social e o terceiro setor através de estudos sociais, de diagnósticos e planos estratégicos e a investigações científicas.

▪ *CONSULTORIA*

Na área da qualificação organizacional de modo a apoiar a implementação do sistema de gestão de qualidade e conceber e implementar políticas de recursos humanos.

▪ *FORMAÇÃO*

Como entidade formadora reconhecida pela DGERT desde 2013 apresenta oferta formativa em algumas grandes áreas:

- Avaliação de impactos sociais
- Conceção e avaliação de projetos
- Empreendedorismo social
- Gestão da qualidade
- Gestão de recursos humanos
- Gestão do voluntariado
- Marketing e comunicação

▪ *AVALIAÇÃO DE PROJETOS*

Sedimentada numa lógica de aprendizagem e de metodologias participativas, realizam-se monitorias de projetos, avaliação de desempenho e resultados e avaliação de impactes sociais.

▪ *EVENTOS & INTERCÂMBIOS*

Organização e participação de eventos, seminários ou conferências, *workshops* e intercâmbios profissionais para divulgação da ação e trabalho desenvolvido pela INVDES.

▪ *REDES & PARCERIAS*

Com uma forte sustentação nas redes e parcerias, a INVDES prima pela colaboração com entidades acreditadas no âmbito do empreendedorismo social tais como a Rede Europeia Anti-Pobreza (EAPN), o Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (ISFLUP) e a Rede Europeia de Empresas de Inserção (RESIT).

▪ *CANDIDATURAS*

A diversos programas e financiamentos nacionais e internacionais.

3. A CONDIÇÃO DE ASSOCIADO

Os associados da INVDES são pessoas individuais que, por convite ou autoproposta, podem vir a contribuir para a concretização ou o enriquecimento das finalidades (objeto social e objetivos prosseguidos) e valores da associação, que se identifiquem com os estatutos, que se comprometam a cumprir o regulamento interno, mediante o pagamento de uma joia de inscrição e de uma quota. A INVDES compreende as seguintes categorias de sócios: a) aderentes; b) efetivos; c) honorários.

a) SÓCIOS ADERENTES

Pessoas singulares admitidas pela Direção, ficando a sua adesão efetiva condicionada à aprovação em Assembleia Geral, com maioria dos associados efetivos presentes ou representados, mediante parecer emitido pela Direção.

b) SÓCIOS EFETIVOS

Pessoas singulares admitidas em Assembleia Geral, por maioria dos associados efetivos presentes ou representados e no pleno uso dos seus direitos.

c) SÓCIOS HONORÁRIOS

Pessoas singulares, propostas pela Direção, que pela sua ação pontual ou sistemática representam um contributo crucial para a prossecução da vida associativa e que são admitidas em Assembleia Geral por maioria dos associados efetivos presentes ou representados e no pleno uso dos seus direitos.

O processo de admissão dos sócios é avaliado pela Direção, acompanhado do convite ou auto-proposta do futuro associado.

A qualidade de associado pode ser retirada em caso de comportamento considerado lesivo aos interesses da INVDES, mediante processo a fixar em Assembleia Geral.

DIREITOS

Todos os associados da INVDES têm direito a:

- Participar na vida e atividades da associação, nomeadamente nas Assembleias Gerais;
- Propor a admissão de novos associados;
- Usufruir de todas as regalias inerentes à qualidade de sócio.

Apenas os associados efetivos da INVDES, no pleno gozo dos seus direitos, poderão:

- Eleger e ser eleito para os órgãos sociais;
- Exercer o direito de voto nas Assembleia Gerais.

DEVERES

Os associados têm como deveres:

- Contribuir para a prossecução dos fins a que a associação se propõe;
- Cumprir os estatutos e regulamentos internos;
- Pagar as quotas nos termos e prazos fixados;
- Participar nas atividades e nas Assembleias Gerais;
- Exercer com zelo e dedicação os cargos sociais para que foram eleitos;
- Promover os valores fundamentais que orientam a ação da INVDES.

4. A CONDIÇÃO DE VOLUNTÁRIO

Se a tua entrada na INVDES é de forma voluntária, isto interessa-te! Valorizamos a pertença ao grupo, ainda que o tempo de permanência na INVDES possa ser esporádico ou ocasional. É estabelecido um compromisso mútuo entre a INVDES e o novo voluntário, cujas implicações são do conhecimento das partes e se encontram sistematizadas em protocolo de voluntariado realizado à medida de cada um. Paralelamente, consulta o *Manual de Voluntariado* que:

- Regulamenta as relações, bem como o conteúdo, natureza e duração do trabalho voluntário;
- Indica as atividades promovidas pela INVDES que conta com a participação dos voluntários.

O voluntário pode aceder e circular nos locais onde desenvolve o seu trabalho, sendo que deverá utilizar um cartão próprio para a sua identificação.

CARTÃO DE VOLUNTÁRIO

Nome:

FOTO

INVDES

As áreas de atuação possíveis para o voluntariado desdobram-se em:

- Envolvimento em equipas de trabalho para:
 - Projetos de investigação;
 - Projetos de desenvolvimento de formação profissional e workshops;
 - Projetos de consultoria
- Envolvimento na iniciativa anual M3S – Mês do Terceiro Setor
- Envolvimento na Biblioteca/Centro de Documentação INVDES
- Pesquisa de informação relevante
- Envolvimento na comunicação externa da INVDES

DIREITOS

- Participação democrática;
- Apoio e formação;
- Reconhecimento acreditado e certificado.

