

Práticas de Gestão de Recursos Humanos no
Terceiro Setor
O exemplo da CERCIMARANTE (estudo de caso)
Ana Carolina Monteiro de Aguiar

02/2
019 Ana Carolina Monteiro de Aguiar. Práticas de Gestão de Recursos
Humanos no Terceiro Setor
O Exemplo da CERCIMARANTE (estudo de caso)

P.PORTO

ESCOLA
SUPERIOR
DE TECNOLOGIA
E GESTÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Práticas de Gestão de
Recursos Humanos no
Terceiro Setor
O exemplo da
CERCIMARANTE (estudo de
caso)
Ana Carolina Monteiro de Aguiar

02/2019

P.PORTO

P.PORTO

M

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO
TERCEIRO SETOR**

**O exemplo da CERCIMARANTE
(estudo de caso)**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão das Organizações do Terceiro Setor

Autora

Ana Carolina Monteiro de Aguiar

Orientador

Professor Doutor José António Oliveira

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Politécnico do Porto

A mim
À minha família
Ao meu namorado

Agradecimentos

Ao terminar esta etapa muito importante da minha vida, gostaria de agradecer às pessoas que, de forma direta ou indireta, me apoiaram neste meu percurso. Sem os seus contributos, partilha de conhecimentos e reflexões, não teria sido possível a conclusão desta dissertação.

Os meus agradecimentos aos meus pais, irmão, avó, namorado e amigas, por sempre acreditarem no meu sucesso. Um especial agradecimento, ao meu orientador, Professor Doutor José António Oliveira pela sua disponibilidade, apoio, orientação e partilha da sua experiência na concretização deste projeto.

Não queria finalizar sem agradecer também aos meus colegas de Mestrado, principalmente à minha colega Sónia Cunha, que me acompanhou desde o início.

Este trabalho só foi possível com a colaboração da Instituição estudada. À Cercimarante, nas pessoas do Sr. ^o Presidente, Dr. Carlos Pereira e da Sr.^a Vice-Presidente, Dr.^a Susana Mucha o meu muito obrigada. Aos Diretores Técnicos e aos Coordenadores de todas as valências uma palavra de gratidão.

A todos, muito obrigado.

Resumo

O terceiro setor tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante na sociedade, não só como meio de reduzir desequilíbrios sociais ou como empregador, mas também pelo seu contributo à economia. Deste setor fazem parte as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que são instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, não administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico (Segurança Social, 2018).

Nas organizações atuais, o capital humano e intelectual é o elemento crítico para o sucesso endógeno e para a satisfação dos *stakeholders*. Nas instituições do terceiro setor, pelas suas especificidades, os recursos humanos assumem uma relevância particular. Neste contexto, e também por ser um setor cada vez mais concorrencial, urge gerir os recursos humanos de forma profissional, eficiente e eficaz.

Neste trabalho, analisamos as práticas de gestão de recursos humanos presentes numa IPSS – a Cercimarante, em Amarante, instituição de referência na área da deficiência mental. Procedemos à identificação e análise das práticas de gestão de pessoas existentes naquela instituição e tentamos perceber os impactos que essas práticas têm no normal funcionamento da organização, na perspetiva da gestão e dos colaboradores.

Por fim, procuramos perceber a importância que a gestão de recursos humanos tem numa instituição do Terceiro Setor, setor que pela sua especificidade, requer atenção particular.

Palavras-Chave: Terceiro Setor; Instituições Particulares de Solidariedade Social; Gestão de Recursos Humanos; Cercimarante.

Abstract

The third sector has assumed an increasingly important role in society, not only to reduce the social imbalances or as an employer, but also through its contribution to the economy. Of this sector are the Private Institutions of Social Solidarity, which are institutions constituted by private initiative, not for profit, with the purpose of giving organized expression to the moral duty of solidarity and justice among individuals, not administered by the State or by an autarchic sector (Social Security, 2018).

In today's organizations, human and intellectual capital is the critical element for endogenous success and for stakeholder satisfaction. In the third sector institutions, due to their specificities, human resources assume a particular relevance. In this context, as well as an increasingly competitive sector, it is imperative to manage human resources in a professional, efficient and effective manner.

In this work, we analyze the human resources management practices in an Private Institutions of Social Solidarity - Cercimarante, in Amarante, a reference institution in the area of mental incapacity. We proceeded to the identification and analysis of the practices of people management existing in that institution and we tried to perceive the impacts that these practices have in the normal operation of the organization, in the perspective of the management and the collaborators.

Finally, we seek to understand the importance of human resources management in a Third Sector institution, a sector that, due to its specificity, requires particular attention.

Keywords: Third Sector; Private Institutions of Social Solidarity; Human Resources Management; Cercimarante

Índice

Agradecimentos.....	3
Resumo	4
Abstract	5
Índice de Tabelas	8
Índice de Gráficos.....	8
Siglas e Abreviaturas.....	9
Introdução.....	10
ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	12
1. O Terceiro Setor	12
1.1. Em Portugal (breve resenha histórica).....	12
1.2. O estatuto das IPSS e a Lei de Bases da Economia Social	18
1.3. O Terceiro Setor na União Europeia	22
2. A Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor.....	25
2.1. Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos	25
2.2. Conceitos.....	26
2.3. Os Recursos Humanos das Instituições Particulares de Solidariedade Social	28
2.4. Atualidade e Tendências.....	34
2.5. Eficácia e Eficiência na Gestão de Recursos Humanos.....	36
2.6. Normas de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos.....	39
2.7. Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	40
2.7.1. Análise e Descrição de Funções.....	41
2.7.2. Recrutamento e Seleção dos Colaboradores.....	42
2.7.2.1. Tipos de Recrutamento	44
2.7.3. Acolhimento e Integração	46
2.7.4. Avaliação de Desempenho	47
2.7.5. Desenvolvimento e Gestão de Competências.....	49
2.7.6. Motivação e Gestão do Sistema de Recompensas	53
2.7.7. Desenvolvimento de Carreiras	55
INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	57
1. Metodologia de Investigação	57
1.1. Caso de Investigação no Terceiro Setor	57
1.2. Definição dos Objetivos de Pesquisa.....	58
1.3. Referencial Metodológico.....	59

1.3.1. Metodologia Utilizada.....	60
1.4. Tipo de Estudo.....	62
1.4.1. Estudo de Caso	62
1.4.2. Instrumentos de Obtenção de Dados	64
2. A CERCIMARANTE	66
2.1. História e Caracterização.....	66
2.2. Estrutura Organizacional.....	67
2.3. Planejamento estratégico	68
2.4. Respostas Sociais	70
2.5. Fontes de financiamento.....	71
2.6. Projetos e Parcerias.....	72
2.7. Caracterização dos Recursos Humanos.....	74
3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE INVESTIGAÇÃO	75
3.1. Caracterização dos Entrevistados	75
3.2. Apresentação dos resultados de investigação	76
3.2.1. Departamento de Recursos Humanos	77
3.2.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	78
3.2.2.1. Análise e Descrição de Funções.....	79
3.2.2.2. Recrutamento e Seleção dos Colaboradores.....	80
3.2.2.3. Acolhimento e Integração.....	83
3.2.2.4. Avaliação de Desempenho	85
3.2.2.5. Desenvolvimento e Gestão de Competências.....	88
3.2.2.6. Motivação e Sistema de Recompensas	90
3.2.2.7. Desenvolvimento de Carreiras	92
3.2.3. Valorização das Práticas.....	93
CONCLUSÕES.....	95
LIMITAÇÕES/CONTRIBUIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
ANEXOS.....	116
Anexo 1:	116
Anexo 2:	119
Anexo 3:	122
.....	122

Índice de Tabelas

Tabela 1. Processos de Investigação.....	59
Tabela 2. Respostas Sociais da Cercimarante.....	70
Tabela 3. Processos de Suporte e de Realização do SGQ da Cercimarante.....	73
Tabela 4. Número de Colaboradores por Valência Serviço.....	74

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Financiamentos	72
--	----

Siglas e Abreviaturas

CRP – Constituição da República Portuguesa

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

OTS – Organizações do Terceiro Setor

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

Introdução

O Terceiro Setor é “...um campo de investigação emergente, dedicado ao estudo das formas de organização de coletividades da sociedade civil, entre as quais as associações, as cooperativas, as mutualidades e as fundações, são formas mais amplamente institucionalizadas nos países democráticos” (Quintão, 2011, p.5). Em Portugal, este setor tem sido dominado pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social, traduzindo-se em instituições fundamentais das sociedades modernas, não tendo como objetivo o lucro, mas sim a satisfação das necessidades sociais, ou seja, ajudam as pessoas a superarem diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana.

À semelhança do que acontece em vários países europeus, Portugal tem assistido, nos últimos tempos, a um crescimento deste setor e conseqüente oferta de emprego nesta área (Ferreira, 2004). Apesar da importância que têm para a economia do país, estas instituições vivem essencialmente do financiamento do estado. No entanto, as orientações políticas atuais direcionam para as próprias instituições a responsabilidade pelo seu funcionamento e conseqüente sustentabilidade. Portanto, adivinha-se o crescimento da competitividade no setor. Para conseguirem competir, têm que valorizar e capacitar os seus Recursos Humanos (RH), visto que são estes que garantem a qualidade dos serviços prestados e se tornam o recurso mais importante para a sustentabilidade destas organizações.

Moura (2000) refere que num ambiente económico em rápida mudança, os RH, assim como as suas práticas, têm de estar articulados para uma adequada gestão. Esses elementos devidamente articulados são fundamentais para uma vantagem competitiva sustentável.

Em suma, sendo os RH os pilares das organizações e estando as práticas de RH relacionadas positivamente com a eficácia e o desempenho organizacional, é importante conhecer a realidade destas organizações. Assim justifica-se a pergunta de partida: “Quais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas na Instituição Particular de Solidariedade Social?”. A motivação para a realização do presente estudo prende-se exatamente com o que se referiu em cima, ou seja, estudar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) utilizadas, bem como os seus contributos/utilidades para a gestão de uma Instituição Particular de Solidariedade Social, doravante IPSS.

Inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico que nos permitiu contextualizar a temática. Posteriormente, e considerando o tempo e os recursos disponíveis, optou-se por estudar as PGRH numa IPSS do Tâmega e Sousa. A escolha recaiu na Cercimarante, instituição que pela sua abrangência, número de respostas e número de utentes, é uma referência no concelho de Amarante. Acresce que a Cercimarante tem implementado um sistema de gestão da qualidade que tem implicações também ao nível da GRH.

Neste contexto, é objetivo geral desta dissertação analisar a GRH na construção de uma organização competitiva e como fator gerador de saberes, de habilidades, de capacidades, de competências e de comportamentos. De forma a facilitar a sua operacionalização, o objetivo geral foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos: identificar as PGRH utilizadas; compreender a contribuição para o desempenho da organização, bem como, na concretização dos seus objetivos e estratégias; e identificar as principais necessidades/dificuldades e limitações na implementação da GRH.

Sendo um estudo de caso, a metodologia utilizada no presente estudo foi a metodologia qualitativa. Foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas, duas aos membros do Conselho de Administração, presidente e vice-presidente e as restantes aos cargos de direção e coordenação da instituição. Foi também realizada uma análise documental interna, nomeadamente registos de arquivo que facilitaram o trabalho de caracterização da organização ao nível de número de colaboradores, funções, formação académica, idade e antiguidade. Esta análise permitiu conhecer os valores, missão e objetivos da instituição.

Formalmente, esta dissertação está estruturada em duas partes: enquadramento teórico e investigação empírica. A parte teórica está dividida em dois pontos: o primeiro pretende dar uma panorâmica geral do terceiro setor, em Portugal e na Europa, fazendo uma contextualização histórica e legal. O segundo ponto analisa a gestão destas instituições, na perspetiva da GRH, percorrendo os principais conceitos, tendências e práticas. O trabalho empírico está dividido em três pontos: as questões metodológicas, a caracterização da instituição estudada e a apresentação das PGRH utilizadas.

O trabalho termina com as principais conclusões, com as referências bibliográficas e com os respetivos anexos.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. O Terceiro Setor

1.1. Em Portugal (breve resenha histórica)

Para se compreender o terceiro setor hodierno, é necessário conhecer o seu passado, a sua história, as diversas formas que assumiu – sejam elas individuais ou coletivas –, as dinâmicas passadas, bem como as restrições e as limitações com que se deparou. Todavia, neste ponto, não se pretende efetuar uma análise retrospectiva profunda, apenas tentar sinalizar as principais linhas de força que caracterizaram a evolução do chamado “Terceiro Setor” em Portugal.

Recuando aos tempos medievais, e entre os séculos XII e XV, verifica-se que as confrarias foram responsáveis pela criação de hospitais, asilos e albergarias. A criação destas organizações tinha como objetivo primeiro combater a pobreza instalada em extensas franjas da sociedade de então. Essas instituições tiveram forte expressão na esfera eclesiástica, já que a Igreja cedo substituiu o poder central neste tipo de preocupações. Pese a circunstância dos serviços prestados não serem de muita qualidade e serem detetados muitos casos de abuso, de corrupção e de má administração (Franco, 2015), estas organizações tiveram o mérito de olhar para os mais necessitados, com intuito de minorar carências diversas (saúde, alimentação, deficiência, etc.).

Marco importante na assistência aos mais necessitados é a fundação da primeira Irmandade da Misericórdia, em Lisboa, que incluía disposições para a realização de todas as formas de assistência a pessoas carenciadas. Nos anos e nos séculos seguintes, começam a ser organizadas por iniciativa local, mas com o apoio central várias Irmandades em todo o país, sendo a Misericórdia do Porto um exemplo dessa realidade (Basto, 1997; Lopes, 2008).

Na época moderna (séculos XVII-XVIII), os novos conceitos de beneficência e de assistência pública trazidos pela Revolução Francesa acabaram com a exclusividade das iniciativas do clero, responsabilizando o Estado pela regulamentação e coordenação das iniciativas privadas. Neste contexto, há a recordar, como o primeiro marco da assistência social pública, a constituição da Casa Pia de Lisboa, fundada no

reinado de D. Maria I, por iniciativa de Diogo Inácio de Pina Manique, a 3 de julho de 1780 (Romão, 2002).

Na época moderna, para além do tradicional combate à pobreza, regista-se a luta contra outros fenómenos de exclusão social: se a mendicidade continua a ser uma preocupação de alguns, o apoio à infância, os expostos, o cuidado com os presos, a prostituição e outros fenómenos mais “urbanos” merecem a atenção destas organizações (Lopes, 2009).

A partir do século XIX, com a instauração da monarquia constitucional, embora as preocupações sociais não fossem as mais prementes há um conjunto de mudanças nas áreas de intervenção das Misericórdias – revogação de alguns serviços que prestavam e que passaram a ser fiscalizados pelos órgãos administrativos emanados do poder central (Lopes, 2001). Em 1839, criou-se a primeira associação, ligada ao movimento operário, surgindo assim o Mutualismo como reação às difíceis condições de vida e de trabalho (Santos, 2012). Porém, “a assistência liberal oitocentista não incluía a previdência, já que esta devia ser fruto da iniciativa voluntária dos próprios interessados e, por isso, os governos de então procuraram incentivar o associativismo. À assistência não competia, como afirmava um ministro português em 1867, impedir a queda, mas sim assistir depois da queda” (Lopes, 2008, p.9).

Será só no final do século XIX que se assiste a um visível crescimento de instituições sociais. Surgiram Associações de Trabalhadores, de Socorro Mútuo e Empresariais. No entanto, a duração destas organizações foi reduzida, porque se tratavam de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) e não conseguiram subsistir (Franco, 2015). Apesar da criação destas organizações atenuar a pobreza e fenómenos de exclusão social, estes continuaram a fazerem-se sentir com acuidade em território nacional, manchando fortes estratos sociais, continuando a Igreja a ter um papel fundamental no apoio aos mais desfavorecidos.

Em 1910, com a instauração da República, há influências notórias no “Terceiro Setor”, através das práticas intrusivas dos governos republicanos (Franco et al. 2005). Todavia, a curta duração deste regime obstaculizou a mudanças profundas na assistência pública em Portugal. Depois deste período, há a destacar a criação da Direção Geral de Assistência (Decreto 20285, de 7 de setembro, de 1931), com o objetivo de fiscalizar e tutelar os estabelecimentos de assistência pública e privada. Desta forma, o Estado coordenava, orientava, cooperava, inspecionava e fiscalizava as organizações.

Com o Estado Novo e com a entrada em vigor da Constituição de 1933, estabeleceu-se no artigo 6.º, que o Estado devia zelar pela melhoria de condições das classes sociais mais desfavorecidas. Cabia ao Estado ajudar na formação das organizações que tivessem objetivos de assistência, beneficência ou caridade. Previdência social (também só para alguns pauperizáveis) foi no seu ideal o objetivo da política social do Estado Novo (Lopes, 2009).

Durante o Estado Novo é notória a criação de instituições privadas para a assistência e para a proteção social. Perante estas, o poder central não raras vezes assumiu uma atitude de desconfiança, em particular, com as mutualidades e com as cooperativas. Para controlar e vigiar as atividades das associações, o Estado destituiu órgãos diretivos, perseguiu ativistas, eliminou algumas associações e outras canalizou-as em novas cooperativas, como é o caso das Casas do Povo (Franco, 2015). Nesta época, o Estado participava as organizações particulares a nível da construção, da remodelação e preenchimento dos estabelecimentos, bem como na manutenção dos serviços, através dos subsídios de cooperação e subsídios do reforço eventual, mas, só se “as organizações não conseguissem suportar as despesas com os seus recursos” (Joaquim, 2015, p.7).

Em 1944, publicou-se o Estatuto da Assistência Social, que passou a estabelecer as Bases Reguladoras dos Serviços de Assistência Social (Joaquim, 2015), mas este Estatuto da Assistência Social, “apontava claramente para uma função supletiva do Estado na prestação direta da assistência, reservando para si a função orientadora, promotora, tutelar e de inspeção das atividades assistenciais”. Assim, “o apregoado princípio da universalidade da proteção não ultrapassou os limites da mera afirmação legal sem aplicação efetiva” (Maia, 1985, p.22).

Em 1951, a Constituição da República Portuguesa (CRP) foi revista e alterou-se o artigo 6.º para introduzir o conceito de “dignidade humana” (Joaquim, 2015, p.8). Na década de 60 publicou-se a 1.ª Lei de Bases da Política de Saúde e Assistência, que defendia que o Estado devia ter uma ação complementar à sociedade. A Lei de Bases da Política de Saúde e Assistência foi alterada diversas vezes. Assim, de acordo com a Base III, o Estado tinha a missão de orientar, coordenar e fiscalizar, organizar, manter os serviços e fomentar a criação de instituições particulares. Na Base V, as instituições particulares de assistência deviam ter uma administração que pertencesse a entidades privadas e que as suas práticas dependessem de fundos e receitas próprias.

Em 1971, a CRP viu alterado novamente o artigo 6.º; então cabia ao Estado promover o bem-estar social e assegurar um nível de vida que permitisse um mínimo de dignidade. Com o fim do Estado Novo em 1974 e com a alteração da CRP, assistiu-se à liberdade de expressão e de associação, desencadeando movimentos associativos. A Constituição da República Portuguesa, em 1976, reforça a intervenção do Estado, consagrando as IPSS, “associando-as ao Sistema de Segurança Social” (Franco et al. 2005, p. 26). Em 1979, instituiu-se o Estatuto das IPSS - instituições sem fins lucrativos, criadas por iniciativa particular com o objetivo de facilitar os serviços ou as prestações da Segurança Social. A atribuição de subsídios às IPSS era realizada através de Acordos de Cooperação, criando uma natureza contratual entre instituições e o Estado.

A partir da década de 80, com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia em 12 de junho de 1985, assistiu-se a uma grande dinamização da sociedade civil, contribuindo para “um aumento significativo de organizações” (Carvalho, 2010, p.7). Em 1983, foi publicado o novo Estatuto das IPSS, o qual ainda se encontra em vigor, embora com alterações significativas.

As IPSS prestam serviços que se destinam a grupos que se encontrem em situação de vulnerabilidade social e podem abarcar crianças e jovens, idosos, desempregados, pessoas com deficiência, imigrantes, toxicodependentes e pessoas com dificuldades económicas. As funções do Estado foram racionalizadas e restringidas, ou seja, as instituições autonomizam-se e o Estado distancia-se um pouco.

O aparecimento dos Protocolos de Cooperação alterou o regime de financiamento e mudaram o tipo de contratualização entre o Estado e as IPSS. Deste modo, os Protocolos de Cooperação são instrumentos jurídicos que definem as normas de enquadramento das relações do Estado e das IPSS e disponibiliza linhas orientadoras das Políticas Sociais (Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1992).

A última norma reguladora para os Acordos de Cooperação é pública através do Despacho Normativo n.º75/92, de 20 de maio, que ainda se encontra em vigor. Esta norma define os termos das participações do Estado para com as instituições nas despesas correntes de funcionamento dos serviços, dos equipamentos sociais, bem como dos acordos de gestão.

A designação terceiro setor surge no início da década de 90 do século XX (Boyer e Drache, 1996), emergindo de uma discussão de reinvenção do Estado, no que respeita à solidariedade coletiva (Santos, 1999). Fitoussi & Rosanvallon (1997, p.124)

designavam este reformismo do Estado, um “Reformismo de Solidariedade”. Este reformismo assenta nos ideais de igualdade, universalidade e solidariedade. Pretendeu-se ultrapassar a visão de que o Estado Providência era o único que auxiliava na realização de medidas para a solidariedade coletiva. O Estado aproximava-se dos cidadãos e das comunidades na realização da chamada “solidariedade coletiva” (Parente, 2014, p.79).

A autora refere que para se realizar este reformismo, estiveram em causa três linhas orientadoras: a orientação para a desburocratização e racionalização da gestão do Estado (flexibilizar os aparelhos burocráticos e introduzir uma gestão racional e fiscalização, para uma administração dos bens e serviços transparente); a orientação para a aproximação dos serviços aos utilizadores (reaproximação entre as necessidades e expectativas dos cidadãos); e a orientação para a participação da sociedade civil na provisão do bem-estar coletivo (transferência dos serviços para as coletividades de natureza jurídica não pública). O terceiro setor articula-se entre o Estado e a comunidade, incumbindo-se da organização e desenvolvimento e aproximação ao cidadão e aos seus problemas, recorrendo a ferramentas de planeamento, monitorização e avaliação, para cumprir os objetivos a que se propõe, de acordo com a sua missão e visão.

Em 2004, com a Concordata¹, as IPSS puderam assumir-se como Centros Sociais e Paroquiais e Caritas Diocesanas e Paroquiais (DR, n.º269, Série I, Parte A, de 16 de novembro de 2004).

Com a revisão constitucional de 2005, (no n.º5 do artigo 63.º Segurança Social e Solidariedade), o Estado apoia e fiscaliza o funcionamento das IPSS e de outras instituições de interesse público, sem fins lucrativos, para que estas consigam atingir os seus objetivos e cumpram a sua missão.

Ao longo dos últimos anos e devido aos graves problemas sociais, tem-se verificado um aumento do número de instituições que constituem o setor Cooperativo e Social. Efetivamente, a sociedade já não dispensa a contribuição destas organizações. Nas últimas décadas, em particular, depois da celebração do Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social (instrumento redefinidor das áreas, regras, pressupostos e condições de cooperação), o Estado apresenta uma postura de parceiro com o setor solidário, no âmbito da disponibilização de respostas sociais. Segundo o Compromisso

¹ A Concordata foi assinada entre a Santa Sé e Portugal no dia 18 de maio de 2004, é um tratado bilateral que veio substituir a Concordata de 1940 e teve como objectivo renovar as relações entre a Igreja Católica e Portugal e redefinir o estatuto da religião Católica nas relações dos cidadãos e das instituições Católicas com o Estado Português.

de Cooperação para o Setor Social e Solidário (Protocolo para o Biénio 2017/2018) nos últimos anos deu-se um aumento da despesa em Ação Social, respeitante aos Acordos de Cooperação (http://cnis.pt/wp-content/uploads/2015/09/Protocolo-de-compromisso-2017-2018_3-maio-2017.pdf, 18/01/2018).

São várias as designações dadas ao terceiro setor. No artigo 82.º da CRP encontra-se a definição para o setor Cooperativo e Social. Outra terminologia utilizada é a de Associações e Fundações, disponível no Código Civil Português. Salamon e Anheier (1992) defendem que são organizações que possuem uma realidade institucional, são privadas e são institucionalmente separadas do governo. Estas não distribuem os seus lucros pelos proprietários ou órgãos da direção, mas sim em prol da organização; são voluntárias e possuem ajuda de voluntários (seja na condição esporádica de atividades, como também na gestão dos seus recursos).

Para Salvatore (2004), o terceiro setor consiste num conjunto de atividades, realizadas pelas organizações da sociedade civil e que são criadas por cidadãos.

De acordo com Amado (2007), o terceiro setor está do lado oposto do setor lucrativo e tem como princípios a reciprocidade, ou seja, a cooperação e a entreatajuda são mais-valias para a mobilização e para a organização de recursos monetários, ou não, bem como para a produção material de bens e serviços.

Para Quintão (2004), este complementa-se através de um conjunto de organizações diversificadas, que possuem formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços.

Nestas definições é possível verificar que estas definições diferem umas das outras, devido às especificidades do setor e de cada organização em si e não é possível selecionar uma única definição, porque estas complementam-se umas às outras. Ou seja, encontram-se elementos comuns, como a missão, que é a ajuda aos mais desfavorecidos e proporcionar-lhes melhores condições de vida. Este setor possui um elevado leque de valências e abrange diversas áreas. Os objetivos destas organizações passam pela prestação de serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local ou no desenvolvimento pessoal (Salvatore, 2004).

Em suma, o terceiro setor tem-se afirmado na concretização dos objetivos de Solidariedade Social, com a promoção e o apoio por parte do Estado.

1.2. O estatuto das IPSS e a Lei de Bases da Economia Social

De acordo com a lei fundamental portuguesa, existem três setores que se relacionam com os meios de produção. São eles: o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social. O setor cooperativo e social é também conhecido por terceiro setor e é uma alternativa ao setor público e privado na supressão de lacunas existentes.

Assim, as formas legais que constituem as Organizações do Terceiro Setor (OTS), dividem-se em:

- Associações (constituídas no âmbito do direito privado e de certas secções do Código Civil, algumas ainda com estatuto de utilidade pública. Exemplos de associações são: associações de bombeiros voluntários, de consumidores, de estudantes, de mulheres, de jovens, de imigrantes, de ativistas ambientais e de deficientes),
- Fundações são organizações lucrativas, reconhecidas em 1867 pelo Código Civil. Em Portugal existem 350 fundações e 100 delas, mantêm operações ativas (Joaquim, 2015);
- Instituições de desenvolvimento local (a sua área de atuação é na maioria em áreas rurais, com estratégias de *empowerment* (desconcentração de poderes, ou seja, com autonomia de decisão e de responsabilidade de pessoas e de territórios) (Monteiro, 2008). Podem incluir entidades públicas, privadas lucrativas e sem fins lucrativos;
- Misericórdias são organizações ligadas à Igreja Católica e concentram-se na assistência social e na saúde, e em Portugal existem cerca de 400 Misericórdias (Joaquim, 2015);
- Museus (reconhecidos como instituições sem fins lucrativos e são na maioria instituições públicas);
- Organizações não governamentais para o desenvolvimento e associações mutualistas e cooperativas (Franco et al. 2005).

Sem menosprezar as demais instituições, justifica-se uma atenção especial às IPSS. O seu número e a sua importância são cada vez mais valorizados pela sociedade civil, na satisfação das múltiplas necessidades de proteção social.

A CRP de 1976 estabelece a existência de IPSS, sendo estas associadas ao sistema de Segurança Social. Em 1979, regulamentaram-se as IPSS, através da aprovação dos estatutos nos termos constitucionais previstos pelo Decreto-Lei n.º 519-G2/79, de 29 de dezembro, sendo aplicado a todas as instituições que tenham finalidades de solidariedade social e abrange todas as formas das instituições.

Mais tarde (2015) foi novamente revisto o estatuto das IPSS, com o escopo de alargar os objetivos das IPSS, primordialmente a prestação de serviços de promoção e prevenção da saúde, da educação e formação e dos problemas habitacionais (artigo 1.º). Com esta revisão excluíram-se as cooperativas de solidariedade, as associações de socorros mútuos (devido às suas especificidades, foram enquadradas no Código das Mutualidades – Decreto-Lei n.º 72/90 de 3 de março) e as IPSS com finalidade educacional passaram a ser regulamentadas pelo Decreto-Lei n.º 860/91 de 20 de agosto (Romão, 2001).

Teixeira (1996) refere que este estatuto veio simplificar e delimitar as funções de tutela do Estado, desenvolvendo o processo de autonomização das instituições.

De acordo com o artigo 1.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social - EIPSS, (aprovado pelo Decreto – Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro), as IPSS, são instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão, organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre a população. Estas não podem ser administradas pelo Estado ou por pessoas coletivas públicas ou autarquias locais e visam abranger diversas populações, através de: apoio a crianças e jovens; apoio à família; apoio à integração social e comunitária; proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promoção e proteção da saúde (prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação); educação e formação profissional dos cidadãos e resolução dos problemas habitacionais das populações.

Para além destas atividades as IPSS podem ainda prosseguir (a nível secundário) outros fins não lucrativos, mas que com eles sejam compatíveis. Segundo o artigo 2.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, as IPSS podem ter uma natureza associativa ou fundacional, revestindo as formas jurídicas referidas anteriormente. Estas escolhem livremente – no âmbito da legislação aplicável – as suas áreas de atividade, prosseguindo autonomamente a sua ação e organizando-se interna e livremente (artigo 3.º do EIPSS).

O Decreto-Lei 172-A/2014, de 14 de novembro procede à alteração do Decreto – Lei nº 119/83. A revisão deste processo assenta:

- na reformulação da definição de IPSS, tendo em conta a sua atuação;
- no cumprimento dos princípios orientadores da economia social;
- na explícita separação entre os fins principais e instrumentais das instituições;
- na introdução de normas que fomenta um controlo mais assertivo por parte dos órgãos administrativos e fiscais;
- na limitação dos mandatos dos presidentes das instituições ou cargos semelhantes, com um limite de três mandatos consecutivos;
- e na inserção de regras mais precisas para a consubstanciação da autonomia financeira e orçamental e para um equilíbrio técnico e financeiro.

Tentou-se garantir que o ciclo da Economia Social pudesse estar assente em pilares mais sólidos e sustentáveis – a nível económico-financeiro, salvaguardando os esforços e os progressos já efetivados.

Para Martinho et al. (2015) com esta revisão, o Estatuto continua a corresponder aos interesses da Igreja Católica, predominando as IPSS comprometidas com o paradigma social assistencialista (centros sociais paroquiais e misericórdias), em detrimento das IPSS que defendem um compromisso claro com a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, sem qualquer preconceito político ou religioso, e cada vez mais profissionalismo na ação e rigor na gestão dos sempre escassos recursos.

O decreto-lei em vigor (Decreto-lei 519-G2/79, de 29 de dezembro) defende que as IPSS têm demonstrado capacidade para responder com elevada eficácia às situações de emergência social e de apoio aos cidadãos em situação de maior carência. Por conseguinte, desencadeou-se um processo de alteração, deixando o conceito de Estado Tutelar para uma relação de Estado Parceiro, estimulando e apoiando a atividade desenvolvida e fomentando o aparecimento das respostas sociais novas e inovadoras.

Estruturante para as IPSS é a Lei de Bases da Economia Social (LBES), Lei n.º 30/2013, de 8 de maio. Esta lei estabelece as bases gerais do regime jurídico da economia social (quanto ao setor cooperativo e social), bem como as medidas de

incentivo para a sua atividade, no que diz respeito aos seus princípios e aos fins que lhes estão destinados.

No artigo 2.º da LBES, define-se por Economia Social o conjunto de atividades económicas e empresariais, livremente levadas a cabo por entidades que atuam de acordo com os princípios referidos no artigo 5.º, cuja missão deverá visar o interesse coletivo, económico ou social da comunidade ou o interesse dos seus membros, utilizadores e beneficiários. Zurera (2014, p.146) defende que só podem ser classificadas instituições da Economia Social aquelas que se “dediquem à produção de bens e serviços, sob a defesa de uma racionalidade que implique a maximização dos resultados obtidos, a contenção de custos e a reprodutibilidade das potencialidades”.

Os princípios orientadores que solidificam a delimitação do conceito de Economia Social aparecem enumerados no artigo 5.º, a saber: «a) o primado das pessoas e dos objetivos sociais; b) a adesão e participação livre e voluntária; c) o controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; d) a conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; e) o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; f) a gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social; g) a afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada».

O artigo 10.º, alínea b), enuncia que os poderes públicos deverão proporcionar mecanismos que permitam a autonomia e a auto-sustentabilidade económico-financeira das entidades da Economia Social. Os mecanismos utilizados passam por planos de crédito, de auxílio técnico e de planos fiscais. O artigo 11.º da mesma lei refere que estas instituições beneficiam de um estatuto fiscal específico, definido por lei.

Relativamente aos órgãos de gestão das IPSS, estes devem assegurar o funcionamento dos serviços e equipamentos (artigo 13.º, EIPSS, de 14 de novembro de 2014). Os órgãos de administração podem delegar poderes de representação e administração de atos em qualquer dos seus membros (profissionais qualificados ao serviço da instituição ou mandatários), no entanto, estes não podem ser constituídos,

maioritariamente, por trabalhadores da instituição e não podem exercer o cargo de presidente dos órgãos de fiscalização da instituição (artigo 15.º, EIPSS, de 14 de novembro de 2014). Segundo o artigo 18.º do mesmo estatuto, os órgãos de administração podem ainda ser remunerados, quando o volume de movimento financeiro ou a complexidade da administração exige uma presença prolongada, desde que os estatutos assim o permitam.

São várias as opiniões respeitantes ao terceiro setor ou mais especificamente às entidades da Economia Social. Para Almeida (2011), o terceiro setor tem um papel fundamental na sociedade, tendo crescido a nível de quantidade, de heterogeneidade, de atividades que desenvolve e na articulação com os sistemas de proteção social. Estas organizações estão a desempenhar um papel crucial na governação societal, em Portugal, no que concerne ao aprovisionamento de bens e serviços. Estes serviços serão remetidos para a prevenção dos grupos de risco; para a diminuição da exclusão social ou para a regeneração urbana.

Neumayr & Meyer (2010) defendem que as Organizações do Terceiro Setor são polivalentes e desempenham vários papéis em paralelo. Para além da prestação de serviços, as organizações têm vindo a incitar respostas para a defesa dos direitos, de interesses e de mudanças políticas; alteração da opinião pública; estabelecimento de relações de proximidade e de confiança; e têm apostado no papel da inovação social.

Em suma, o terceiro setor tem-se afirmado na concretização dos objetivos de solidariedade social, com a promoção e o apoio por parte do Estado.

1.3. O Terceiro Setor na União Europeia

No seguimento do Ato Único Europeu de 1986 (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/>, 20/01/2018) e da Construção do Mercado Interno, a União Europeia começou a olhar para a economia social como uma ferramenta essencial para a realização de um mercado europeu em pleno e como uma solução para o combate a novos desafios sociais e promoção de um desenvolvimento saudável.

Baseando-se em estudos que revelam que a economia social desempenha um papel regulador importante em prol de um desenvolvimento social e económico mais equilibrado, a União Europeia tem focado a sua atenção na economia social na perspetiva de contribuir para reforçar o seu impacto positivo nos seguintes aspetos:

- “papel regulador da atividade económica”;
 - “acessibilidade a serviços”;
 - “controlo do impacto dos ciclos económicos”;
 - “capacidade para gerar igualdade de oportunidades”;
 - “promoção de uma democracia e redistribuição da riqueza”;
 - “papel importante numa construção integrada do espaço comunitário”;
- (www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe, 18/01/2018).

Em Portugal, o conceito de economia social está pouco desenvolvido em comparação com outros países Europeus, nomeadamente com a Suécia e a Finlândia (Comité Económico e Social Europeu, 2017). Este conceito adquiriu uma maior clarificação, tanto na Suécia como na Finlândia, devido à própria estrutura da sociedade civil, tendo privilégios quanto à sua expressão e organização. Criaram-se, assim, empresas sociais, com o objetivo de maximizar o lucro, lucro este que, na sua totalidade, seja reinvestido no desenvolvimento social, na educação e na cultura da população.