DEVERES

- Participação nas atividades;
- Agir de forma diligente, responsável e solidária;
- Compromisso para com a INVDES.

5. PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS MEMBROS

A tua entrada na INVDES, é importante para nós que conheças as competências que pensamos ser necessárias para desempenhares as tuas tarefas. No próximo quadro apresentamos o nosso modelo de competências:

<u>COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS</u>	
<u>Competências nucleares</u> Remetem para a identidade com a organização e devem estar presentes em todos estando diretamente relacionadas com missão, objetivos e cultura organizacional da INVDES	Identificação com a INVDES
	Orientação para o trabalho
	Orientação para os objetivos e resultados
<u>Competências pessoais</u> Características individuais de cada membro e saberes transferíveis inerentes às atividades que desempenha	Proatividade
	Criatividade e inovação
	Polivalência
	Gestão de conflito
	Abertura à mudança e desenvolvimento pessoal e profissional
<u>Competências relacionais</u> Capacidade de relacionamento e interação com os outros	Cooperação
	Espírito de equipa

<u>Competências específicas</u>	
<u>Competências operacionais/estratégicas</u> Capacidade de transferir a estratégia da organização para a gestão diária do seu trabalho. Operacionaliza aspetos intrínsecos às suas decisões e ações	Visão estratégica
	Gestão diária do trabalho
	Planeamento e avaliação do trabalho
<u>Competências técnicas</u> Traduzem-se os conhecimentos específicos e essenciais para a realização das tarefas a ser realizadas, em relação a determinada função. Estes conhecimentos foram adquiridos na formação académica e profissional, são no fundo as competências como saberes em uso no exercício dos conteúdos específicos da função.	

Queremos garantir que a INVDES tenha os melhores profissionais e por isso queremos atingir a excelência no máximo de competências e desenvolver muitas outras. Esperamos com isto que te desenvolvias pessoal e profissionalmente.

**Parabéns pela tua entrada na INVDES
e bom trabalho!**

6. CONTACTOS

Morada:

Email:

Telemóvel:

Site:

NIPC:

Facebook:

LinkedIn:

Google+:

Anexo V | Cronograma de estágio

	Atividades	Produtos	Data de realização													
			Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.				
Fases de estágio	Acolhimento na INVDES	Reunião de apresentação e discussão dos objetivos do estágio - Proposta de plano de estágio														
	Trabalho científico de investigação	Pesquisa bibliográfica Revisão de literatura														
		Entrevista exploratória	- Guião de entrevista exploratória													
		Análise e descrição de funções*	- Funções existentes na INVDES; - Modelo de competências; - Descritivo de Função; - <i>Manual de Funções e Competências*</i>													
			Análise de documentos da INVDES e Gestão de Voluntariado	- <i>Manual de Acolhimento e Integração*</i>												
Trabalho científico de estágio	Reuniões de acompanhamento	- Reportar trabalho produzido e feedback														

	Atividades	Produtos	Data de realização											
			Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.		
Fases de estágio Participação em atividades da INVDES	- Projeto de consultadoria PRIO; - Reuniões gerais da INVDES; - Seminário do projeto “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação”; - Seminário de empreendedorismo social - Jornada pela Cidadania; - Projeto Grundtvig OLD challenges, NEW pathways: social enterprises fostering improvement and innovation on social inclusion; - Fórum “Empreendedorismo Social”; - M3S: Mês do Terceiro Setor; - <i>Mailinglist</i> da INVDES	- Memorandos de descrição das atividades												

Legenda:

*Atividades e produtos comuns ao trabalho científico de investigação e trabalho científico do estágio.

Anexo VI | Memorando do Seminário “Vidas a resgatar”

11 de Outubro de 2013

SEMINÁRIO VIDAS A RESGATAR: ENTRE OS DESAFIOS NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR E OS MODELOS E IMPACTOS DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL



O dia começou bem cedo, mas a sessão de abertura do seminário apenas se iniciou à 9h40. Este encontro, promovido pela Delegação de Braga da Cruz Vermelha Portuguesa, contou com vários ilustres e investigadores na área da economia social e organizações sociais mas igualmente com exemplos de iniciativas e práticas de várias empresas sociais.

A sessão de abertura contou com a presença de **Armando Osório**, presidente da Delegação de Braga da Cruz Vermelha Portuguesa que começou por referir a importância destes acontecimentos para o mundo do empreendedorismo social e recorreu ao plano da Estratégia 20/20 para sustentar que a saída da crise que vivemos atualmente passa por procurar eliminar as desigualdades com a ajuda da sociedade civil e desenvolver estratégias de gestão das organizações do terceiro setor.

Já **Ivo Domingues**, coordenador do Núcleo Distrital de Braga da EAPN Portugal, afirmou que era urgente

apurar a responsabilidade destas organizações.

Prosseguindo com a jornada de trabalho, a mesa 1 intitulada “**Gestão e Sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor**” contou com a moderação de **Gilda Torrão**, diretora-geral da Associação de Solidariedade e Ação Social de Santo Tirso (ASAS), que começou por apresentar os intervenientes: de novo, Ivo Domingues e Américo Mendes.

Para o professor **Ivo Domingues**, a **responsabilidade social das organizações** (RSO) funciona como resposta adaptativa das empresas à competição comercial e às expectativas das entidades interessadas, os stakeholders.

Menciona ainda que as decisões sobre a RSO devem ser tratadas como decisões de investimento e a melhoria no desempenho da RSO está positivamente associada ao desempenho económico, a duradouras vantagens competitivas, a melhor avaliação das organizações no

mercado e à melhoria de satisfação dos empregados. Terminando a sua intervenção, menciona ainda que as organizações só são sustentáveis se forem eficientemente geridas.

Numa perspetiva das **especificidades económicas das organizações sociais** temos o Professor **Américo Mendes** da Universidade Católica Portuguesa do Porto. Do seu ponto de vista o conceito de Organizações do Terceiro Sector não é o mais indicado, substituindo-o por um conceito alternativo, o de Organizações de Economia Social.

Para Américo Mendes, os fatores de sustentabilidade destas organizações passa pela racionalidade, isto é, melhorias de eficiência, pela complementaridade, uma maior solidariedade entre associações, pelo encontro de novas ideias com os recursos disponíveis, proactividade e inovação, pela democraticidade, transparência, qualidades profissionais e humanas e ainda pela identidade.

Tal cenário que ocorre nas nossas organizações sociais advém de um defeito cultural decorrente de uma fraca cultura coletiva para enfrentar problemas coletivos. Assim, "temos dificuldade em nos organizar coletivamente para ações permanentes e regulares".

A manhã já ia a meio quando se iniciou a mesa 2 sobre a discussão das "**Oportunidades e potencialidades do empreendedorismo social**", moderada pela diretora da revista Impulso Positivo, **Raquel Campos Franco**, que contou com a presença da INVDES e Nelson Pereira, do Instituto de Empreendedorismo Social (IES).

A intervenção da INVDES foi no sentido de dar pistas acerca da **investigação e intervenção no domínio do empreendedorismo social em Portugal**, levada a cabo pela INVDES. Apresentaram-se os principais resultados do estudo que se fez a nível nacional intitulado "*Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*". O projeto surge em 2008, com o propósito de produzir teoria e empiria sobre o empreendedorismo social em Portugal, uma vez que havia um desconhecimento do assunto do que era e igualmente, uma necessidade de consolidar os conhecimentos já adquiridos. Teve como principal objetivo analisar 89 organizações do terceiro setor onde se pôs em prática um conjunto de instrumentos na área dos modelos de gestão e dos modelos de intervenção que poderão ter impactos mais fortes do que as organizações que não optaram por este modelo de gestão.

Para analisar e caracterizar iniciativas de empreendedorismo social por todo o país, recorreu-se a uma metodologia de investigação participativa que teve a duração de três anos, envolvendo os stakeholders com as conclusões do projeto para construir orientações práticas concretas para desenvolver o empreendedorismo social português.

Apresentando algumas conclusões do estudo realizado sobre a temática, Carlota Quintão afirma que novas práticas de Gestão de Recursos Humanos participativas e de delegação começam a ser aplicadas. As práticas socialmente empreendedoras começam também a serem direcionadas para a sustentabilidade financeira, contudo existe uma fragilidade, a de prestação de contas – *accountability*.

De enorme relevância está também o facto de o conceito de concorrência prevalecer sobre o de parceria, pois se os fins são sociais, deveria prevalecer o último. A fundadora da INVDES sugere ainda que se consultem as recomendações no seminário de encerramento em empsoc.net.

O investigador **Nelson Pereira** deu a conhecer a relação do **empreendedorismo social e o desenvolvimento sustentável**. A sua participação no seminário também se

deve a dar a conhecer o projeto *Mapa de Inovação e de Empreendedorismo Social (MIES)*, liderado pelo Instituto de Empreendedorismo Social (IES), que procura descobrir e mapear as iniciativas inovadoras procurando a criação de conhecimento, usando uma metodologia de proximidade com as comunidades locais. Para o IES, o empreendedorismo social é o processo e procura de implementação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes, o que se traduz na inovação social criando-se respostas mais efetivas.

Para Nelson Pereira “muitos dos empreendedores sociais simplesmente não sabe que o são”. Neste sentido, o objetivo é identificar e mapear modelos de negócio transformadores e com potencial de crescimento permitindo também levantar as necessidades e potencialidades do setor social. Apresenta assim vários exemplos, como as Histórias da Ajudaris, o Projecto Alcockart e o Bootcamp.

No debate, as dúvidas dirigem-se essencialmente para Dra. Carlota e para a dimensão do prestar contas. Esta é uma dimensão que tem que ver com o olhar também para outras dimensões da sustentabilidade e tem que ver também com a avaliação dos resultados. A prestação

de contas não é só perceber de onde vem o dinheiro, em que atividades e públicos ele é aplicado, mas também que resultados se obtêm, qual o efeito a intervenção.

Concluimos portanto, que são inúmeras as definições de Empreendedorismo Social.

Assim chega-se ao intervalo para o almoço que devido a alguns atrasos está já mais curto.

Chegadas as 14h30, temos a conferência com **Jordi Estivill** sobre **Empresas Sociais na Europa**, com moderação da INVDES.