Segundo Dias (2005) com base no Comité Económico e Social Europeu, os países nórdicos possuem uma maior consciência social, e que seria pertinente desenvolver em Portugal. Em Portugal tem-se assistido ao aumento do número de cooperativas, bem como o aumento do interesse nas investigações científicas nesta temática e nas diversas políticas (Comité Económico e Social Europeu, 2017).

No estudo «Evolução Recente da Economia Social na União Europeia» pode-se verificar que a economia social assegura:

- “mais de 13.6 milhões de empregos remunerados na Europa, o equivalente a cerca de 6.3% da população ativa da UE (28)”;
- “o emprego de 19.1 milhões de trabalhadores, remunerados e não remunerados”;
- “mais de 82.8 milhões de voluntários, equivalentes a 5.5 milhões de trabalhadores a tempo inteiro”;
- “mais de 232 milhões de membros de cooperativas, sociedades mutuas e entidades semelhantes”;

Amaral (2013) baseado no estudo *Internacional Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy 2007* analisa o reconhecimento do terceiro setor em cada um dos países da União Europeia, através de três critérios:

1. “a ligação entre as diferentes partes que compõem o terceiro setor”;
2. “o reconhecimento do domínio pelas autoridades públicas, legislativas e institucionais”;
3. “a visibilidade nos media e na comunidade científica”.

Dos resultados obtidos, salienta que, em países como Portugal, Suécia, Reino Unido, Itália, Irlanda, Grécia, Finlândia, Dinamarca e Luxemburgo, o terceiro setor encontra-se em emergência. Nestes países, o conceito de terceiro setor ou de economia social têm-se mantido de forma incompreensível, ou seja, são identificadas várias iniciativas como a ligação aos critérios estabelecidos acima, mas, no entanto, não se verifica a existência de uma ideia clara e concreta de unidade de setor (Marques, 2014).

No entanto, num outro estudo realizado entre o Instituto Nacional de Estatística e a *John Hopkins University* (EUA), o emprego na economia social representa entre 9% e 10% da população ativa em países como a Bélgica, a Itália, o Luxemburgo, a França e os Países Baixos; nos novos Estados-Membros da União Europeia, como a Eslovénia, a Roménia, Malta, a Lituânia, a Croácia, Chipre, e Eslováquia, a economia social continua a ser um pequeno setor emergente, que emprega menos de 2% da população ativa.

Em termos de emprego, as associações, fundações e outras de forma de organização semelhantes continuam a ser um ponto fulcral da economia social, abrangendo a maioria das entidades/empresas sociais e cerca de 66% do emprego neste setor social. Ao longo dos últimos anos, o conceito de economia social tem vindo a aumentar a sua relevância do ponto de vista político e jurídico, a nível nacional e a nível europeu (Comité Económico e Social Europeu, 2017).

Progressivamente, o poder político e a sociedade em geral reconhecem o terceiro setor como sendo uma mais-valia no combate ao desemprego e na promoção da coesão social (CIREC, 2000).

Em síntese, o terceiro setor é assumido pelas instituições europeias como um elemento fundamental na concretização dos objetivos europeus em matéria de emprego, crescimento sustentável e coesão económica, social e territorial. A economia social tem vindo a ganhar terreno na reflexão produzida na União Europeia, conquistando por essa via um espaço no seu quadro institucional.

2. A Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor

2.1. Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos

A estruturação da função de pessoal, na generalidade, nas organizações, só teve lugar nas primeiras décadas do século XX. Então, passou a existir uma maior preocupação com a organização do trabalho, o que implicou uma sofisticação na organização do trabalho e na conseqüente gestão das pessoas que o executavam (Gomes et al. 2008).

Bilhim (2007) sintetiza que durante o século XX a função Recursos Humanos (RH) passou por quatro grandes fases de transformações, que não se excluem, mas coexistem e se complementam:

- I. Até 1945: fase administrativa, contabilista ou pré-histórica;
- II. De 1945 a 1973: fase das relações humanas ou fase técnica;
- III. De 1973 a 1985: fase da gestão integrada;
- IV. A partir de 1985: fase da gestão estratégica.

A gestão no terceiro setor, para Fischer & Bose (2005), é uma temática que se insere num contexto marcado por desafios práticos e teóricos. Estes desafios relacionam-se com as mudanças políticas, económicas e sociais ocorridas a nível global, particularmente, nos últimos trinta anos, anos estes em que se presenciou um crescimento significativo do setor, seja em tamanho, na abrangência das suas ações e em popularidade.

Duarte et al. (2006) confirmam que a GRH tem vindo a evoluir, não só na forma de designação, mas também ao nível da importância e intervenção na gestão das organizações. Criando valor, cada indivíduo passa a ser visto como um ativo e a sua contribuição é importante para os resultados e para a competitividade da organização. Em suma, a posição competitiva das organizações passa também pela capacidade de atrair, desenvolver, compensar e manter as competências nucleares, criando uma equipa de colaboradores flexível e com elevados níveis de empenho organizacional e de envolvimento no projeto da organização (Beuamont, 1993, Pfeffer, 1994).

Gomes et al. (2008) referem que diversos estudos empíricos têm vindo a confirmar que, nas organizações com boas práticas de gestão de pessoas e de capital humano,

detetam-se níveis mais elevados de desempenho, sendo as organizações de maior sucesso as que tiram mais partido das competências e talentos dos seus membros.

2.2. Conceitos

Ruwer & Canoas (2010) consideram as Organizações do Terceiro Setor como uma estrutura administrativa, social e técnica que desenvolvem estratégias, políticas e técnicas de comunicação, marketing, finanças e RH para o seu funcionamento. Contudo, são grandes os desafios e as exigências para a preparação e para o planeamento da organização a nível dos recursos, sejam eles, técnicos, estruturais, humanos ou tecnológicos, para que assim possam sobreviver.

É comum a utilização, muitas vezes indevida, de diferentes termos para definir a atividade de GRH numa organização. Ou seja, as designações GRH, gestão de pessoas e a função de RH, são muitas vezes usadas como sinónimos, não fazendo diferenciação no seu conteúdo (Fernandes, 2011). A função de RH, enquanto atividade, surge como resposta às necessidades organizacionais, quer como atividade institucionalizada, quer como atividade departamental. Enquanto mera atividade, expande-se por toda a organização, não se limitando a um departamento específico. Já como atividade especializada, exige profissionais especializados em GRH (Fernandes, 2011).

Fischer (1998) lembra que a função de RH surge sempre como consequência e não como causa dos processos de mudança que acontecem dentro ou fora da organização. Messeder (1992) reforça esta ideia, fazendo referência à necessidade de se repensar o papel do desenvolvimento de RH, observando a exigência por mais educação, treino de capacidades, que são geradas pelas mudanças sociais e tecnológicas.

Fischer (2002, p.11) define como modelo de gestão de pessoas “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerir e orientar o comportamento humano no trabalho”. Ou seja, todas as organizações devem gerir o comportamento humano de acordo com os seus objetivos, estruturando-se os princípios, as estratégias, as políticas e as práticas ou processos de gestão da organização. Afinal é pelas pessoas que as organizações vivem, especialmente no terceiro setor.

Chiavenato (1999, p.8) define a GRH como um conjunto de políticas e práticas necessárias para gerir aspetos relacionados com as “pessoas” ou RH, incluindo o recrutamento e seleção, a formação, recompensas, motivação e avaliação de desempenho, ou seja, são um conjunto de decisões que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

Atualmente, a definição de GRH, utiliza dois modelos distintos, mas que estão associados (Truss, 1999). O modelo *hard*, que entende as pessoas como recursos, que podem ser geridos de acordo com critérios racionais e económicos, mais próximos da abordagem do capital humano. Valoriza ainda os aspetos quantitativos da gestão, perspetivando os colaboradores como mais um dos recursos de produção. Neste ponto, a estratégia de RH deve seguir a estratégia de negócio (Gomes et al. 2008). O modelo *soft*, que reflete uma visão mais humanista e pluralista das organizações, considera que as pessoas são um recurso especial e que a estratégia de negócio deve equivaler à estratégia de RH da organização. Assim, a gestão orienta a sua ação para a motivação das pessoas, para o envolvimento e participação na tomada de decisão e para o desenvolvimento de uma cultura organizacional, com base na confiança e no trabalho em equipa (Gomes et al. 2008).

Fleury & Fischer (1992, p.13) referem que “as políticas de RH apresentam carácter eminentemente reativo às forças externas e à dinâmica das relações internas à organização”. Isto significa que esta área tem sido caracterizada por uma postura de adaptação face às situações que surgem.

Chiavenato (2006) defende que apenas as pessoas e o conhecimento é que criam uma vantagem competitiva duradoura. O conhecimento é um ato intangível e invisível que as pessoas possuem dentro de si mesmas. As pessoas trazem para as organizações as suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos e perceções; sejam diretores, gestores, funcionários, operários ou técnicos. Para além disto, as pessoas são extremamente diferentes entre si, constituindo um recurso diversificado (diferenças individuais de personalidade, experiência e motivação). No fundo, a palavra recurso define um conceito muito estreito para abranger pessoas, mais do que recurso, elas são participantes da organização.

Assim sendo, existe uma necessidade de que as áreas de RH sejam mais proativas e não apenas adaptativas. Neste contexto, Albuquerque (1987) enfatiza a necessidade de uma atuação estratégica. Ulrich (2000) acrescenta que os profissionais de RH devem tornar-se especialistas, para melhorar a eficiência e aumentar a credibilidade

da área, para defender os colaboradores para que eles estejam comprometidos e devem tornar-se agentes de mudança.

Em síntese, Pina e Cunha et al. (2010, p.59) apresentam diversos conceitos sobre a GRH:

- “O conjunto de políticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos empregados”;

- “Uma extensão dos requisitos tradicionais da gestão de pessoal, que reconhece a integração dinâmica das atividades de pessoal entre si e com os objetivos e o planeamento estratégico da organização”;

- “O sistema de GRH é uma abordagem global de gestão que inclui os aspetos de recrutamento/seleção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança”;

- “A estratégia de RH é usada deliberadamente por uma organização para adquirir ou manter uma vantagem face aos concorrentes no mercado. Trata-se do grande plano ou abordagem global que a organização adota para assegurar o uso efetivo das pessoas que a compõe para cumprir a sua missão.”

2.3. Os Recursos Humanos das Instituições Particulares de Solidariedade Social

Em, 1999, Moura (p.153) referia que em Portugal a governação das organizações da economia social e a GRH eram, por norma, consideradas pelos dirigentes, neutras ou até mesmo desnecessárias em relação ao desempenho das organizações. Aliado a este pensamento, estava o facto do mercado da economia social ser pouco concorrencial, e a qualidade do serviço ainda não era prioritária. As políticas de GRH das IPSS eram consideradas de cariz “tradicionalista”, caracterizando-se pela baixa participação das pessoas, pela diminuta valorização do utente e pela reduzida atenção ao desempenho dos funcionários (Jacob, 2002).

De facto, eram em pequeno número as IPSS que implementavam políticas desenvolvidas, não existia uma elevada participação das pessoas, os serviços não se destinavam exclusivamente aos utentes/clientes e os colaboradores não eram incentivados a melhorarem o seu desempenho (Rego, 1998). As IPSS que se iam atualizando nos meios e métodos de gestão seguiam um padrão de organização tradicional, sem qualquer relação com a GRH. Por exemplo, a seleção de pessoas era

realizada sem critérios especiais; os salários eram pagos por igual, com base na tabela salarial das IPSS, sem qualquer relação com o desempenho pessoal, a motivação era criada por via monetária.

Mais tarde, Pynes (2009) refere que as OSFL foram confrontadas com grandes mudanças estruturais em termos económicos, tecnológicos e legais. Rider & McCandless (2010) acrescentam que estas mudanças, ocorridas na sociedade, tiveram um impacto significativo no desempenho destas organizações. Estas sofreram uma maior competitividade, devido à elevada procura de autofinanciamento e devido à diminuição dos financiamentos públicos e privados. Consequentemente deparam-se com as exigências de qualidade dos serviços, impostas pelo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) disseminados pelo Instituto da Segurança Social. As organizações dependem em grande parte das subvenções do Estado, através dos Acordos de Cooperação. Estes acordos exigem às IPSS o cumprimento de um quadro de pessoal, independentemente das inconstâncias dos públicos-alvo (Walk et al. 2013).

A ausência de objetivo do lucro é entendida como um aspeto das OTS (Teodósio & Resende, 1999; e Fernandes, 1994). Ou seja, as atividades realizadas não geram retorno financeiro, significando que os seus recursos para a execução das tarefas e projetos, devem ser procurados em outras fontes.

Estes obstáculos tornam as entidades dependentes e limitadas operacionalmente (Falconer, 1999). Falconer (1999), Scarnavacca & Becker (2000) verificam que a escassez de recursos nestas organizações, na maior parte dos casos, faz com que a remuneração do setor seja inferior, se compararmos com os demais setores, o que dificulta a atração de profissionais mais qualificados. O número de trabalhadores contratados tende a ser baixo, pois uma parte significativa da mão-de-obra é voluntária, o que na maioria das vezes possibilita a continuidade do trabalho nestas organizações.

Ckagnazaroff (2001) observou que a crescente presença das organizações do terceiro setor, fez emergir alguns desafios. Um dos desafios é a concorrência por recursos, que se justifica pelo aumento do número destas organizações e pela qualidade do trabalho executado e tem influência sobre o que a sociedade pensa a seu respeito. Perante isto, Salamon (1997, p.105) afirma que quanto mais “estas organizações se empenham na solução de problemas sociais, mais crescem as pressões para aperfeiçoarem os seus sistemas de administração e o seu desempenho”.

A GRH é fundamental para todas as organizações, mas, segundo Akingbola (2006), nas OSFL tem uma maior importância, devido ao caráter dos serviços prestados. Estes não podem substituir os trabalhadores com investimentos em capitais físicos (máquinas); a motivação dos colaboradores advém de fatores intrínsecos, como a missão da organização, a oportunidade de fazer o bem e a participação na tomada de decisões. Devido à necessidade de prestação de serviços, limitada pelas alterações de financiamento, os colaboradores são os parceiros mais importantes na concretização da estratégia das organizações.

Os gestores das OSFL têm vindo a perceber que a estratégia melhora o desempenho da organização e garante a sua sobrevivência. Akingbola (2006) refere alguns fatores a ter em conta na criação desta estratégia: a eficiência, a entrega do serviço a profissionais e a diminuição do número de voluntários. Todos estes aspetos estão relacionados com a GRH, sendo crucial estabelecer uma ligação direta entre a GRH e a estratégia global da organização.

Portanto, para que as organizações sejam bem-sucedidas na implementação da estratégia de GRH, necessitam dos esforços colaborativos dos líderes da organização e dos restantes profissionais (Pynes, 2009; Gomes et al. 2008). Akingbola (2006) defende que as OSFL recrutem e retenham funcionários qualificados, que lhes assegurem formação e desenvolvimento contínuo e que garantam um sistema de recompensas competitivo.

Ridder & McCandless (2010) referem que para se conseguir compreender a forma como a GRH se desenvolve nas OSFL é fundamental considerar que estas podem seguir uma abordagem baseada na estratégia ou uma abordagem baseada nos RH existentes. Na abordagem estratégica de GRH, as organizações lidam com a questão de perceber como é que os objetivos estratégicos da organização podem influenciar a estratégia e as práticas de RH. A abordagem divide-se em:

- Abordagem vertical: a eficácia da GRH só é medida em função da forma como esta suporta a concretização dos objetivos organizacionais e as práticas de RH destacam os elementos da estratégia;
- Abordagem horizontal: as organizações podem modificar as práticas de RH em função dos objetivos específicos de RH como suporte da estratégia da organização.

A abordagem estratégica assume que as organizações desenvolvem uma arquitetura de GRH única. Diferentes contextos e objetivos específicos levam a utilizações e

aplicações práticas de GRH e originam diferentes efeitos dessas mesmas práticas. Já a abordagem baseada nos RH, refere que, face às constantes mudanças, as organizações têm que apurar se os seus trabalhadores são adequados e se estão a ser usados corretamente, identificando as suas potencialidades e fragilidades (Fernandes, 2011).

No que diz respeito a estas duas abordagens, é fundamental a análise das características específicas das orientações estratégicas de cada organização, pois as organizações diferem umas das outras, de acordo com os seus valores, missão, identidade e objetivos sociais (Ridder & McCandless, 2010).

Gratton (1999) menciona que o futuro da GRH passa pela utilização de práticas que assegurem o desenvolvimento dos colaboradores e que a procura de novos colaboradores com novas capacidades e conhecimentos acompanharão as mudanças ocorridas na sociedade.

É também fundamental considerar a importância dos parceiros, sejam eles internos ou externos. Nos internos, existe uma relação positiva entre a identificação com a missão e a satisfação com o trabalho, mas é pertinente, devido às diferentes necessidades e objetivos pessoais, que a organização consiga encontrar um compromisso de motivação com a missão e o desenvolvimento profissional. Com os parceiros externos, importa referir que as OSFL vivem de investimentos – donativos, prestação de serviços e voluntariado – e o papel de cada parceiro dependerá dos seus próprios objetivos individuais, pelo que as organizações terão que saber gerir as suas imposições ao nível da missão e a forma de como a alcançar (Rider & McCandless, 2010).

Lepak & Snell (1999) e Gratton & Truss (2003) desenvolveram modelos analíticos que caracterizam a GRH nas OSFL, referindo que a arquitetura de GRH varia de acordo com a estratégia de orientação da organização e dos seus RH. Os modelos são quatro e dividem-se em:

- **Modelo Administrativo de GRH:** Este modelo está presente nas organizações que não têm grandes perspetivas de futuro e não estão dispostas a investir nos seus colaboradores. Para Ridder & McCandless (2010) são vários os estudos que comprovam que este modelo está enraizado na maioria das OSFL. Ou seja, a função de RH não está profissionalizada e as técnicas utilizadas são limitadas. Para Moura (1999), em Portugal, nas organizações, a GRH é encarada pelos dirigentes como indiferente ou desnecessária para um bom desempenho organizacional.

- **Modelo Motivacional de GRH:** Este modelo representa um baixo foco no que diz respeito ao nível da estratégia organizacional e um alto foco ao nível da valorização das pessoas que compõem a organização. De acordo com Ridder & McCandless (2010), verificam-se que os colaboradores destas organizações têm uma forte orientação não monetária e um forte compromisso com a missão da organização. Mas, apesar de os colaboradores estarem motivados com a missão da organização, estes têm objetivos e necessidades próprias. Importa, assim, a existência de um alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos de cada colaborador. Os mesmos autores afirmam ainda que os colaboradores altamente motivados são um dos principais pontos fortes da organização e um importante ponto de partida para o desenvolvimento das suas estratégias.

- **Modelo Estratégico de GRH:** Este modelo é caracterizado por uma baixa focalização nos RH que constituem a organização e numa forte valorização da estratégia da organização. Segundo estudos empíricos, as OSFL estão sempre em constante procura de fontes de financiamento. Esta situação provoca uma reação negativa ao nível da motivação, satisfação e comprometimento dos colaboradores. Por vezes, para conseguirem colmatar as necessidades de financiamento, as organizações utilizam estratégias que passam pela redução de pessoal e conseqüentemente sobrecarga de trabalho, aumentando o grau de dependência do trabalho voluntário (Ridder & McCandless, 2010).

- **Modelo Estratégico Orientado para os Valores:** Apresenta forte valorização da estratégia e dos RH que compõem a organização. Este modelo sugere que as estratégias das organizações não sejam só orientadas pelas suas missões, mas também pelas características dos RH. Uma GRH voltada para os valores, potencia o desenvolvimento de uma estratégia que privilegia funcionários motivados, direcionando os seus pontos fortes e as suas capacidades para a criação de uma estratégia de orientação. Investindo no desenvolvimento dos colaboradores, como forma de desenvolvimento estratégico e concretização dos seus objetivos, os valores de conduta da organização podem ter um impacto significativo na sua reputação, como por exemplo, para obtenção de financiamentos ou no recrutamento de novos colaboradores (Fernandes, 2011).

“As organizações precisam acompanhar as políticas públicas de forma crítica e construtiva, na procura de um novo modelo de desenvolvimento que seja sustentável a longo prazo” (Fiege, 2003, p.11). Assim sendo, as organizações precisam mobilizar recursos financeiros e humanos de forma eficiente e eficaz, garantindo a sua sustentabilidade.

Os RH das OSFL são definidos pelos valores e competências dos seus dirigentes e definidos por características humanas e sociais dos seus colaboradores (habilidade, conhecimento, comportamento e interação social). Os valores, normas, crenças e proximidades entre dirigentes e colaboradores, constituem as principais motivações, fomentando o empenho dos colaboradores (Akingbola, 2013). Para uma gestão efetiva dos colaboradores destas organizações, estes deverão estar alinhados com a missão da organização e comprometidos com a sua causa (Oliveira, 2009), só assim conseguirão atingir os objetivos (Ruwer & Canoas, 2009).

São várias as características que fazem parte do estilo de gestão das organizações do terceiro setor, mas as mais destacadas são o relacionamento próprio entre os gestores e os colaboradores, a proximidade, o afeto, a harmonia e a confiança (Teodósio e Brum, 2000). Cabe aos líderes das organizações deste setor ter uma capacidade de mobilização bem como identificar-se com a missão institucional (Ruwer & Canoas, 2009; Akingbola, 2013), conseguindo assim que os seus colaboradores estejam comprometidos, motivados e obtenham uma maior e melhor produtividade.

Outra especificidade deste setor é que conta com a presença de dois tipos de força de trabalho, a força de trabalho remunerada e a de voluntários (Ruwer & Canoas, 2009; Schlosser & Zinni, 2011), pois é-lhes exigido que as direções sejam voluntárias.

Walk et al. (2013) referem que quando se analisa a prática de gestão de pessoas nestas organizações, verifica-se que é uma gestão ainda um pouco precária a nível da estratégia, não utilizam ferramentas específicas e não obedecem a uma sistematização de processos de GRH, tendo unicamente como prioridade a missão e as atividades que desenvolvem em prol do seu público-alvo.

Fischer & Bose (2005) defendem que as organizações deste setor deverão com brevidade desenvolver e implementar um modelo de gestão de pessoas, pois correm o risco de não resistir aos desafios resultantes do contexto de transformações e turbulência, que caracteriza o ambiente em que estão alocadas.

Os mesmos autores referem que para definir uma política de Gestão de Recursos Humanos são necessários três procedimentos:

1. **Planeamento de RH:** manter um diagnóstico contínuo dos objetivos estratégicos e das decisões sobre os RH que podem melhorar a relação entre os resultados alcançados e aqueles que desejam realizar);
2. **Captação de RH** (foca-se na postura proativa na relação organização e mercado de trabalho, na realização de ações de recrutamento interno e

externo, criando e mantendo um registo de capacidades e competências através de informações dos colaboradores, em sintonia como as competências-chave da organização);

3. **Desenvolvimento de pessoas** (pode ser entendido como processo de planeamento estratégico e integrado da gestão de pessoas, garantindo assim que a organização se desenvolve à medida que os seus colaboradores aplicam os seus conhecimentos, adquiram novas habilidades e aperfeiçoam as suas atitudes e os seus comportamentos).

Assim, é necessário que a política de gestão de pessoas seja clara e que os gestores tenham autonomia para a sua implementação, desenvolvendo e fortalecendo a organização.

Azevedo, et al. (2012), defendem que a liderança é um aspeto fulcral na gestão de pessoas no terceiro setor. O líder deve ter forte capacidade de comunicação, de envolvimento e de mobilização, inteligência analítica e relacional, uma aptidão para compreender o meio envolvente que se encontra em constante mudança (Garay, 2011).

Ridder & McCandless (2012) cita que as organizações pertencentes ao terceiro setor estão a ser confrontadas com uma crescente exigência ao nível da competitividade e a qualidade dos serviços prestados. Neste sentido, é-lhes exigido o desenvolvimento de estratégias de GRH que assentem no investimento dos colaboradores, nas competências, na comunicação, motivação, envolvimento e participação nas decisões.

2.4. Atualidade e Tendências

Os RH são um dos fatores mais importantes para o sucesso ou insucesso de qualquer organização. Dado que o nosso trabalho se desenvolve em torno de uma IPSS e tendo em conta os serviços prestados nesta organização, atrevemo-nos a considerá-los como um fator decisivo para a execução da sua missão. Porém, independentemente do tipo de organização, os RH vão para além de uma questão de gestão e ordenamento de um grupo de pessoas, trata-se, sim, do tipo de serviço prestado pelas pessoas que trabalham na organização, no gosto em praticá-lo, implicando afeto, respeito e bem-estar do outro.

Existem três grupos distintos de RH com os quais o Diretor Técnico terá de lidar e gerir as IPSS (Sobreiro, 2009):

1. Grupo constituído pelos dirigentes das organizações, ou seja, são voluntários que assumem a sua função política e deliberativa;
2. Outro grupo são os voluntários não dirigentes, que é constituído por indivíduos externos à organização, mas que executam determinadas tarefas;
3. Por fim, o maior grupo, que é composto por trabalhadores sociais, profissionais remunerados, qualificados e que executam a política dos dirigentes. Estes dividem-se em técnicos (médicos, enfermeiros, técnicos de serviço-social, educadores de infância, psicólogos...) e não técnicos (administrativos, encarregados, cozinheiros, motoristas, ajudantes de ação direta, auxiliares de serviços gerais...).

Segundo Stoner (1985, p.6) administrar é um processo de planeamento (“implica que os administradores pensem previamente nos seus objetivos e nos seus atos...”), de organização (“...os administrativos coordenam os RH e os materiais da organização...”), de liderança (“...os administradores dirigem e influenciam os subordinados, fazendo com que as outras pessoas executem tarefas essenciais...”) e de controlo (“...os administradores procuram assegurar que a organização caminhe em direção aos seus objetivos...”) do trabalho dos colaboradores, ou seja, é um modo para alcançar um certo objetivo.

Os resultados económicos de uma organização dependem dos seus ativos, sejam eles físicos, financeiros ou intangíveis. O capital humano é o elemento central no que concerne aos ativos intangíveis e é formado pelas pessoas que integram a instituição, ou seja, pelos fatores que cada pessoa coloca à disposição da instituição sendo este a educação e formação, as competências, experiências e habilidades, atitudes e grau de compromisso com as tarefas (Pereira, 2013).

Segundo Newstrom (2008, p.75) ao ingressar numa organização o colaborador estabelece com ela “um contrato psicológico, não escrito, que é uma adenda ao contrato económico no qual tempo, talento e energia são trocados por salários e condições de trabalho”. O contrato psicológico define condições de envolvimento psicológico de cada colaborador, fundamentando-se na teoria de trocas. Os colaboradores oferecem lealdade, criatividade e esforço adicional, mas em troca esperam mais que recompensas económicas, procuram segurança no trabalho, tratamento justo, relacionamento recompensador com os colegas de trabalho e suporte profissional para atingir as suas expectativas de desenvolvimento pessoal.

Assim sendo, caso sejam alcançadas as expectativas económicas e psicológicas os colaboradores sentem satisfação pessoal, permanecem na organização e desempenham devidamente as suas atividades.

Segundo Cristina Parente (2014, p.89, apud Azevedo et al. 2010, p.310) “as OSFL operacionalizam melhor os seus princípios face aos clientes externos (utilizadores), não os cumprindo tão corretamente na sua relação com os clientes internos (trabalhadores)”. Baron & Armstrong (2007) consideram assim, que é no capital humano que reside o elemento de diferenciação das organizações e a verdadeira vantagem competitiva.

Mello & Valadão (2008) fazem referência a um aspeto importantíssimo que pode afetar o comportamento dos colaboradores e a estrutura da organização, que é a falta de uma definição clara sobre as funções e as responsabilidades de cada colaborador. A falta de definição de tarefas e responsabilidades dos colaboradores decorre da sobreposição de função num único trabalhador e o pior ainda é quando as funções não vão de encontro com a experiência ou os valores do profissional.

Justiniano (2003) confirma que o terceiro setor lida com uma diversidade maior de profissionais, tendo dificuldade em garantir uma definição de cargos e salários e oferecer planos de carreira, de acordo com a finalidade social do setor. Apesar deste setor ter grande capacidade de empregabilidade, nem sempre conseguem encontrar profissionais com habilidades que a área necessita.

Assim sendo, o desenvolvimento do potencial humano e a sua gestão eficiente, é condição essencial para o próprio desenvolvimento da organização (Teixeira, 2004 e Drucker, 1997).

Os RH são considerados um fator decisivo no sucesso das organizações. As organizações que forem capazes de atrair, manter e desenvolver as pessoas serão aquelas que obterão maiores níveis de qualidade pelo empenho e desenvolvimento da sua equipa (Alis et al. 2001).

2.5. Eficiência e Eficácia na Gestão de Recursos Humanos

Numa sociedade cada vez mais exigente e competitiva, as Organizações Sem Fins Lucrativos, também devido ao expressivo número de colaboradores que possuem, não se podem estruturar e desenvolver apenas com “boas vontades”. Torna-se premente

contribuir para uma atitude profissional, sendo necessário promover o desenvolvimento da capacidade da organização como um todo e através de práticas de GRH, pois é através do capital humano que as organizações atingem os seus objetivos.

As pessoas são um recurso diferente de qualquer outro (financeiro, material ou técnico). Os trabalhadores são criadores de valor, por isso devem ser considerados como clientes internos. A organização tem como obrigação/responsabilidade criar condições para satisfazer os seus colaboradores, através de um conjunto de políticas, práticas e instrumentos de gestão de pessoas, para que se possa atingir os resultados pretendidos, com eficácia e eficiência e de maneira sustentável (Sacilotto, 2015).

Gomes et al. (2008) acreditam que cada organização deve ser considerada sob a perspectiva de eficiência e eficácia. **Eficiência** é uma medida normativa da utilização dos recursos, ou seja, otimiza os recursos disponíveis para atingir os objetivos organizacionais. **Eficácia** é a medida normativa do alcance dos resultados, ou seja, consiste em atingir os objetivos através dos recursos disponíveis.

A profissionalização do terceiro setor vinculou-se ao aumento da eficiência e eficácia, passando pela profissionalização das pessoas e para o desenvolvimento de novas competências. Como exemplifica Gohn (2001, p.78) “a palavra de ordem passou a ser eficiência e produtividade na gestão de projetos sociais, para gerir recursos que garantam a sobrevivência das próprias entidades. Ter pessoal qualificado, com competência para elaborar projetos com gabarito passou a ser a diretriz central e não mais a militância ou o empenho anterior à sua ação”.

Com o alargamento das suas atividades, as Organizações do Terceiro Setor são chamadas a rever os seus conceitos de eficiência, eficácia, e qualidade dos serviços prestados, mas têm sempre como limitação os reduzidos recursos financeiros. No entanto, surgem necessidades de novas formas de organização do trabalho (Fischer & Bose, 2005; Drucker, 1997; Falconer, 1999).

Para que a Gestão de Recursos Humanos seja eficiente e eficaz, são definidos três objetivos fundamentais (Chiavenato, 1995):

1. Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização;
2. Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas e alcance dos objetivos individuais;

3. Alcançar a eficiência e a eficácia através das pessoas.

Já Argyris, em 1974, sustentava que perante pressões competitivas, as organizações necessitavam de pessoas que tivessem motivação intrínseca, que pensassem criativamente sobre as necessidades da organização e que fossem tão responsáveis e zelosos por ela quanto qualquer dos seus diretores.

Pina, Cunha e Rego (2013) citam que o sucesso das organizações depende da liderança, surgindo assim treze atitudes que os gestores devem ter por base ao criar equipas com um elevado desempenho:

1. Criar os melhores, mas desenvolvendo-os também;
2. Definir uma fasquia ambiciosa;
3. Inovar, ousar promover a diferença;
4. Estar onde está a ação;
5. Ser empenhado, promovendo o empenho;
6. Cultivar a disciplina em si e nos outros;
7. Criar um todo superior à soma das partes;
8. Viver e promover uma visão mobilizadora;
9. Assumir falhas, partilhar sucessos;
10. Recompensar devidamente;
11. Desenvolver o espírito de equipa;
12. Não desistir;
13. Atuar, em vez de falar.

Hammer (1998) defendia que os ambientes de trabalho deviam ser compostos por pessoas que trabalhassem em equipa, com autonomia e responsabilidade para gerar resultados. Dutra (2001, p.27) conclui que a “organização e as pessoas, quando estão lado a lado, proporcionam um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere o seu património para as situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. E as pessoas ao desenvolver a sua capacidade individual, transferem para as organizações a sua aprendizagem, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios”.

Fischer (2001) defende que os trabalhadores passem assim a ser tratados como “pessoas integrais”. Para além de reconhecer a efetiva importância que as pessoas representam na consecução de estratégias, esta abordagem permite que elas sejam valorizadas a partir das suas contribuições individuais, baseadas nas suas próprias características e não nos limites prescritos pelos cargos que ocupam.

Em suma, Bilhim (2006), Pina & Cunha et al. (2010), Robbins et al. (2010) e Duarte et al. (2006) consideram que as pessoas são o recurso mais importante de qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos. Contudo, as organizações do terceiro setor devem profissionalizar a gestão das suas organizações, porque só assim conseguirão garantir a eficiência e eficácia e, por conseguinte, a sustentabilidade.

2.6. Normas de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

Ridder & McCandless (2012) cita que as organizações pertencentes ao terceiro setor estão a ser confrontadas com uma crescente exigência ao nível da competitividade e a qualidade dos serviços prestados. Neste sentido é-lhes exigido o desenvolvimento de estratégias de GRH que assentem no investimento dos colaboradores, nas competências, na comunicação, na motivação, no envolvimento e na participação nas decisões. Para isso, em 2004, foi desenvolvida a Norma Portuguesa para o Sistema de Gestão de Recursos Humanos – NP 4427:2004. Esta norma foi desenvolvida para facilitar a gestão das organizações e vem responder a duas necessidades centrais das organizações:

- Internamente - desenvolver os RH de forma a satisfazerem todas as necessidades das organizações derivadas das suas atividades e do meio em que estão inseridas;
- Externamente - reconhecer as boas práticas no âmbito dos RH exercidas pelos mais variados tipos de organização (Azevedo et al. 2012).

Muitas vezes, por questões financeiras, as organizações optam por não se certificarem, porém, a norma pode servir de guião para implementar novos procedimentos que lhes possibilitem atingir os seus objetivos, com mais eficiência e com maior eficácia dos seus RH.

Frisch (2015) refere que as IPSS têm de se profissionalizar, para assim aumentarem a sua autonomia financeira e ajudar a população. No início do Programa Gestão e Qualidade, da Fundação Manuel Violante, realizaram-se diagnósticos às organizações e foi possível verificar que muitas não tinham noção das insuficiências que tinham em gestão e que essas insuficiências restringiam a sua atuação. Assim, foi possível concluir que com a implementação de boas práticas de gestão, pode-se aumentar o impacto nas comunidades e que este processo de mudança faz toda a diferença no funcionamento das organizações.

2.7. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Em qualquer organização, independentemente, das suas dimensões, do setor de atividade, ou da localização geográfica, existe a necessidade de gerir pessoas. Assim, são várias as práticas que têm vindo a ser desenvolvidas para atingir uma GRH mais eficiente. Martins (2004) têm investigado o impacto das práticas nas organizações, todavia, importa ter em conta que a sua funcionalidade dependerá do contexto em que a organização atua. Bratton (1999) confirma que a GRH estará condicionada por fatores contextuais e contingenciais, no que respeita ao tipo de organização, à sua dimensão, à localização, à estrutura e ao setor em que se insere.

Moura (1999) refere que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para o aumento da produtividade de dois modos: de **forma indireta**, contribuindo para a qualidade de vida no trabalho; e de **forma direta**, com a aplicação de métodos, técnicas e instrumentos que assegurem a aplicação e o desenvolvimento das competências individuais e grupais. As PGRH, para serem eficazes, necessitam de ser adaptadas, contingentes e alinhadas com a estratégia e com os processos, ou seja, para favorecerem os resultados de *performance* de uma organização, as práticas não podem ser implementadas de forma isolada, mas sim, reforçarem-se umas às outras, sempre com o objetivo de potenciar o desempenho (Monteiro, 2009).