Para Jordi, não temos Empresas Sociais são antes iniciativas sociais na, pois o capital não tem o mesmo papel das empresas capitalistas. Nestas iniciativas há sempre uma articulação entre economia social e desenvolvimento local. As empresas sociais são iniciativas que produzem bens e serviços que vende no mercado público ou privado e que obtêm resultados que não remuneram o capital.

Numa visão cronológica, o professor referiu que a partir dos anos 70, aumentam os apoios a estas empresas que adquiriram uma vertente de ajuda aos problemas relacionados com incapacidades juvenis. É só nos anos 80 e 90 que estas empresas

conseguem sustentar o seu ordenamento jurídico.

A discussão das empresas sociais na Europa só chega na segunda metade dos anos 90 através do Livro Branco de Delors. Então, é nos anos 1997 e 1998 que há um reconhecimento das empresas sociais e da economia social podendo falar assim num terceiro sistema de emprego que alberga cooperativas, associações, fundações e mutualidades.

Uma outra característica é que estas empresas têm sistemas democráticos de decisão. Contudo, nem sempre o mesmo critério se aplica e por isso muitas tomam caminhos diferentes. Num balanço ao nível Europeu, Jordi afirma que as empresas sociais são criadoras de emprego, mas quando o mercado de trabalho é expansivo. Em contextos de crise económica, elas mantêm trabalho mais do que as empresas capitalistas, pois resistem mais, têm uma mortalidade menor. Elas são qualificadoras e formadoras, mas têm dificuldade em trabalhar em altas tecnologias, isto é, qualificam até certo limite.

Têm também efeitos positivos no território pois não se deslocaliza e consomem produtos locais, fazendo parte de uma economia informada, têm impacto positivo no desenvolvimento territorial e local. Porém, nem sempre diminuem a pobreza, pois a extrema

pobreza em sempre é incorporada nas empresas sociais. Esta é uma componente que também depende do carácter de cada organização e da sua missão.

As empresas sociais tentam melhorar as condições de trabalho e têm como preocupação geral a qualidade de vida. Mas não existe uma resposta muito clara no que concerne à contribuição para o desenvolvimento económico. Jordi diz que para determinados territórios e em determinadas situações, podem ser alavancas para a economia local.

As empresas sociais são no entanto, pouco inovadoras, pois segundo as suas palavras “já fazem muito, sobrevivendo”. Algumas têm elementos de inovação do ponto de vista do espaço, tempo (introduzindo novidades) ou de organização. “São inovadoras na tentativa de fazerem com que outra vida seja possível.”

Já no final da tarde, deu-se o início da mesa 3 intitulada “**Empresas sociais: iniciativas e práticas**” pretendendo-se dar a conhecer várias iniciativas do terceiro setor, moderada pelo administrador do Factory, **Tiago Sequeira**.

A primeira intervenção foi feita pela **Claúdia Oliveira** do Espaço T, com

o projeto “Loja da Felicidade”. Com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian, esta loja resulta da capacidade de promover a felicidade através da venda de vários produtos.



Ilustração 1 - Loja da Felicidade, Espaço T

De seguida, **Renata Neves** da Associação CAIS, apresentou o projeto “*Cais Recicla*” em que tem como principal objetivo capacitar pessoas em situação de pobreza e exclusão de forma a reutilizar produtos, sendo a preocupação principal a responsabilidade social. Com o apoio da UNICER, conseguiram reunir os desperdícios industriais para assim serem levados para um atelier de design onde são construídos vários objetos para serem postos à venda numa loja na Casa da Música. A mais valia deste projeto é a rede em que participam indivíduos (designers, trabalhadores da CAIS e indivíduos que produzem) e empresas, que são ao mesmo tempo clientes e fornecedores.

A última intervenção esteve a cargo de **Luís Roque**, diretor técnico pedagógico da CERCI Fafe, que nos falou da integração profissional das pessoas com deficiência. Na sua visão, integrar é possível mas a mudança de

mentalidades é difícil de se conseguir nas empresas. É necessário fomentar empatia e relações com a comunidade para que estes jovens sejam integrados.

Anexo VII | Memorando “Jornada pela Cidadania”

JORNADA PELA CIDADANIA

17 de Outubro de 2013

A **Jornada pela Cidadania** é uma iniciativa realizada no Dia Internacional para a erradicação da pobreza e que tem como principal objetivo celebrar o Ano Europeu dos Cidadãos 2013. Pretende-se sensibilizar a comunidade para a importância da construção de uma sociedade mais justa e igualitária e para tal, é necessário que todos participem nesta jornada para se refletir e consciencializar para a importância de se ser cidadão.

A manhã já estava a terminar quando chegamos à Praça de Batalha, o centro da iniciativa e onde várias atividades se encontravam e decorriam em simultâneo. Podemos perceber que os sujeitos presentes são sobretudo turistas entre os trinta e os sessenta anos, que estão curiosos sobre o que se passa e estão atentos ao palco, em que a Tuna da Universidade Sénior de Gondomar está a atuar. Podemos perceber que outros curiosos se encontram sentados de lado do palco a observar a dinâmica na praça, sendo na sua maioria idosos e, há medida que a atuação iria decorrendo, mais pessoas se juntam na

praça. A praça tem muito movimento, quer de turistas quer de sujeitos que estão na sua rotina de casa-trabalho. São estas pessoas que apenas param uns momentos mas de seguida voltam a caminhar para prosseguir com o seu dia.

A iniciativa acolhe um conjunto de atividades que vão desde ao teatro, a exposições, tertúlias, campanhas e música. À volta do palco, concentrado em frente à igreja da Batalha, tem diversos expositores com informação das organizações envolvidas na jornada, como a EAPN, A ANE, Cidadania e Género, entre outras. Estes placares conseguem destacar-se o que leva os sujeitos a irem ler no sentido de se informarem sobre o que se está a passar.

Já do lado das paragens dos autocarros da cidade, temos o posto de atendimento e diversas atividades que decorrem durante todo o dia como por exemplo a Carrinha equipa de rua da AML, o livro gigante “Era uma vez a cidadania...”, o mural “Eu sou cidadania” e ainda, o Projeto Cidadania e Género que ofereceu bonés, blocos de notas e porta-chaves,

o que chamou a atenção de várias pessoas. Como exposições temos “Ser Cidadão é...” do Centro de Reabilitação Profissional de Gaia, onde estão presentes várias figuras humanas que refletem características de cidadania para o futuro.

Uma das tertúlias que podemos assistir na Casa da Beira Alta, intitulava-se **Histórias da AJUDARIS – Pontes para o futuro**, dinamizada pela professora Sónia Cruzeiro, do Agrupamento de Escolas Eugénio de Andrade e que contou com a presença de cinco crianças que participaram no projeto. Este projeto tem como principal objetivo envolver várias crianças na redação de histórias que resultou na publicação de um livro sobre a cidadania. Estamos, no fundo, a refletir sobre a pobreza e a exclusão social. Este projeto com cinco anos, articula a vertente pedagógica com a vertente social, onde a metodologia de escrever a história difere de escola para escola. Os alunos desenvolvem competências de leitura e escrita mas igualmente, ajudam crianças desfavorecidas com o montante recolhido da venda do livro.

A segunda parte da conferência foi marcado pelas intervenções das crianças que relataram como encararam esta experiência e como se desenvolveu o processo. Com as

histórias, tentam que as crianças reflitam sobre os problemas sociais e uma das questões que salientaram foi a necessidade de ajudar os outros que não têm tantas possibilidades monetárias. Referem ainda, a motivação que ainda têm para continuar a escrever mais histórias pelo facto de poderem ajudar.

Nas suas intervenções, as crianças relatavam vários episódios em que tiveram em contacto com a pobreza sendo que uma delas referiu mesmo que o que mais a chocou foi a falta de alimentação, de higiene e de dormir em cartões na rua. Para além disto, através do livro perceberam a diferença entre pobreza monetária de pobreza afetiva acabando por concluir que naquelas famílias onde não existem problemas monetários, podem existir crianças sem afeto.

Temos um mundo altamente tecnológico mas que, através disso, estamos cada vez mais pobres. A pobreza é um tema muito vasto, onde as crianças apenas têm noção monetária mas que através deste projeto, já ensinam acerca da escassez dos recursos. A tertúlia terminou com uma questão importante: então, o que é ser cidadão? É ajudar, ter respeito pelos outros e estas crianças mostram que o que fizeram foi uma prática de cidadania.

A segunda tertúlia realizada no mesmo espaço tinha como principal objetivo refletir acerca do **Bem-estar**

infantil, dinamizada pelo Sérgio Araújo da EAPN. Assim que o dinamizador chegou à sala, alterou a disposição das cadeiras para fazer um círculo em que tanto os intervenientes como os participantes poderiam visualizar-se. Esta tertúlia teve ainda o propósito de lançar a Revista Rediteia, um produto da rede de pobreza infantil, com um conjunto de artigos que se relacionam com a pobreza infantil e a juventude. Esta revista contou com os contributos de vários sujeitos, sendo que três deles estavam presentes na tertúlia: o próprio Sérgio Araújo enquanto membro da EAPN Portugal, Maria do Céu Brandão da Associação de Solidariedade e Ação Social (ASAS) de Santo Tirso e Maria José Vicente da Rede Anti-Pobreza.

Sérgio Araújo escreveu um artigo acerca da análise às instituições de acolhimento na União Europeia. Em 2000, com a Estratégia de Lisboa fala-se no objetivo de acabar com a pobreza mas atualmente, sabemos que não foram alcançados os objetivos propostos e é neste ano, que os direitos da criança são vinculados às leis dos países europeus. Assim, abriu-se o debate para as questões relacionadas com a pobreza infantil no sentido de a prevenir e combater. A ideia era envolver as próprias crianças na discussão e saber o que queriam propor relativo a este tema. Neste sentido, sai uma proposta aos Estados-Membros para a irradicação da

pobreza infantil e promoção do bem-estar. Há, assim, uma preocupação em incluir grupos de crianças específicos na discussão, como por exemplo de etnia cigana ou em cuidados alternativos.

Toda a evolução que houve acaba por ter este resultado que é importante, permitindo monitorizar estas crianças e que leva aos técnicos a refletir. O programa realizado teve como eixos o acesso a recursos adequados, acesso a serviços de qualidade (como a habitação) e o direito à participação. As medidas propostas não têm tido muita aplicabilidade no terreno contudo, o Contrato de Desenvolvimento Social (CDS) já inclui um eixo acerca da pobreza, o que demonstra a aplicação da diretriz europeia.