Vários autores que definem modelos de GRH referem que as práticas são da responsabilidade das chefias diretas, pois são quem melhor conhece o trabalho dos seus colaboradores e as necessidades de cada um e que devem ser responsáveis e responsabilizadas pela gestão das suas equipas (Azevedo et al. 2012; Caetano & Vala, 2002 e Drucker, 2005).

Martins (2004) refere que não existe acordo sobre quais são as melhores PGRH, uma vez que não existe uma classificação que possa ser aplicada a todas as situações. A sua aplicação varia em função dos interesses da organização e dos colaboradores.

Não existindo uma tipologia única e ideal, apresentar-se-á, neste ponto, um conjunto de PGRH referenciadas pela maioria dos autores, remetendo-as depois para as OSFL. Neste trabalho foram consideradas as seguintes técnicas: Análise e Descrição de Funções; Recrutamento e Seleção de Colaboradores; Acolhimento e Integração; Avaliação de Desempenho; Desenvolvimento e Gestão de Competências; Motivação e Gestão do Sistema de Recompensas e Desenvolvimento de Carreiras.

2.7.1. Análise e Descrição de Funções

Chiavenato (2009, p.231) refere que “a função pode ser descrita como uma unidade da organização que consiste num grupo de deveres e responsabilidades que a tornam separada e distinta das outras funções. Os deveres e responsabilidades de uma função pertencem ao colaborador que a desempenha, proporcionando os meios pelos quais este contribui para o alcance dos objetivos da organização”. Este mesmo autor (2000, p.305) cita que a descrição de cargos é um processo que enumera as tarefas ou atribuições que constituem cada função, sendo distintos de todas as outras organizações. A descrição descreve detalhadamente as atribuições ou tarefas (o que o trabalhador faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos utilizados para a execução das tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que o faz).

Identificado o conteúdo da função o passo seguinte é a análise da função e para Chiavenato (2009) a análise de funções concentra-se em quatro requisitos: mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho. A análise de funções transmitirá o conjunto de atividades e tarefas que a integram e identificará fatores críticos de sucesso do seu titular.

Sousa et al. (2006) referem que a análise e descrição de funções é uma prática de RH que serve de base para outras práticas, fornecendo informação que permite orientar as atividades de recrutamento e seleção; as tarefas e as competências necessárias para orientar a elaboração dos planos de formação; é essencial para a definição de critérios individuais que contribuem para a avaliação de desempenho; fornece informação que permite avaliar o valor intrínseco da função na organização e comparar com funções semelhantes no mercado de trabalho e para determinar o sistema de compensação.

Os aspetos extrínsecos inerentes à análise de funções (requisitos mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho) não são referidos, dependendo a sua definição a cada organização e da valência a que o profissional está afeto (Pereira, 2013).

Werther & Davis (1983) concluem que a descrição da função recolhe avalia e organiza a informação respeitante aos cargos. Em suma, é um levantamento, por escrito dos principais aspetos significativos do cargo e os deveres e responsabilidades envolvidos.

2.7.2. Recrutamento e Seleção dos Colaboradores

As pessoas são consideradas o recurso mais importante para as OTS, pela natureza social e humana das atividades desenvolvidas, prestadas por pessoas e destinadas a pessoas (Parente et al. 2012). Assim, é demonstrada a importância do potencial humano aquando do recrutamento e seleção.

Camara (1997, p.235) diz que os termos recrutamento e seleção não são sinónimos. O recrutamento é o “processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na organização”. A seleção consiste na “escolha dos finalistas e na tomada de decisão sobre qual deles, deverá oferecer-se o cargo”.

O processo de recrutamento e seleção tem como objetivos colmatar as necessidades originadas pela substituição/criação de um novo cargo ou substituição de um antigo colaborador; aquisição de novas competências ou reforçar as já existentes; introdução/criação de um novo produto/serviço ou alteração destes; introdução de novas tecnologias; reorganização do trabalho; e reforço estratégico da organização (Sousa et al. 2006, p. 56-57).

Independentemente do motivo para o processo de recrutamento e seleção, é fundamental que haja uma adequação dos processos à estratégia da organização. Camara (1997) reforça a importância de que quando se contrata alguém tem que se ter em conta a importância que esta vai ter para a organização, porque, parte-se do princípio, ocupará o cargo a tempo indeterminado e é um custo fixo para a organização.

Chiavenato (2009, p.172) refere que “se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva”.

Para França (2007), o recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos potencialmente qualificados para ocupar cargos disponíveis, consistindo num sistema de informação, onde a organização divulga e oferece ao mercado, de forma atrativa, as vagas de emprego que pretende preencher. E compreende as

seguintes fases: necessidades, análise, definição da função, prospeção interna e externa e triagem de candidatos (Bilhim, 2007).

Depois de realizado o recrutamento de candidatos, passa-se à seleção, ou seja, escolhe-se o candidato com o “perfil adequado para a vaga” (Silva, 2002, p.8). Na fase de seleção avalia-se os candidatos ao nível da personalidade, capacidade, aptidões, competências, experiência e motivação, decidindo assim qual deles reúne critérios para o acesso à organização e desempenhar melhor a função (Pereira, 2013). Considera-se um processo de comparação entre os critérios da organização e o perfil de candidatos.

A seleção de novos colaboradores tende a ser “assistemática e desestruturada”, baseada na afinidade dos candidatos com a proposta organizacional e disponibilidade para o trabalho. Os candidatos, por norma, são indicados por terceiros, por membros da organização ou por pessoas por ela assistidas (Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999). Assim, os critérios de qualificação para o trabalho mostram-se menos rígidos. De acordo com Raposo (2000), privilegia-se a boa formação geral, sendo a formação específica menos relevante. Ainda de acordo com a autora, há uma carência de profissionais com experiência no setor, o que justifica essa flexibilidade.

No recrutamento de pessoal, principalmente para as organizações sociais, dever-se-á ter em conta as habilitações académicas, mas mais importante que as habilitações é procurar verificar se o candidato tem capacidades físicas e mentais para desempenhar a função; verificar as características de personalidade, tentar conhecer as experiências profissionais anteriores e o próprio percurso de vida e, mais importante ainda, é procurar saber se têm vocação (Sobreiro, 2009).

Antes de selecionar o candidato, a organização deverá definir qual o perfil do colaborador mais adequado para a vaga disponível, ou seja, função que irá desempenhar. Deve-se ter sempre em conta o que a organização pretende e aquilo que os candidatos podem oferecer.

Segundo Sousa et al. (2006) os principais métodos de seleção são:

- entrevista;
- análise curricular;
- testes de personalidade (traços determinados pela personalidade; traços adquiridos, ou pelo temperamento ou traços inatos);

- testes de competências específicas (estruturados em torno de competências exigidas para a função);
- testes psicotécnicos (análise do desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos);
- testes de simulação (simulação de acontecimento com o intuito de verificar os comportamentos);
- testes de aptidão física.

A entrevista é a peça fundamental do processo de recrutamento e deve ser feita por mais que uma pessoa. É um processo estruturado que requer treino e disciplina; os resultados das várias entrevistas devem ser comparados, permitindo encontrar o melhor candidato (Santos, 2008). Para Bilhim (2007), a entrevista tem por objetivos: clarificar e aprofundar pontos do *curriculum vitae*; fornecer informações sobre a organização e o posto de trabalho; fornecer informação sobre o salário e os benefícios sociais.

A decisão de ocupação de uma vaga existente deve ser tomada após a ponderação de alternativas que permitam excluir tarefas, reagrupa-las noutras funções existentes, evitando a criação ou manutenção de custos fixos (Camara, 2007).

Um recrutamento e uma seleção mal realizados são um custo que, habitualmente, não são contabilizados pelas OSFL (Azevedo et al. 2012, p.322).

2.7.2.1. Tipos de Recrutamento

Ao decidir o preenchimento de um cargo é necessário que se defina qual a estratégia a utilizar para o recrutamento, pois o recrutamento pode ser Interno ou Externo.

No **recrutamento interno**, a vaga é preenchida por um colaborador já integrado na organização, mas numa função diferente, mas que demonstre capacidades e competências para exercer nova função. Este recrutamento implica movimentações dos colaboradores e podem ser: verticais (promoções); horizontais (transferência de posto de trabalho); e/ou diagonais (transferência com promoção) (Sousa et al. 2006).

O recrutamento interno pode ser realizado de diversas formas. Camara (2007) refere três opções de recrutamento, e são: a escolha direta, que é a disponibilização de cargos com alguma responsabilidade e que consiste na nomeação de um trabalhador

para ocupar uma vaga, sem que antes se faça o processo de consulta. Esta prática, procura cumprir os planos de carreira, melhorar a utilização dos recursos disponíveis na organização e a retenção de colaboradores que são imprescindíveis. Outra prática é o concurso interno, que é publicitado num painel informativo da organização, tendo que se candidatar os possíveis interessados, de acordo com as regras estabelecidas. Neste tipo de recrutamento pode-se ainda considerar a recomendação de um amigo, o qual possua capacidades e tenha condições para preencher a vaga existente.

Este tipo de recrutamento deve ter normas definidas, transparentes e conhecidas por todos, evitando negativismos associados à competição interna, ao descontentamento e à frustração (Bose, 2004).

A decisão de recorrer ao **recrutamento externo** é influenciada por fatores de desenvolvimento de novas atividades/serviços, pela intenção de promover uma renovação da cultura e busca de novas ideias, baseadas em situações diferenciadas (Dutra, 2002). No recrutamento externo, a organização recorre ao exterior (ao mercado) para identificar possíveis candidatos, com perfil adequado para a ocupação da vaga (Camara, 2007). Pode-se recorrer ao recrutamento direto, que assenta na colocação de um anúncio, recorrer à base de candidaturas espontâneas, já recebidas anteriormente, ao recrutamento académico ou o recurso a empresas especializadas no recrutamento (Sousa et al. 2006).

Se as organizações optarem por um recrutamento externo, o processo comportará algumas vantagens, como por exemplo a visibilidade que a organização obtém no mercado de trabalho e o reforço da sua imagem como empregadora de qualidade. Mas, este tipo de recrutamento pode ser mais dispendioso, comportar mais riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a organização ou ainda frustrar as expectativas de carreira dos colaboradores da organização, dando a ideia de que só são dadas as oportunidades a pessoas de fora, não havendo preocupação com as que já estão integradas (Camara, 2006).

O recrutamento e seleção têm um papel importante ao nível da gestão estratégica das OSFL (Akingbola, 2006). Pynes (2009) menciona que este processo é desenvolvido, por norma, pela direção da organização e que por vezes recorre à participação de outros elementos. Estes identificam quais as qualificações pretendidas e determinam quais as estratégias de recrutamento que irão utilizar. Ridder & McCandless (2010) declaram que nas OSFL os responsáveis optam inicialmente pelo recrutamento interno, como forma de valorização dos seus colaboradores. Contudo, Pynes (2009)

alega que as organizações têm que ser proativas ao identificar quais os colaboradores que possuem capacidades para ocupar funções com um nível de exigência superior.

Contratar a pessoa certa para o lugar certo é o principal critério que, tradicionalmente tem sido utilizado nas práticas de recrutamento e seleção de pessoas. Esta visão é orientada pelos limites impostos pela função a ser desempenhada na vaga que se pretende preencher, tornando a escolha focada nos requisitos do cargo e nas qualificações do candidato. Dutra (2001) refere que se deve valorizar não apenas a experiência e a formação, mas também o potencial, a capacidade de realização e as competências que o candidato detém.

2.7.3. Acolhimento e Integração

Após a seleção do colaborador, é impreterível o seu acolhimento e integração, sendo consideradas uma Prática de Gestão de Recursos Humanos (Azevedo et al. 2012).

O processo de acolhimento de um novo elemento é crucial porque apresenta a organização, acolhe no grupo o novo membro, o que facilita a sua integração e a partilha de valores e cultura organizacionais. Sousa et al. (2006) expõe que o processo de acolhimento inicia-se na fase do recrutamento e da seleção, ou seja, partilha de experiências/informações (competências e valores para o desempenho da função) entre o candidato e a organização. Esta troca de informações permite à organização analisar se o candidato tem o perfil “ideal” para ingressar na organização e permite ao candidato conhecer melhor a cultura organizacional.

Os processos de integração podem assumir diversas formas, independentes ou complementares. Por exemplo: distribuição de manual de acolhimento ou outros documentos formais da organização, *turn around* (permite ao colaborador conhecer as diferentes áreas da organização); formação de acolhimento e integração do colaborador (Pereira, 2013).

O mesmo autor refere a importância do acompanhamento e da avaliação do processo de integração, para que seja possível perceber se os conhecimentos profissionais previstos no perfil e as características pessoais se adaptam à organização. A ficha de acompanhamento e de avaliação e a entrevista no final do período experimental são alguns dos instrumentos utilizados na avaliação dos novos colaboradores.

Segundo Cristina Parente (Azevedo et al. 2010, p.334) “durante os primeiros doze meses de permanência na OSFL (geralmente ao fim de três, seis e doze meses) é aconselhável fazer-se a monitorização da integração dos novos colaboradores pois marcam períodos adequados para se proceder a ajustamentos, quer por parte do trabalhador, quer da organização, de modo a decidirem a continuação, ou não, na organização”.

A mesma autora menciona que o acolhimento e integração têm ligação a outras PGRH, particularmente:

- o recrutamento e seleção, uma vez que começa nesta fase a partilha de informações;
- a gestão de competências, fornece informações sobre o perfil de competências adequado à função, com o intuito de eliminar lacunas ou reforçar as competências do novo colaborador;
- o sistema de recompensas, é no acolhimento que o colaborador desenvolve uma aproximação às características do sistema de recompensas, podendo levar a ajustamento em relação ao perfil e experiência apresentados;
- o desenvolvimento de carreiras, é na integração que o novo colaborador inicia o fornecimento de informações sobre si, determinando o seu posicionamento na organização.

Hager & Brudney (2004) realizaram um estudo sobre o impacto de práticas de gestão nas OSFL e concluíram que o facto de uma organização acolher devidamente um voluntário aumenta consideravelmente a taxa de retenção. E esta premissa é aplicada tanto para os trabalhadores voluntários, como para os que englobam a força de trabalho remunerada. Estes devem-se sentir apoiados, garantindo assim a sua permanência na organização.

2.7.4. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é a “sistematização da apreciação de desempenho de um indivíduo, no seu cargo e do seu potencial de desenvolvimento”. A avaliação está concentrada no ocupante do cargo, ou seja, na pessoa (Chiavenato, 1988, p.191). É uma técnica importantíssima, pois através desta é possível localizar problemas de supervisão do pessoal, de integração do colaborador na organização ou no cargo,

procura-se evitar o não aproveitamento de colaboradores cujo potencial é superior para o cargo que estão a exercer (Chiavenato, 2000).

Neto & Gomes (1997) fazem referência à importância da avaliação de desempenho, pois diagnostica (através de inúmeras ferramentas) o desempenho dos RH da organização, num determinado período de tempo. Com a avaliação, a organização poderá recolher dados e informações sobre os seus colaboradores e direcionar as suas ações e políticas para melhorar o desempenho organizacional, através de programas direcionados de melhoria individual e grupal.

Camara (1997, p.263) diz que a qualidade da avaliação de desempenho depende, principalmente, da qualidade dos objetivos previamente estabelecidos, negociados com o avaliado e que respeitem os objetivos globais da organização.

Os principais objetivos que levam as organizações a implementarem um sistema de avaliação de desempenho devem-se à satisfação de três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo. Ao nível da organização a avaliação ajuda nas decisões administrativas, como as transferências e as remunerações. E ao nível do indivíduo, permite que o avaliado conheça a apreciação que lhe é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador “aconselhar o colaborador no seu percurso profissional” (Fernandes & Caetano, 2000, p.362).

A avaliação de desempenho muitas vezes é subjetiva, coletiva ou simplesmente não é realizada (Falconer, 1999; Bose, 2002). A dificuldade de colocar em prática a avaliação pode estar relacionada a dois fatores: a avaliação de desempenho individual seria inadequada se a dinâmica de trabalho é sempre coletiva e se os objetivos sociais da organização dificilmente conseguem ser avaliados em termos quantitativos (Fischer & Bose, 2005).

Para se proceder à avaliação de desempenho é indispensável que as funções e as responsabilidades estejam bem definidas. Deste modo, os colaboradores deverão ser permanentemente avaliados, não com o intuito de crítica (acerca de uma tarefa ou de uma atitude menos adequada), mas com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado pelos colaboradores e pela organização como um todo (Sobreiro, 2009).

De modo a pôr em prática o procedimento referido anteriormente, será benéfico que se institua nas organizações uma calendarização de reuniões semanais de equipas ou setores e, como instrumento de apoio, será “útil criar grelhas de avaliação de fácil desempenho, de preferência de fácil preenchimento, de preferência com escalas

numéricas (...)” (Grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social e CID, 2005, p.110).

Das PGRH existentes verifica-se que a avaliação de desempenho tem suscitado especial atenção por parte dos investigadores (Camara, 2015), na medida em que pode trazer consequências significativas na produtividade (Caetano & Vala, 2002, p.386). Duarte et al. (2006) concluem que se o processo enfatizar os critérios errados ou for impreciso, os colaboradores podem não receber as recompensas merecidas, originando a redução do esforço, o aumento do absentismo ou a procura de outro trabalho fora da organização.

2.7.5. Desenvolvimento e Gestão de Competências

Já não é suficiente uma boa organização do trabalho e uma política de Recursos Humanos para se alcançar a qualidade de serviço desejada para as IPSS. A formação profissional e pessoal dos funcionários é vital. Atualmente pede-se que os trabalhadores sejam colaboradores e não meros funcionários, sendo-lhes exigido mais formação, mais dedicação e mais flexibilidade, para assim poderem acompanhar as mudanças da sociedade (Jacob, 2002).

Entende-se por formação profissional “um ato de transmissão de conhecimentos teóricos, práticos e relacionais, por parte de um especialista para um aprendiz, permitindo que este inicie e evolua numa determinada profissão ou função” (Dutra, 2002, p.101). Nas IPSS a formação profissional permite fomentar conhecimentos aos atuais trabalhadores, alguns ainda com baixos níveis de escolaridade e com pouca formação, e recrutar novos trabalhadores devidamente formados.