A segunda intervenção de **Maria do Céu Brandão** incidiu sobre o acolhimento institucional que a ASAS executa. A organização tem vinte anos, acolhe trezentas crianças em que muitas delas foram para a família de acolhimento e outras tantas para a família de origem. Para ela, a experiência deve ser recordada como uma situação que não poderia ser evitada. Muitos destes jovens conseguem guardar recordações dos tempos em que viveram. É uma satisfação, adianta, ter um feedback para saber o que ainda se pode fazer.

Não há uma política de prevenção eficaz, poucos serviços

públicos fazem um trabalho correto. Sem estas instituições, poucos seriam os jovens que tivessem uma trajetória de vida sem a presença de desvios. Maria do Céu ainda dá um exemplo em que um país que deixa que uma criança vá ao hospital três vezes não pode ser considerado um país desenvolvido nem um país em vias de desenvolvimento. Progressivamente, vamos deixar de ter um estado social para termos um estado assistencialista.

Durante a tertúlia estiveram presentes alguns jovens que estiveram a debater estas questões em vários momentos, a nível europeu. Num primeiro momento, reuniram-se em Bruxelas com outros jovens dos estados-membros com o principal objetivo de acabar com a pobreza infantil. Em resultado, apresentaram uma petição em que pretendiam diminuir o número da pobreza europeu. Num outro momento, estiveram reunidos para debater novamente sobre estas questões para no final, resultar um projeto, a Revista Speak Up, de forma a haver um diálogo constante entre adultos e crianças/jovens.

A intervenção de **Maria José Vicente** veio acrescentar a esta tertúlia o debate acerca das minorias, tendo-se focalizado no estudo a comunidades ciganas que enfrentam vários problemas além da pobreza nomeadamente, discriminação e preconceito. Dá o exemplo de ainda haver turmas nas escolas só para estas

crianças o que acaba por fomentar a exclusão social e a não interculturalidade. Muitas vezes, esta medida é uma forma que o governo garanta que estas crianças terminem a escolaridade contudo, promove-se o aproveitamento escolar mas não a inclusão social. Para além disto, vivem em condições habitacionais precárias, o que condiciona os projetos de vida.

Portugal tem uma estratégia para a inclusão das comunidades ciganas, o que ainda não se viu na prática a sua implementação. A oradora acabou por ressaltar que é preciso termos consciência social destas questões.

Tivemos ainda oportunidade de assistir ao Workshop **“Trabalho Digno e Cidadania”** no ISCET. Aqui, os indivíduos essencialmente jovens alunos do ISCET incentivados à participação pela professora, vão chegando à medida que a hora passa. A sessão inicia-se com a intervenção de Júlio Paiva da EAPN e Liliana Pinto que esclarecem que o âmbito deste workshop se prende com o perceber através do conceito de trabalho digno se as políticas ativas de emprego têm realmente respondido a um trabalho digno ou não.

De seguida, **Ana Santos** da Organização Internacional do Trabalho, uma agência das nações unidas vocacionada para as questões do trabalho e que tem como objetivo a melhoria das oportunidades de

trabalho digno e produtivo para homens e mulheres em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humana. A (OIT) desenvolve ainda o seu trabalho no âmbito da redução da pobreza e de uma globalização justa.

Proseguindo para a Mesa Redonda, da INVDES introduz os três tópicos essenciais de discussão: o trabalho digno enquanto contexto de trabalho qualificado e qualificante; a cidadania e as políticas ativas de emprego. Neste debate são discutidas três perspetivas diferentes: a sindical, a empresarial e a da investigação.

Na perspetiva da investigação temos o Professor **José Varejão** da FEP que afirma que nas políticas de emprego devem estar inseridas medidas de emprego e também de formação realçando ainda que o que está em causa é a eficácia das medidas e há uma enorme variedade das mesmas o que resulta em prejuízo na própria eficácia. As medidas de emprego deveriam portanto ser colocadas por um lado e a de formação por outro para que sejam mais eficazes, pois ao nível da formação as medidas são muito longas o que penaliza a avaliação das pessoas e as afasta do emprego. O professor conclui ainda que as mulheres estão mais favorecidas nos contratos a termo. Ainda nesta perspetiva **Nuno Camilo** da Associação dos Comerciantes do Porto declara

medidas de formação, logo estão mais afastadas do emprego do que os homens, estão mais vulneráveis.

Numa perspetiva sindical temos, João Torres (CGTP) e Clara Quental (UGT). **João Torres** realça o facto de na última revisão ao código só os trabalhadores perderam, pois o salário mínimo de 500€ não foi cumprido. Declara ainda que na conceção do português o trabalho digno é aquele que forneça um salário que permita viver em determinadas condições. Concluindo a sua intervenção, João Torres afirma que os contratos a prazo representam uma precariedade, pois quando terminados, ao invés dos trabalhadores passarem a efetivos, são renovados os contratos a prazo pois a única saída apresentada seria o desemprego. **Clara Quental** não se alonga muito e foca essencialmente a questão dos suicídios associados ao trabalho.

Por fim, e numa perspetiva empresarial, temos **Nuno Biscaya** da Confederação Empresarial de Portugal – CIP, exprimindo que as políticas não são solução, mas para já são a forma que temos para pensar em termos futuros. Ao contrário do que mencionou João Torres, Nuno menciona que a precariedade está na não proteção social do indivíduo e não que deve existir uma consciencialização de trabalho digno universal, isto é, ao nível de todos os

países, pois o mercado tem uma instabilidade constante o que também traz consigo consequências.

Já ao cair da tarde, pelas 19h realizou-se a Marcha pela Cidadania pela Rua de Sta Catarina que teve grande adesão por parte dos indivíduos das organizações envolvidas na jornada.

Depois do jantar, pudemos ainda ver o ambiente envolvente da jornada depois de todo o ritmo frenético de dia e o comércio encerrar. Podemos perceber que não há muito movimento na praça ou à sua volta, apenas estão presentes elementos da organização e os atores. Quando a atividade começa, as pessoas que estão a passar pela praça olham e aproximam-se para acompanhar o espetáculo.

A atividade é um teatro intitulado **“Circo dos horrores da violência doméstica”** da Associação Nacional das Empresárias em que o objetivo é através das atrações circenses retratar aspetos da violência conjugal. Como personagens temos a mulher equilibrista em que retrata a fragilidade das vítimas, que são afastadas da vida social e familiar; o ilusionista em que vemos uma mulher a ir para dentro de uma caixa em que são espetadas várias facas e a mulher grita de dor, o que significa a violência emocional que entra como facas na mente da vítima. Outra das personagens é o

domador de leões em que o agressor aprisiona a vítima de inúmeras coisas e por fim, temos o malabarista que ilide a vítima.

Notas informativas

Tipo de iniciativa: exposições, teatro, música e campanhas

Parceiro: CRPG, ANE, AJUDARIS, AMI, EAPN Portugal, CLVP – MAISS Voluntariado, ASAS

Local: Praça da Batalha

Horário: 11h às 21h

Número aproximado de participantes: dado que muitas pessoas apenas passam na rua, será em média uns 40 participantes contando com os elementos das organizações.

Caracterização: Maioria indivíduos entre os 30 e 60 anos de idade

Observação: Pela manhã, na zona do placo há sobretudo imigrantes curiosos que param para ver o que se passa. A Tuna da Universidade Sénior de Gondomar está a atuar, contudo, a maior parte dos indivíduos passam na rua, mas não param para ver aquilo que está a decorrer. São principalmente indivíduos com mais de 50 anos. Notamos ainda a presença de utentes de cadeiras de rodas da CRPG. Na Praça da Batalha onde de encontra a ANE e a AMI temos alguns indivíduos que param e observam as exposições, mas a maioria olha de relance à medida que por ali passa e muitos são os indivíduos ali sentados pois este é também o local onde se encontram no seu dia-a-dia. Verificamos que à medida que o concerto vai decorrendo, a praça vai ficando cada vez mais vazia e também com o aproximar da hora de almoço as pessoas vão dispersando e indo embora. No projeto Cidadania e Género da ANE, muitas pessoas vão pedir cadernos e bonés que estes têm para oferecer. Outros ainda tiram fotos à exposição da CRPG.

Tipo de iniciativa: Workshop

Parceiro: EAPN Portugal/IEFP

Local: ISCET

Horário: 14h30

Número aproximado de participantes: 30/35

Caracterização: Os participantes são na sua grande maioria jovens, alunos do ISCET incentivados à participação pela professora. Não é possível dizer com clarividência qual o género predominante, estando muitos equilibrados. Temos também um número considerável de indivíduos entre os 30 e os 50 anos de idade, do qual fazem parte os elementos participantes na mesa redonda.

Observação: Há um constante movimento na sala. Os alunos vão chegando à medida que a hora passa e saem ao iniciar do debate no final do workshop. O

debate entre as diferentes perspetivas foi bastante positivo pois permitiu tornar mais claros os principais e diferentes pontos de vista sobre o Trabalho Digno em consonância com a cidadania e as políticas ativas de emprego. Contudo, a apresentação por parte da OIT foi um pouco monótona e para além disso, denotou-se um ruído ao longo de toda a sessão por parte de alguns elementos da plateia que acabou por se tornar um pouco incomodativo.

Tipo de iniciativa: Tertúlia "Histórias da AJUDARIS- Pontes para o futuro"

Parceiro: AJUDARIS

Local: Casa da Beira Alta

Horário: 14h30

Número aproximado de participantes: foi bastante reduzido sendo a sala composta apenas por seis pessoas, incluindo o observador e as professoras que acompanharam as crianças que intervíram na tertúlia

Caracterização: entre os 20 e os 60 anos

Observação: a tertúlia é realizada num carater informal, marcado pela interação constante com os participantes e com as intervenções pertinentes e testemunhos das crianças envolvidas no projeto.

Tipo de iniciativa: Tertúlia "Bem-estar infantil"

Parceiro: EAPN Portugal

Local: Casa da Beira Alta

Horário: 16h

Número aproximado de participantes: em comparação com a tertúlia, esta foi marcada por mais participantes, cerca de vinte pessoas.

Caracterização: entre os 20 e os 40 anos

Observação: através da mudança da disposição da sala, houve um contato mais aproximado entre os intervenientes e os participantes. Foi igualmente uma tertúlia que se demarcou pela ausência de formalismos e que pretendeu demonstrar a mais-valia do projeto de lançamento da revista REDITEIA.