O perfil profissional “é a imagem sintetizada das características essenciais que descrevem as atividades e as condições em que um profissional as desempenha, competitivamente, como fonte de rendimento, num contexto delimitado, onde social e profissionalmente possa reivindicar direitos de cidadania” (Carvalhinho, 1995); ou para Le Bortef (1990) é o conjunto de saberes, saber-fazer e saber-ser que o indivíduo deve teoricamente dominar para ter um emprego. O perfil profissional deve descrever sucintamente e em termos operacionais quanto possível os objetivos e o método das formações, cuja finalidade é a preparação para o exercício profissional.

Le Boterf (1994, p.73) cita que a competência é a capacidade de mobilização de saberes, decorrente de atividades de seleção, integração, combinação e mobilização dos mesmos. Para Camara (2007, p.343) a “competência define-se como o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da organização”.

As competências podem ser identificadas em grupos, quer na área de liderança e gestão, quer no domínio técnico-profissional, quer no campo comportamental (Pereira, 2013):

- as Competências de Liderança e Gestão têm como principais fatores: a capacidade de criar a visão do negócio que seja aceite, partilhada pelos colaboradores e com a qual eles se identificam; partilhar a visão de forma a que os colaboradores procurem implementá-la; ser agente de mudança, fazendo com que as coisas aconteçam;
- as Competências Comportamentais referem-se às atitudes e comportamentos que o colaborador deve ter para um desempenho compatível com os valores e cultura da organização e com o seu estilo de gestão. Estas competências dizem respeito às qualidades pessoais, como as atitudes e comportamentos;
- por fim, as Competências Técnico-Profissionais são constituídas pelos conhecimentos técnicos e experiência profissional exigíveis para ter um bom desempenho.

As práticas de gestão tem vindo a focar-se nas competências uma vez que, de acordo com Camara (2007, p.341) “o recrutamento é feito de harmonia com o perfil de competências dos cargos a preencher, o desempenho individual também é avaliado de acordo com o grau de atingimento, pelo colaborador, do perfil ideal de competências da função; a formação enfoca-se na correção de possíveis *gaps* de competências; as recompensas premeiam as competências, de acordo com os valores de mercado; as carreiras constroem-se em volta das competências existentes e a desenvolver”.

Duarte et al. (2006) faz referência ao conceito de competência, o qual prosseguiu com trabalhos de Woodruff (1991), que propõe a classificação de competências como:

- *Hard*: conhecimentos técnico-científicos, habilidades essenciais para a eficácia no trabalho (a nível de gestão, informática, línguas, por exemplo);

- *Soft*: características pessoais que habilitam o indivíduo para o desempenho de determinadas funções (por exemplo: capacidade de liderança, trabalho em equipa/cooperação e autoconfiança).

Para se conseguir fazer o levantamento de necessidades de formação, há que ter noção dos objetivos específicos que se pretendem alcançar. Atualmente, têm-se adotado duas estratégias complementares, uma que visa conhecer as necessidades antes da elaboração da formação (pró-ativa e preventiva); outra que visa saber os resultados após a formação (reativa e curativa) (Jacob, 2002).

Assim, Bilhim (2007) refere que existem três níveis de análise no levantamento das necessidades de formação: organizacional, recursos humanos e quadro real das operações e tarefas. E existem ainda diversas técnicas para o levantamento das necessidades de formação como: a observação participante, pedidos de chefias, entrevistas, análise de funções, questionários de pesquisa, entrevistas aos empregados que deixam a organização, testes e exames, avaliação de desempenho, relatórios de produção, planos estratégicos e operacionais da organização e negócios (Picado, 2010; Rodrigues & Ferrão, 2012).

O planeamento da educação-formação deve ter em atenção dois objetivos (Jacob, 2002):

- **Objetivos imediatos:** melhores qualificações, melhores conteúdos programáticos, coerência entre formação e trabalho;
- **Objetivos não imediatos:** conhecer a evolução do mercado e o futuro das profissões.

A definição de objetivos e de conteúdos programáticos é um fator crítico para a eficácia das ações de formação inicial e contínua.

A formação inicial deverá assentar no conhecimento dos colaboradores sobre a organização (objetivos, missão e valores). A formação contínua tem o intuito de que os colaboradores consigam acompanhar a evolução e as alterações que as instituições vão sofrendo, mas essencialmente apoiar a formação que tenha por base a alteração das características e necessidades dos utentes (Sobreiro, 2009).

O desenvolvimento das pessoas é ainda, pouco enfatizado pelas OTS (Roesch, 2000). Falconer (1999) ressalta que a escassez de oportunidades de autodesenvolvimento para os profissionais destas organizações leva à acomodação e num sentido mais

amplo Fischer (1998) destaca que o desenvolvimento de pessoas é uma condição fundamental para o desenvolvimento da própria organização.

A formação é assim o passo mais importante para todos os colaboradores, pois o trabalho com pessoas é extremamente exigente e as IPSS recebem indivíduos que aí passam longos períodos. Contudo, é fundamental que os colaboradores que trabalham com estes clientes estejam preparados para a diversidade e dificuldade das situações. Para além da formação base, deverão abranger aspetos éticos e conteúdos técnicos, mas mais importante que isto, a formação deve incidir em “questões de relacionamento humano” (Grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social e CID, 2005, p.109).

Segundo Alis et al. (2001) os formadores podem ser internos e externos à organização e para exercerem um papel multifacetado, devem ser tecnicamente envolvidos. O formando deve ter um papel ativo no seu processo de formação que deve ser agradável, estimulante e o faça aderir à mudança, sendo este último o grande objetivo de qualquer formação. Desta forma, a formação deve ser entendida como uma fonte dinamizadora que mobiliza a organização para os melhores resultados (Pina e Cunha et al. 2007).

Para Pereira (2013) as organizações devem elaborar planos anuais ou plurianuais de formação, devem reconhecer e valorizar as qualificações obtidas e a formação contínua deve abranger anualmente 10% dos trabalhadores com contrato sem termo. O número mínimo de horas anuais de formação é 35, e sempre que um trabalhador adquira nova qualificação profissional de interesse para a instituição, este deve ter preferência no preenchimento de vagas que correspondam à formação adquirida.

As IPSS podem e devem orientarem-se pela Legislação aplicável, como é o caso da Lei n.º 99/2003 de 27 de agosto, o Contrato Coletivo de Trabalho celebrado entre a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) e a Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública, com base no Boletim do Trabalho e Emprego (2015), mas devem valorizar a formação como um instrumento fundamental de aquisição de competências, essenciais à missão de qualquer instituição

2.7.6. Motivação e Gestão do Sistema de Recompensas

Se as organizações têm o interesse em reunir colaboradores com aptidões, competências, atitudes e comportamentos “ideais” para a concretização dos seus objetivos, devem fornecer um conjunto de contrapartidas (materiais e imateriais) para os reter e suscitar um nível ideal de desempenho. Estas chamadas contrapartidas, segundo Camara (1997), correspondem ao maior custo de operações de muitas organizações e é a principal razão pela qual a maioria das pessoas procuram trabalho (Camara, 2016).

Os funcionários oferecem o seu trabalho em troca de recompensas, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas. Duarte et al. (2006) distingue as recompensas extrínsecas, como:

- salário (recompensa direta do trabalho exercido, pode ser fixo ou variável, acrescido de subsídios como de alimentação, doença...);
- incentivos (são componentes variáveis do salário, como comissões ou bónus);
- benefícios (retribuição que visa suprimir necessidades primárias e de segurança, como subsídios de transporte, seguros de saúde...).

No que diz respeito às recompensas intrínsecas, estas são imateriais e intangíveis e são mecanismos de reconhecimento que passam por dimensões comportamentais, pela satisfação de necessidades de auto-estima e de auto-realização (Duarte et al. 2006).

Parente et al. (2012) refere que no caso das OSFL as remunerações salariais fixas são baixas, quando comparadas com os restantes setores. As recompensas intrínsecas são as mais atribuídas e assumem diferentes modalidades, como:

- direito de folga ou de férias adicionais;
- possibilidade de participar em eventos, seminários ou formação à escolha dos colaboradores e com utilidade para a organização.

Ivancevich (2008) cita que para os empregadores a compensação é um dos fatores mais importantes da GRH e é um dos principais meios utilizados para atrair e reter funcionários e motivá-los a desempenhar o trabalho com mais eficácia.

Camara (1997) especifica que muitos problemas de insatisfação e desmotivação dos trabalhadores são resolvidos monetariamente. Mas, o problema mantém-se, apenas vai sendo adiado. Assim, as pessoas terão sempre a necessidade de desenvolverem trabalhos que lhes dêem perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional.

No entanto, a força de trabalho das OSFL possuem atributos peculiares, no que respeita à sua motivação. Assim, teoricamente, assume-se que as OSFL oferecem motivações intrínsecas aos seus colaboradores, estes trabalhadores estão mais predispostos a receber recompensas não monetárias pelo seu trabalho, do que os que trabalham no setor lucrativo (Ridder & McCandless, 2010).

Já se referiu anteriormente que a principal razão que leva as pessoas a desenvolverem uma profissão é a obtenção de um salário que lhes permita colmatar as suas necessidades. Ridder & McCandless (2010) referem que existem estudos que indicam que os salários mais baixos nas OSFL resultam do facto dos trabalhadores aceitarem esta realidade pela especificidade e natureza do trabalho e do bem-estar que este serviço pode provocar nas pessoas e também porque estas organizações dependem, na maioria das vezes, das participações do Estado.

Segundo Camara (2007, p.485) “o grande teste de eficácia do sistema está no grau de satisfação no trabalho e na redução dos índices de insatisfação como o absentismo, a baixa produtividade e a rotação do pessoal”. Para estes autores “não existem produtividades elevadas sem pessoas que estejam motivadas para o projeto da organização e para o seu trabalho, e não é possível obter motivação, de forma sustentada, sem que a organização faça uma correta gestão de fatores de satisfação” (Camara, 2007, p.489).

Bilhim (2006) refere que a motivação pode ser entendida como o que dá energia, que dirige e mantém o corpo humano. O sistema de recompensas possui como objetivo principal o reforço da motivação dos colaboradores e da sua identificação com o projeto da organização (Camara, 2007). Robbins et al. (2010) expõem várias teorias para motivar os colaboradores de uma organização:

- reconhecer as diferenças individuais (os gestores devem ser sensíveis às diferenças dos colaboradores);
- os colaboradores têm necessidades diferentes (saber o que cada colaborador mais valoriza, permitirá individualizar metas, níveis de envolvimento e recompensas);

- utilizar objetivos e dar *feedback* (os colaboradores precisam de ter metas específicas e difíceis, bem como o *feedback* em relação ao seu progresso);
- permitir a participação dos colaboradores em decisões que os afetam (contribuir para fixar objetivos de trabalho, escolhendo os próprios benefícios e solucionar problemas de qualidade e produtividade);
- vincular recompensas ao desempenho (os colaboradores necessitam perceber que a recompensa diz respeito ao desempenho);
- verificar a igualdade do sistema (os colaboradores precisam entender que as experiências, as capacidades e os esforços, explicam diferentes desempenhos e, conseqüentemente, remunerações, atribuições de tarefas e outras recompensas podem ser diferentes uns dos outros).

Hipólito (2001, 2002) refere ainda que esta prática, para além de estimular, reconhecer e recompensar serve também de meio para a disseminação de valores, objetivos e metas organizacionais que estimulem o desenvolvimento profissional. São elementos de atração e retenção de pessoas e sustentam o comprometimento dos trabalhadores com a organização. Contudo, estes objetivos só são potencializados quando as práticas são coerentes com a estratégia e com a cultura da organização, alinhadas por uma política consistente, composta por critérios que sejam simples, claros e transparentes.

O sistema de recompensas face à GRH recebe *inputs* “da análise de funções, do recrutamento e seleção, do acolhimento e integração, da avaliação de desempenho, e das qualificações de funções” (Sousa et al. 2006, p.113). E a avaliação de desempenho proporciona *inputs* na medida em que é uma prática com o objetivo de ajustar desempenhos profissionais e comportamentais através das recompensas a atribuir (Pereira, 2013).

2.7.7. Desenvolvimento de Carreiras

A empregabilidade exige um permanente desenvolvimento de competências. Assim, este conceito pode ser definido como um padrão de experiências profissionais relevantes que decorrem ao longo da vida do indivíduo. A carreira é propriedade do colaborador e é constituída por um agrupamento de experiências (nem todas profissionais) mas importantes para a vida profissional (Camara, 2007).

Sousa et al. (2006, p.160) considera o desenvolvimento de carreira “um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, através do recurso de múltiplas abordagens e metodologias”.

O desenvolvimento de carreiras deverá estar integrado com a política de RH, nomeadamente a nível do recrutamento interno (promoção, transferência, reconversão, planos de sucessão) e externo, da gestão de competências, possibilitando a definição das evoluções na carreira, dos planos de formação, tendo em conta as capacidades dos colaboradores e a possibilidade de mobilidade profissional e as necessidades presentes e futuras da organização (Pereira, 2013).

São possíveis três movimentações de carreira:

- **Movimentos Horizontais:** assentam em conceitos de polivalência e rotação de postos de trabalho;
- **Movimentos Verticais:** progressão e regressão na carreira assentam num sistema de níveis hierárquicos;
- **Movimentos Internos:** com base em processos informais de obtenção de influência e poder, conduzindo a movimentos verticais (Sousa et al. 2006).

A movimentação vertical é a que mais se aplica às IPSS, pois com o passar dos anos, com experiência apreendida e com as habilitações, existe a possibilidade de passarem aos níveis hierárquicos seguintes (Sousa et al. (2006).

Camara et al. (2007) consideram que o plano de carreiras é o conjunto de ações programadas que tem por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de forma a que o mesmo consiga atingir o potencial que lhe foi detetado. O plano comporta algumas das seguintes componentes:

- formação ajustada à carreira profissional que irá assumir a transferência para outro posto de trabalho;
- ações de apoio específico ao desenvolvimento de comportamentos e aptidões.

INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

1. Metodologia de Investigação

1.1. Caso de Investigação no Terceiro Setor

Como é possível verificar ao longo da fundamentação teórica, as OTS praticam uma gestão democrática e participativa, enfatizam a qualidade do serviço prestado e apostam no desenvolvimento de quem lá trabalha, operam de acordo com o modelo organizacional, com base nas fórmulas empresariais que existem noutros setores, assumindo formas organizacionais muito distintas, tendo em vista o bem-estar e o equilíbrio social (Ramos, 2009). Devem ter valores partilhados entre os indivíduos, uma vez que a cultura organizacional envolve expectativas, valores e atitudes que influenciam os processos individuais, coletivos e organizacionais. Devem também ter pessoal diversificado, com competências e habilidades e com características psicológicas e de saúde, favoráveis para desempenhar com eficácia as várias atividades, ou seja, os indivíduos devem estar preparados e ter capacidade para exercer determinadas funções. É necessário haver a preparação de atividades diárias e que alcancem um maior desempenho com uma maior complexidade (Costa, s/d).

Com este estudo procurou-se apreender as características institucionalizadas e, por outro lado, identificar as dinâmicas e a contribuição das práticas associadas à GRH numa IPSS. A análise e as considerações realizadas irão contemplar o objetivo de trazer algumas reflexões preliminares sobre o Terceiro Setor e a Gestão de Pessoas, apresentando a importância do entendimento das especificidades que constituem a cultura organizacional.

A população-alvo escolhida para elaborar o estudo, foi uma OTS, designadamente a CERCIMARANTE (Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidade), com sede em Amarante. A opção por esta instituição justifica-se por ser uma IPSS de referência na região do Tâmega e Sousa, de dimensão considerável ao nível das áreas de intervenção, pelo número de respostas que tem em funcionamento, pelo número de utentes a quem presta serviços, pelo número de colaboradores que possui e por ter impacto num público vasto e heterogéneo. A população pode ser definida como um conjunto de indivíduos que possuem interesse para o investigador, na aplicação do seu estudo. Segundo Fortin (2009, p.21) “a

população é uma coleção de elementos ou sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios”.

Numa fase inicial, estabeleceu-se o primeiro contacto, via e-mail com o Presidente da Instituição onde se apresentaram os objetivos do nosso trabalho e questionou-se sobre a disponibilidade e interesse da organização em colaborar. Desde o início, a colaboração foi total. Posteriormente e seguindo a proposta de Fortin (2009), em que amostra é um subconjunto da população em estudo e esta deve ser representativa e contendo todas as características da população, decidiu-se que os inquiridos seriam o presidente e vice-presidente da Cercimarante, bem como todos os Diretores Técnicos/Coordenadores (em representação de cada valência). É nosso entendimento que estes inquiridos são representativos da população.

Após este contacto e a confirmação por parte da organização em participar na pesquisa, refletiu-se sobre qual a técnica de recolha de dados utilizar, para assim dar resposta aos objetivos.

1.2. Definição dos Objetivos de Pesquisa

O objetivo principal (geral) deste trabalho é identificar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos presentes na Cercimarante, na construção de uma organização competitiva e como fator gerador de saberes, de habilidades, de capacidades, de competências e de comportamentos.

Fortin (2009, p.16) define objetivo de estudo “um enunciado claro do que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo”.

Os **objetivos específicos** são:

- Identificar as PGRH utilizadas;
- Compreender como a GRH contribui para o desempenho da organização, bem como na concretização dos seus objetivos e estratégias;
- Identificar as principais necessidades/dificuldades e limitações na implementação da GRH;

Deste modo, o presente trabalho visa contribuir (como estudo de caso) para o aprofundamento da temática (GRH no Terceiro Setor), permitindo uma análise mais circunscrita a uma instituição.