Anexo VIII | Memorando do Fórum “Empreendedorismo Social”

28 de Outubro de 2013

Fórum de Empreendedorismo Social

Parte I » Visionamento do filme

A sessão que nos acolheu na Maia já tinha começado quando chegamos ao auditório. Porém, chegamos a tempo de visionar o filme “Quem se Importa?”. Este documentário foca-se na questão do que é ser empreendedor social, dando-nos a perspetiva de vários empreendedores, a partir de um discurso envolvente e motivador. Algumas características em que todos os intervenientes no filme concordam é que ser empreendedor é ter uma consciencialização de possibilidade de transformar a realidade, de desenvolver o setor social e, em última instância, conhecer os rumos que a sociedade pode tomar e fazerem de tudo para os atingirem

Discutem igualmente a ideia do microcrédito, que não se apresenta apenas como uma solução no combate à pobreza ao nível da sua origem no Bangladesh. É já um instrumento mundial na luta contra a pobreza. Para o criador do microcrédito, Yunus, há que pensar como solucionar a pobreza globalmente, repensar as nossas ações.

Uma das estratégias que se deve seguir nestas organizações é estar sempre perto da comunidade, no sentido de parceria. Ter consciência dos seus devidos direitos e deveres, para que a comunidade consiga dirigir o seu próprio desenvolvimento.

Para além disto, o funcionamento do terceiro setor deve estar em consonância com outras organizações; deve-se focar no valor social e esquecer o lucro; conciliar as empresas e as ONG para trocarem conhecimentos e, no fundo, criarem um novo modelo de empresas que são socialmente responsáveis na sua origem.

Por último, estas organizações devem ter a capacidade de gerar bem-estar. Sem dúvida que este documentário permitiu adquirir uma visão de gestão coletiva, no sentido de pertença e de envolvimento por parte daqueles que estão a trabalhar nestas organizações, mas igualmente da comunidade que é abrangida por estas ações de intervenção.

Parte II » Enquadramento conceptual e casos práticos

Durante a tarde contamos com a presença de vários contributos que nos conseguiram elucidar acerca do empreendedorismo social e algumas iniciativas que se têm vindo a realizar neste campo. Esta mesa de debate contou com a moderação da INVDES.

O primeiro interveniente foi José Martins, da empresa PSZ Consulting Lda., que fornece à população do concelho da Maia o Balcão do Empreendedor, uma iniciativa em parceria com a Câmara Municipal da Maia e que pretende captar e avaliar ideias de negócio. Ou seja, testam a capacidade empreendedora da pessoa através de um diagnóstico e se o projeto for viável, fornecem um conjunto de ferramentas para transformar a ideia num negócio, com acesso a apoios e incentivos estatais, caso existam. Este plano de negócios é uma ferramenta de apoio ao planeamento estratégico onde se debate sobre o modelo de negócio. No momento de debate foi questionado se já se deparou com alguma iniciativa relacionada com o terceiro setor e se foi conseguido dar apoio a essa iniciativa, pelo que o orador afirmou que sim, apesar de ainda não ter tido muitos casos nesse setor.

O segundo orador foi o Nélson Pereira, do Instituto de Empreendedorismo Social (IES) que começa por afirmar que o instituto surge em 2007, em que se percebe que é necessário dinamizar esta área. É no fundo um processo em que é preciso encontrar resposta mas que ainda não tem socialmente uma solução. Perceberam então que o empreendedorismo social está intimamente relacionado com o benefício social, ao contrário das empresas que só procuram a maximização do lucro. O interveniente mostrou-nos ainda que o IES encontra-se dividido em quatro áreas fundamentais: identificação de boas práticas existentes através da metodologia ES+; I&D e produção de conteúdos de formação, onde se produz conhecimento e ferramentas de gestão para empreendedores sociais com parceria com a INSEAD; e a formação quer no desenvolvimento de programas de formação quer no acompanhamento e maximização do impacto. Num estudo que estão a levar a cabo, até ao momento conseguiram analisar 749 iniciativas, sendo que apenas 55 dessas são iniciativas que sem enquadrar na ES+. Para além disto, Nelson Pereira apresentou algumas das iniciativas com elevado potencial de empreendedorismo social como a AJUDARIS, Terra dos Sonhos, Cais Recicla, etc.

A terceira intervenção da tarde ficou a cargo de Paula Braga e Santos Silva, responsáveis pelo projeto de turismo comunitário Percurso das Memórias. Este projeto procura aliar o potencial do turismo das ruas do Porto ao desenvolvimento comunitário e conseqüentemente, à intervenção nessa comunidade. Os percursos oferecidos são diferentes ao do turismo em massa, pois proporcionam ao turista o conhecimento da vida dos seus habitantes. Desafiam artesãos e outras pessoas da comunidade a

dinamizar a sua cultura e a partir daí pensa-se e vende-se um percurso turístico, sendo que as receitas são divididas entre a comunidade e o próprio projeto, no sentido de se poder dar continuidade. Assim, o impacto social presente nesta iniciativa é a capacidade de gerar comunidade ativas e participadas.

Por último, Carlos Maia apresentou a EcoEmotions, que após um momento de desemprego e com uma preocupação com as questões ambientais, pretendeu inovar na oferta de soluções menos agressivas para o ambiente. Assim, em 2009, surge esta empresa que promove o desenvolvimento sustentável através de vários produtos, ou seja, divulga boas práticas ambientais aliadas a um plano de negócio. Todos os produtos são derivados de trabalho manual e oferecem uma vasta gama, que vai desde produtos com o objetivo de divulgar a floresta portuguesa até produtos feitos em cortiça.