1.3. Referencial Metodológico

A investigação científica é um processo que permite adquirir conhecimento, uma forma ordenada e sistemática, para obter respostas para questões que necessitem de uma investigação (Fortin, 2009, p.16). O mesmo autor refere que todo o trabalho de investigação necessita de uma metodologia, pois é através dela que se estuda, descreve e explica os métodos que serão utilizados para obter respostas às questões de investigação propostas. A investigação não tem a intenção de resolver um problema, apenas defini-lo e caracterizá-lo (Vergara, 2000).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008) a investigação científica é um processo de inquérito que fornece informação para a resolução de determinados problemas ou a respostas a questões completas. O processo científico é exposto em **três atos** diferentes, dos quais, a sua ordem deve ser corretamente respeitada. Na seguinte tabela verificam-se os atos e as etapas do **processo de investigação**:

Tabela 1. Processos de Investigação

1. ^o Ato (define os problemas em três etapas distintas)	1. ^a Etapa (Pergunta de Partida) é a fase inicial da investigação, ou seja, utiliza-se/cria-se uma pergunta que traduza o reflexo das preocupações do investigador em termos de conhecimento;
	2. ^a Etapa (Exploração), nesta etapa de investigação iniciam-se as leituras que conduzam à elaboração de um corpo teórico, bem como a realização de entrevistas exploratórias, sugestivas de certos aspetos a considerar na análise, pouco aprofundados pela teoria, mas importante para a elaboração da problemática;
	3. ^a Etapa (Problemática), abordagem em teoria que se decide adotar para tratar o problema formulado pela pergunta de partida;
2. ^o Ato (abrange a quarta etapa, decidindo-se a estratégia a usar para o tratamento da problemática descoberta no primeiro ato)	4. ^a Etapa (Construção) consiste na explicação teórica da forma como o problema será abordado na prática, ou seja, é uma etapa entre a parte teórica e a parte prática da investigação. Esta assenta na teoria, mas prevê os procedimentos práticos a utilizar através da formulação de hipóteses;
3. ^o Ato (inclui as três etapas finais, onde se verifica a informação obtida e são formuladas as conclusões)	5. ^a Etapa (Observação) é respeitante à seleção de métodos, técnicas de recolha de dados adequados aos objetivos em estudo;
	6. ^a Etapa (Análise das Informações) deve-se organizar a informação recolhida para que seja possível analisar, seja a nível qualitativo ou quantitativo;
	7. ^a Etapa (Conclusão) organizam-se conclusões às questões, comentam-se essas conclusões, descrevem-se as suposições para possíveis investigações e discutem-se as limitações do estudo;
	8. ^a Etapa Publicação e divulgação da investigação.

Fonte: Elaboração Própria, com base em Quivy e Campenhoudt (2008).

Assim sendo, a pergunta de partida desta investigação é **“Quais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas numa IPSS?”**.

O momento da escolha da metodologia a utilizar é o momento mais importante, garantindo o sucesso de qualquer trabalho de investigação, pois é da metodologia que depende a validade e a fiabilidade dos resultados e conclusões obtidas. Quivy e Campenhoudt (2008) defendem que não é possível realizar uma pesquisa sem se escolher atempadamente o método a utilizar. Nesta perspetiva, Hegenber (1976, p.27) cita que o objetivo da metodologia é o “aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa, visando alcançar os mais elevados padrões de controlo na investigação científica”.

Barreto & Honorato (1998) referem procedimentos metodológicos como um conjunto pormenorizado e sequencial de métodos e técnicas científicas a serem executados no decorrer da pesquisa, a fim de cumprir os objetivos propostos inicialmente.

Assim, metodologia é considerada o instrumento de trabalho do investigador e contempla a forma como a pesquisa será realizada, na procura de um objetivo pré-estabelecido (Marconi e Lakatos, 1996). Ferrari (1982) cita que a metodologia, a operacionalização, a sistematização e a racionalização dos métodos através de processos são técnicas que o investigador utiliza para intervir na realidade e é imprescindível a sua relevância para a validação do seu estudo.

1.3.1. Metodologia Utilizada

Neste ponto tenciona-se explicar a metodologia utilizada para concretizar os objetivos propostos. O termo metodologia refere-se à “discrição e análise dos procedimentos e técnicas específicas para a recolha de dados, às suas potencialidades e limites, bem como pressupostos subjacentes à sua aplicação. O método é o caminho para se chegar a um determinado fim” (Gil, 1995, p.27).

Assim, num trabalho de investigação, é essencial escolher a abordagem a utilizar e pode dividir-se em qualitativa ou quantitativa. O presente estudo utiliza uma metodologia qualitativa. Este método oferece um enorme potencial em revelar como as pessoas interagem, nomeadamente em ambientes organizacionais. Silverman (1998) considera o método mais adequado tendo em conta a natureza e o objetivo da

investigação. Portanto, importa saber como os intervenientes interpretam as diversas situações e o significado que têm para eles e como atuam (Coutinho, 2014).

Oliveira (2002) refere que o método qualitativo é o mais indicado para situações complexas e particulares da pesquisa social. Lessard et al. (2008) referem que a pesquisa qualitativa é indutiva e sistemática, pois é no terreno que os dados empíricos emergem. Já para Flick (2009) esta metodologia apreende perspectivas de diferentes participantes, inclusive na reflexão do investigador e utiliza uma variedade de técnicas.

Com base em Selltiz (1967, p.63) este tipo de pesquisa envolve, por norma:

- “levantamento bibliográfico”;
- “entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o problema/tema pesquisado”;
- “análise de exercícios que estimulem a compreensão”.

A metodologia qualitativa ajuda a compreender as tendências, os comportamentos e as PGRH. Esta metodologia incide em fenómenos humanos significativos, subjetivos, complexos e singulares, explanando e interpretando significados, que as pessoas lhe atribuem (Quivy e Campenhoudt, 1995).

Scapens (1990, p.265) define e organiza, com base nas diferentes utilidades e objetivos, os diferentes tipos de análises existentes na metodologia qualitativa e estes podem ser: descritivas; ilustrativas; experimentais; exploratórias; e explicativas. Neste caso, poderemos considerar uma pesquisa descritiva e exploratória. Kaplan (1988) defende que muita da investigação de campo é de **natureza descritiva** e ajuda a desenvolver teorias sobre o porquê da realidade, o porquê da sua sustentação e ainda em provar teorias, com base na estabilidade e na optimização, no que concerne à atuação de indivíduos ou da organização. Já a investigação de **natureza exploratória**, para Fortin (2009, p.27) é a que “visa obter mais informação, quer seja sobre as características de uma população, quer seja sobre os fenómenos em que existem poucos trabalhos de investigação”. Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, visando a sua explicitação.

Fortin (2009) expressa que na abordagem qualitativa o investigador não se coloca como perito, dado que incide numa nova relação, sujeito-objeto e que esta relação é marcada pela intersubjetividade. Esta abordagem proporciona a aproximação do

investigador ao contexto da organização, possibilitando a obtenção e interpretação do contexto organizacional.

Desta forma, este estudo é um estudo descritivo e exploratório, pois optou-se por encaminhar a investigação para a identificação, descrição, e reconhecimento de fenómenos, privilegiando a compreensão dos comportamentos, a partir das perspectivas dos sujeitos de investigação (Bogdan & Biklen, 1994).

Com esta dissertação, procura-se conhecer o modo como a OSFL gerem os seus RH. Neste sentido, a pesquisa assentará sobretudo no paradigma da investigação **qualitativa**, tendo por base a metodologia do **estudo de caso**.

1.4. Tipo de Estudo

1.4.1. Estudo de Caso

A presente dissertação foi fundamentada numa estratégia de investigação, sob a forma de estudo de caso. Yin (2003) reforça que a adoção da metodologia do estudo de caso é apropriada quando são colocadas questões de pesquisa do tipo: “*como*” e “*porquê*”. Estas questões direcionam-se para interpretações da realidade no âmbito operacional, necessitando de serem observadas ao longo do tempo.

Este método é considerado como uma investigação empírica que estuda um fenómeno atual, no seu contexto real, quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são evidentes e não estão totalmente esclarecidos. Este tipo de investigação permite ainda salientar uma análise contextual pormenorizada de um determinado número de eventos ou condições e o seu relacionamento (Yin, 2003).

O estudo de caso pode ser qualitativo ou quantitativo, dependendo do objetivo final do estudo e do desenho escolhido pelo investigador, pois no estudo de caso qualitativo interessa mais o significado das experiências do que a junção de dados ou a sua análise (Fortin, 2009).

Yin (2003) sugere que a escolha entre o estudo de caso ou outros métodos empíricos deve ser tomada com base em três fatores: a natureza do problema de estudo; o nível de controlo que o indivíduo possa ter sobre o desenvolvimento dos acontecimentos; e o grau de importância dos eventos atuais, em oposição aos eventos históricos.

Segundo Serrano (1994), um estudo de caso pode ser elaborado tendo por base as seguintes etapas:

- **1.^a Etapa:** o investigador tenta familiarizar-se com a natureza do objetivo de estudo, orientando-se pelo conhecimento básico do fenómeno e pelas questões pertinentes e pelos problemas relacionados com ele;
- **2.^a Etapa:** consiste na constante recolha de dados através de diferentes meios;
- **3.^a Etapa:** diz respeito à análise de dados.

Devido a não ser possível determinar um resultado sem fazer a devida avaliação, Yin (2003) acrescenta **outra etapa**, correspondente às conclusões retiradas, através da análise dos dados recolhidos.

Assim sendo, o investigador está pessoalmente implicado a nível de estudo aprofundado de casos particulares, abordando o seu campo de investigação, a partir de dentro, reunindo informações numerosas e pormenorizadas, tendo como objetivo obter/alcançar a totalidade da situação. Contudo, para obtenção de informações, socorre-se de um conjunto de técnicas variadas de recolha de informação (Byrne, 1995).

O estudo de caso pressupõe assim, um maior controlo do campo de investigação ao nível da seleção das unidades ou categorias de observação e da seleção dos casos em estudo e é necessário saber *quem, onde, quando* e o *que* observar (Lessar et al. 2008).

Para Yin (2003) e Fortin (2009) o método utilizado pelo estudo de caso pode adquirir diversas formas, dependendo da questão, podendo existir estudos de caso descritivos, exploratórios e experimentações exploratórias, descritivas ou causais. No âmbito deste estudo recorreu-se a uma pesquisa descritiva e exploratória.

Fortin (2009) refere que o estudo de caso pode satisfazer dois objetivos: aumentar o conhecimento que se tem de determinada pessoa ou grupo e formular hipóteses; e estudar mudanças capazes de se reproduzirem ao longo do tempo no indivíduo ou grupo. Este tipo de estudo é útil, pois abrirá caminhos para estudos de maior dimensão.

Yin (2003) reforça que o estudo de caso tem valor científico pelo facto do carácter profundo da análise, das múltiplas observações a que dão lugar e dos

comportamentos-tipo que se podem isolar. Assim sendo, apresenta cinco características para um bom estudo de caso:

1. ser relevante;
2. ser completo;
3. considerar perspetivas alternativas de explicação;
4. evidenciar uma recolha de dados adequada e suficiente;
5. o enquadramento do estudo ser apresentado de uma forma motivante.

Stake (1995) refere que o investigador deve desenvolver a estrutura de investigação num processo lógico entre os objetivos e as informações a recolher, as conclusões e os dados produzidos, salientando a ligação entre os objetivos e as conclusões através de elementos do estudo de caso.

Neste âmbito, a metodologia do estudo de caso, considera-se a mais adequada, pois aborda o fenómeno no seu contexto real. Assim, permite recolher informações pormenorizadas quanto aos acontecimentos e às explicações do como e porquê.

1.4.2. Instrumentos de Obtenção de Dados

Polit (1995) descreve os instrumentos de obtenção de dados como um conjunto de processos ou meios que se utilizam para obter dados. Com base no objetivo do estudo, opta-se pelas diversas alternativas existentes, para a obtenção de dados. Carmo e Ferreira (1998) citam que o estudo de caso utiliza diversos métodos de recolha de dados, tais como a observação, a entrevista, a pesquisa bibliográfica e o questionário. Stake (1995) e Yin (2003) fazem referência a mais métodos de recolha de dados, como: documentos, registos de arquivo, observação direta, observação participante e objetivos físicos. A sua utilização dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a investigação.

A abordagem utilizada nesta pesquisa é qualitativa, constituindo uma investigação exploratória e descritiva.

Relativamente ao procedimento utilizado na recolha de dados, optou-se por:

- I. pesquisa documental;
- II. pesquisa bibliográfica;
- III. entrevista (entrevista semiestruturada).

Segundo Gil (2002, p.45) a **pesquisa documental** “baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. A pesquisa documental realizada na CERCIMARANTE teve como principal objetivo as PGRH utilizadas, as suas potencialidades, bem como a apresentação institucional como a História, a Missão, Visão, Valores e Políticas; Documentos estruturais (Estatutos, Organograma, Certificação, Acreditação e Credenciação; Instrumentos de gestão – Relatório de Atividades e Contas); e os Serviços.

Para Fortin (2009), a pesquisa é um processo que consiste na realização de um inventário e de um exame crítico de um conjunto de publicações pertinentes sobre um domínio de investigação. A **pesquisa bibliográfica** seleciona, trata e interpreta informação existente em suportes estáveis, extraindo-se o que realmente faz sentido, tendo como objetivo, executar estas mesmas operações relativamente a fontes indiretas (Carmo e Ferreira, 1998). Gil (1999) considera a pesquisa bibliográfica fundamental para a execução de estudos, a nível de monografias, dissertações de mestrado e doutoramento.

Por fim, o último instrumento utilizado para a recolha de dados foi a **entrevista**, pois adapta-se à natureza da abordagem qualitativa, permitindo ao investigador compreender as práticas de gestão, as evoluções, as crenças, as atitudes, os valores e as motivações da organização (Bauer & Gaskell, 2002). Haguette (2005, p.72) define entrevista como um “processo de interação social entre duas pessoas, na qual, uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Através desta técnica, os entrevistadores procuram recolher informações objetivas e subjetivas. A entrevista utilizada será a semiestruturada, com questões abertas e fechadas, com base num guião previamente elaborado, onde é possível desenvolver o tema proposto. As questões das entrevistas são respondidas numa conversa dita “informal” onde o entrevistador é considerado um mero orientador da conversa (Boni & Quaresma, 2005), facilitando a obtenção das suas reflexões, experiências e vivências com maior profundidade.

A próxima etapa é respeitante à redação do guião de entrevista, com base nos objetivos de estudo, pois compete ao investigador “elaborar um roteiro de questões claras, simples e diretas, para não se perder em temas que não interessam ao seu objetivo” (Goldenberg, 2004, p.50). O guião da entrevista serve de suporte à entrevista semiestruturada. Assim, o guião possuirá um conjunto de questões organizadas com

base nos pressupostos teóricos abordados nos objetivos de estudo. Apesar da seleção e utilização prévia de um conjunto de aspetos a focar, qualquer estudo deverá ter flexibilidade e criatividade para explorar novas problemáticas que possam decorrer das perspetivas e reflexões dos entrevistados (Goldenberg, 2004).

Com autorização dos entrevistados, as entrevistas, foram gravadas, pois a gravação facilita a recolha fidedigna dos dados, bem como a sua análise e interpretação, preconizando a metodologia de carácter interpretativo, porque cada entrevista é única (Goldenberg, 2004). Preservar-se-á a informação obtida, sendo única e exclusivamente utilizada para esta investigação.

Com efeito, no âmbito de uma investigação qualitativa, a entrevista tem um lugar de destaque, como técnica de recolha de informação, e várias questões se aplicam. As entrevistas são consideradas “uma boa prática” de verificação de hipóteses, a identificação dos temas e a catalogação do discurso têm como finalidade a sua confirmação ou infirmação (Monteiro, 2004, p. 213).

2. A CERCIMARANTE

2.1. História e Caraterização

A Cercimarante é uma Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidade. A Cercimarante iniciou-se em 1979, mas só em 1980, depois de estabelecidas as finalidades principais, é que foi realizada a escritura da cooperativa. Foi declarada de utilidade pública, nos termos dos artigos 2.º e 3.º do Decreto-Lei n.º460/77, de 7 de novembro. A 23 de junho de 1999, foi reconhecida como Cooperativa de Solidariedade Social, através do Despacho n.º 13799 (2.ª Série), seguindo assim os objetivos previstos no EIPSS, nos termos do artigo 1.º, do Decreto-Lei n.º119/83, de 25 de fevereiro.

Para a execução dos seus objetivos, ao longo do tempo, criou diferentes serviços com atendimentos próprios:

1980 – Centro Pedagógico (CP);

1989 – Centro de Formação e Reabilitação Profissional (CFRP);

1995 – Centro de Intervenção Precoce (IP); e o Centro de Atividade Ocupacionais I (CAO);

2001 – Centro de Atividades Ocupacionais II (CAO);

2005 – Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental (CAFAP);

2009 – Centro de Atividades Ocupacionais III (CAO); e o Centro de Recursos para a Inclusão (CRI);

2011 – Unidade Sócio – Ocupacional (USO), encontra-se a aguardar acordo da Segurança Social);

2013 – Lar Residencial Amália Mota (LRAM);

2015 – Estrutura Residencial para Idosos (ERPI);

2016 – Intervenção Precoce na Infância (IPI).

Numa fase inicial, o apoio destinava-se à população em idade escolar; todavia, cedo a Cercimarante canalizou os seus esforços para apoiar o cidadão com deficiência e/ou incapacidade. Atualmente, a Cercimarante disponibiliza um semi-internato e internato para pessoas com deficiência e/ou incapacidade.

A Cercimarante, como o próprio nome indica, situa-se no concelho de Amarante, distrito do Porto, mas a sua área de intervenção não se restringe unicamente ao concelho onde está situada, mas também às áreas concelhias vizinhas: Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Baião, Celorico de Basto, Cinfães, Resende e Penafiel.

2.2. Estrutura Organizacional

A Cercimarante tem como órgãos sociais a Direção, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. O organograma especifica os órgãos por cada resposta social (anexo n.º 3).

2.3. Planeamento estratégico

A Cercimarante tem como **missão**, a promoção do desenvolvimento de atividades, em distintas áreas de intervenção, para a pessoa com ou sem deficiência, tendo como principal objetivo a defesa dos direitos individuais e de cidadania, promovendo o direito à igualdade de oportunidades. A sua **visão** é ser uma entidade de referência na economia social e com qualidade nos serviços que presta. Os seus **valores** são baseados na Solidariedade (cultivando o espírito de partilha, sendo um facilitador no desenvolvimento de respostas adequadas às necessidades e especificidades de cada um); na Igualdade (de oportunidades possibilitando a defesa dos direitos individuais e de cidadania); no Respeito (pela individualidade de quem apoia e de quem colabora); na Ética (visando a uniformização dos comportamentos organizacionais); na Confiança (confiança mútua e a transparência são fundamentais para um bom funcionamento e desenvolvimento); e na Responsabilidade (tentando garantir um desenvolvimento equilibrado e total dos seus clientes, tendo uma postura que promova a autonomia e a qualidade de vida, através das diversas valências criadas e a cooperação com as demais entidades).

A Cercimarante, para atingir a sua missão, rege-se por inúmeras **políticas**, sendo elas:

- A Política da Qualidade assenta numa atuação de excelência, na promoção do *empowerment* e na qualidade de vida do cliente (melhorando o seu desempenho);
- A Política de Liderança aposta na melhoria dos serviços prestados, desenvolvendo parcerias, um maior envolvimento por parte da comunidade, melhoria das infra-estruturas e equipamentos e no desenvolvimento e qualificação dos RH;
- A nível da Política de RH define-se e implementa-se e controla-se o seu compromisso, dizendo respeito ao recrutamento, seleção, formação e avaliação dos seus colaboradores, promovendo a sua qualificação e o seu desempenho. Garante a promoção e o desenvolvimento das suas capacidades individuais, estimulando constantemente a sua motivação, a sua participação e o seu reconhecimento;
- A Política de Igualdade de Oportunidades e não Discriminação reflete-se nas seguintes condutas: «Proibição de qualquer prática discriminatória em razão do género, idade, raça, cor, condições socioeconómicas, orientação sexual, opiniões

políticas ou convicções religiosas; assegurar condições dignas de trabalho; prevenção e controlo de práticas que possam originar situações discriminatórias nas suas diferentes expressões;

- A Política de Direitos assumem o compromisso na defesa e promoção dos direitos das pessoas apoiadas, com ou sem deficiência, adotando a Declaração Universal dos Direitos do Homem e a Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência;

- A Política de Ética pauta a sua conduta pelos princípios éticos, que aperfeiçoam os relacionamentos da organização, elevando o clima de confiança;

- A Política da Confidencialidade compromete-se a tratar os dados pessoais dos clientes e das partes interessadas de acordo com a Lei, respeitando a transparência do processo, a reserva da vida privada e dos direitos, liberdades e garantias fundamentais, estando assim, obrigados a agir de acordo com a política da ética e o sigilo profissional;

- A Política de Parcerias atua e procura, diariamente, desenvolver parcerias com outras entidades, públicas ou privadas, explorando as sinergias e melhorando a sustentabilidade organizacional;

- A Política de Participação promove a participação ativa e o desenvolvimento dos seus clientes, dos seus colaboradores e das partes interessadas, potenciando o *empowerment* e melhorando os processos de qualidade de toda a cooperativa;

- A Política de Abrangência intervém de forma contínua procurando responder a todas as necessidades e expectativas, através das especificidades dos seus serviços e envolvendo todas as partes interessadas;

- A Política de Qualidade de Vida através de um projeto pessoal que garanta individualidade e potencie os meios necessários para a sua plena participação;

- A Política de Orientação para os Resultados numa perspetiva de melhoria contínua e com base numa utilização racional e eficiente dos recursos, acompanhando e medindo o desempenho da cooperativa mediante mecanismos sistemáticos de avaliação;

- A Política de Melhoria Contínua promove mecanismos de comunicação e de divulgação eficazes, apostando em estratégias inovadoras;

- A Política de Inovação aposta em diversificar e inovar as atividades e formas de fazer, para uma melhor resposta às necessidades e desafios;

- A Política de Responsabilidade Social visa o desenvolvimento da sociedade nos domínios ambiental, económico, social e cultural;

- A Política de Reconhecimento potencia o bom desempenho e a motivação no trabalho. A organização tem um sistema de avaliação de desempenho que serve de base para a atribuição de recompensa/reconhecimento;
- A Política de Prevenção dos Maus Tratos e Violência Doméstica - a Cercimarante tem competência em matéria de infância e juventude e promove ações de sensibilização/formação aos seus colaboradores, numa perspetiva de prevenção primária. (<http://www.cercimarante.pt/cerci.php?>, 14/01/2018);

2.4. Respostas Sociais

De seguida, identifica-se o público-alvo, as atividades e o número de clientes que cada resposta social abrange:

Tabela 2. Respostas Sociais da Cercimarante

Resposta Social	Serviço e número de Clientes
Centro de Formação e Reabilitação Profissional (CFRP)	<p>Destinatários: Pessoas com deficiência e ou Incapacidade (idade mínima de 16 anos)</p> <p>N.º de Clientes: 78</p> <p>Área de Abrangência: 9 concelhos</p> <p>Tem como objetivo a qualificação e a integração no mercado de trabalho, através da formação profissional inicial (que pretendem ingressar, reingressar ou manter-se no mercado de trabalho e que não possuem certificação escolar ou profissional compatível com a profissão ou com a ocupação do posto de trabalho) e/ou contínua (para pessoas empregadas ou não, que pretendem melhorar as respetivas competências e qualificações visando a manutenção do emprego, a progressão na carreira, reingresso no mercado de trabalho ou a reconversão profissional, ajustando as suas qualificações às necessidades do mercado de trabalho);</p>
Centro de Recursos Local (CRL)	<p>Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego (IAOQE)</p> <p>Destinatários: Pessoas com Deficiência e Incapacidade</p> <p>N.º de Clientes: 23</p> <p>Área de Abrangência: 7 concelhos</p> <p>Esta modalidade auxilia na escolha informada do seu percurso profissional através da identificação das etapas e dos meios mais adequados à elevação do seu nível de empregabilidade e à inserção no mercado de trabalho, podendo ter a duração máxima de 4 meses;</p>
	<p>Apoio à Colocação (AC)</p> <p>Destinatários: Pessoas com Deficiência e Incapacidade, e os Empregadores</p> <p>N.º de Clientes: 24</p> <p>Área de Abrangência: 7 concelhos</p> <p>Esta atividade é desenvolvida pelos centros da rede de suporte do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), analisando os aspetos relativos à acessibilidade, à adaptação do posto de trabalho, ao desenvolvimento de competências de empregabilidade, bem como sensibilizar os trabalhadores para as vantagens da contratação destes, apoiando o candidato na procura ativa de emprego e na criação do próprio emprego;</p>
	<p>Acompanhamento Pós-Colocação (APC)</p> <p>Destinatários: Trabalhadores com Deficiência e Incapacidade e respetivos Empregadores</p> <p>N.º de Clientes: 3</p> <p>Área de Abrangência: 4 concelhos</p> <p>Consiste num apoio técnico, que visa a manutenção no emprego e a progressão na carreira, através de intervenções especializadas no domínio da reabilitação profissional;</p>
Centro de Atividades Ocupacionais (CAO)	<p>Destinatários: Pessoas com Deficiência e Incapacidades (idade superior a 16 anos)</p> <p>N.º de Clientes: 90</p> <p>Área de Abrangência: 6 concelhos</p> <p>Tem como principal objetivo promover e disponibilizar condições que contribuam para uma vida com qualidade através do desempenho de atividades socialmente úteis, desenvolvendo as suas capacidades, como seres ativos, criativos e criadores;</p>

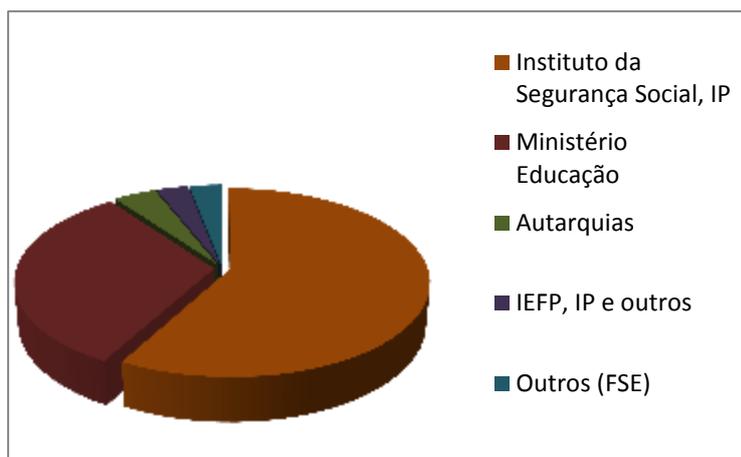
Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental (CAFAP)	<p>Destinatários: Famílias com crianças e jovens</p> <p>N.º de Clientes: 150</p> <p>Área de Abrangência: 1 concelho</p> <p>Resposta social vocacionada para a prevenção e reparação de situações de risco psicossocial mediante o desenvolvimento de competências parentais, pessoais e sociais das famílias, através de uma equipa técnica multidisciplinar organizada por forma a garantir uma atuação integrada dos apoios a prestar às famílias;</p>
Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)	<p>Destinatários: Crianças e jovens com Deficiência e/ou Incapacidade</p> <p>N.º de Clientes: 62</p> <p>Área de Abrangência: 2 concelhos</p> <p>Possui como objetivo geral apoiar ao nível das terapias e da inclusão, através da facilitação do acesso ao ensino, à formação, ao trabalho, ao lazer, à participação social e à vida autónoma, promovendo o máximo potencial de cada indivíduo, em parceria com as estruturas da comunidade. Como objetivos específicos, apoia a elaboração, a implementação e monitorização de programas educativos individuais; promove e monitoriza processos de transição da escola para a vida pós escolar de jovens com deficiências e incapacidade; promove os níveis de qualificação escolar e profissional, apoiando as escolas e os alunos, e promove a participação social e a vida autónoma;</p>
Lar Residencial Amália Mota (LRAM)	<p>Destinatários: Pessoas com Deficiência e/ou Incapacidades (idade superior a 16 anos)</p> <p>N.º de Clientes: 14</p> <p>Área de Abrangência: 2 concelhos</p> <p>Resposta social destinada a pessoas, cujos familiares não possam aceder, que frequentem o ensino, programas de formação profissional, centro de atividades ocupacionais, bem como a famílias que necessitem de apoio em determinadas situações, como a nível de doenças ou necessidades de descanso da respetiva família;</p>
Estrutura Residencial para Idosos (ERPI)	<p>Destinatários: Idosos (com idades estabelecidas para a reforma)</p> <p>N.º de Clientes: 30</p> <p>Área de Abrangência: 5 concelhos</p> <p>Esta resposta destina-se a um alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, num contexto de “residência assistida”, para pessoas em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia, mas que não necessitem de cuidados médicos e paramédicos continuados ou intensivos. Podem aceder a serviços de apoio biopsicossocial, orientados para a promoção da qualidade de vida e para a condução de um envelhecimento saudável, autónomo, ativo e integrado;</p>
Intervenção Precoce na Infância (IPI)	<p>Destinatários: Crianças dos 0 aos 6 anos</p> <p>Área de Abrangência:</p> <p>Constitui-se como uma resposta, que auxilia crianças com alterações na funções ou estruturas do corpo que limitem a sua participação nas atividades diárias e típicas para as suas idades e que se encontrem com grave risco de atraso de desenvolvimento.</p>

Fonte: elaboração própria, com base na documentação da Cercimarante, em 14/01/2018.

2.5. Fontes de financiamento

As fontes de financiamento da Cercimarante passam pelos recebimentos dos clientes, quotas, donativos, subsídios de entidades públicas, nomeadamente do Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP, Instituto da Segurança Social, IP, município de Amarante e o município de *Wiesloch* e do Fundo Social Europeu. O Instituto da Segurança Social, IP continua a ter um peso fundamental na atribuição dos subsídios, representando 58% do seu valor, seguido pelo financiamento no âmbito do Fundo Social Europeu com 32%.

Gráfico 1. Financiamentos



Fonte: elaboração própria, com base no Relatório de Atividades e Contas, 2016).

2.6. Projetos e Parcerias

A Cercimarante foi acreditada como entidade formadora pela primeira vez em 1999, pela INOFOR (Instituto para Inovação na Formação) e renovou-se o mesmo estatuto até à Certificação de Entidade Formadora. Em 2009, foi acreditada pelo Ministério da Educação, no CRI, mantendo-se até à data. A nível do CRL, foi credenciada pelo IEFP em 2001, para os centros de emprego de Amarante e de Penafiel, estando ainda ativa a credenciação. É também uma Entidade Formadora, desde setembro de 2013, pela DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho). Obteve a primeira certificação pelo EQUASS Assurance, em outubro de 2010, a qual foi renovada neste ano civil.

Esta norma obriga ao desenvolvimento de um conjunto de procedimentos. A nível da GRH, tem como **Princípio da Qualidade**: as organizações que prestam serviços sociais devem liderar e gerir os seus colaboradores e o seu respetivo desempenho, com o intuito de atingir os objetivos organizacionais e assegurar uma prestação de serviços centrada no cliente. Promove ainda o envolvimento, desenvolvimento e aprendizagem dos seus colaboradores para benefício dos seus clientes. A organização promove também a saúde, a segurança e o bem-estar dos seus colaboradores, promovendo condições de trabalho adequadas ao bom funcionamento.

Para o EQUASS, os RH dividem-se em Gestão, Qualificação e Desenvolvimento e no Envolvimento dos seus colaboradores. Estes fatores assentam em critérios e subdividem-se em indicadores, aos quais a organização tem que dar resposta e

cumprir em plenitude. Assim, a **GRH** é um fator fulcral para a qualidade dos serviços prestados, não apenas no desenvolvimento dos colaboradores, como num processo de recrutamento estruturado e claro. Outro aspeto essencial são as condições de trabalho dos colaboradores, pois potenciam um bom desempenho e motivação.

A **Qualificação e Desenvolvimento dos RH** é um fator determinante na competência dos colaboradores. As organizações deverão assegurar que os seus colaboradores tenham as devidas experiências e competências para assim cumprir as suas funções, garantir o acesso e incentivar para a utilização de oportunidades, disponibilizadas pela organização, a nível da formação, tendo sempre em atenção as necessidades e especificidades dos seus colaboradores.

Por fim, o **Envolvimento do Colaboradores** diz respeito à criação de oportunidades para que estes se relacionem uns com os outros (a nível de colegas, da gestão e da organização). É pertinente criar um ambiente em que os colaboradores estejam motivados, e que se preocupem verdadeiramente em fazer um bom trabalho.

A Cercimarante assume como as suas opções estratégicas os seguintes eixos prioritários, baseados nos processos do Sistema de Gestão EQUASS, tendo em vista a realização da visão de futuro desejada.

Tabela 3. Processos de Suporte e de Realização do SGQ da Cercimarante

Processos de Suporte:	Processos de Realização:
Eixo 1: Gestão da Organização	Eixo 5: Prestação de Serviços: Centro de Formação e Reabilitação Profissional (CFRP): Formação Profissional (FP); Centro de Recursos Local (CRL); - Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego (IAQUE); - Apoio à Colocação (AC); - Acompanhamento Pós-Colocação (APC). Centro de Atividades Ocupacionais (CAO); Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental (CAFAP); Centro de Recursos para a Inclusão (CRI); Lar Residencial Amália Mota (LRAM); Estrutura Residencial para Idosos (ERPI); Intervenção Precoce na Infância (IPI).
Eixo 2: Gestão de Recursos	
Eixo 3: Gestão dos Aprovisionamentos	
Eixo 4: Responsabilidade Social e Participação	

Fonte: elaboração própria, com base na informação disponibilizada no Plano de Atividades e Orçamento da Cercimarante, 2018.

A Cercimarante estabelece ainda parcerias sociais com entidades públicas e privadas, para dar continuidade aos serviços. Para uma melhor perceção do funcionamento, a Cercimarante avalia a satisfação das partes interessadas, monitorizando assim a

compreensão que os clientes, responsáveis/significativos, entidades formadoras, parceiros, comunidade e colaboradores possuem da instituição.

O grau de satisfação global dos/as clientes, tem se mantendo ao longo dos anos, sendo considerado muito bom com uma percentagem de 98%. No que diz respeito ao grau de satisfação global dos responsáveis foi de 96%, mantendo-se o mesmo grau de satisfação face ao ano anterior. Respeitante aos Parceiros, o grau de satisfação foi de 95%. O grau de satisfação dos colaboradores foi de 93%, mantendo-se o mesmo nível de satisfação do ano precedente (Relatório de Atividade e Contas, Cercimarante, 2016).

A nível da Segurança e Saúde no Trabalho, a Cercimarante adotou, desde 2001, a modalidade de serviço externo, tendo um vínculo contratual com a RHmed, Lda. Desta forma, a organização, consciente do bem-estar dos seus colaboradores, juntamente com a RHmed, Lda., promove a realização de exames de saúde adequados a comprovar e avaliar a aptidão física e psíquica do trabalhador para o exercício da atividade, bem como as consequências que podem advir da execução de certas atividades.

2.7. Caraterização dos Recursos Humanos

Tabela 4. Número de Colaboradores por Valência/Serviço

Valência / Serviço	Nº de Colaboradores
Formação Profissional	21
Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego	4
Apoio à Colocação	1
Acompanhamento Pós-Colocação	1
Centro de Atividades Ocupacionais	22
Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental	3
Centro de Recursos para a Inclusão	4
Lar Residencial Amália Mota	10
Estrutura Residencial Para Idosos	16
Intervenção Precoce na Infância	3
Sede	5
Serviço de Alimentação	4
Serviço de Transportes	4
Quinta de Vinhais	1
Reciclagem	1
Outsourcing: SHT + Medicina no Trabalho; Revisor Oficial de Contas (ROC); Serviços de Medicina; Serviços Jurídicos; Consultadoria (SGEQUASS); Nutricionista; Segurança Alimentar;	6

Fonte: elaboração própria com a base na informação disponibilizada no Plano de Atividades e Orçamento, 2018

Ao nível dos RH, a Cercimarante tem, atualmente, 106 colaboradores distribuídos pelas diferentes respostas sociais. Existem ainda colaboradores que estão afetos a todas as respostas, como por exemplo os colaboradores que se encontram na Sede (Contabilista Certificado, Administrativo, Assistente Administrativo e Técnico de Contabilidade e nos Serviços de Alimentação e de Transporte). Conta ainda com a subcontratação de serviços para determinadas áreas ou serviços. O *outsourcing* confere uma maior visibilidade dos custos, tornando a instituição mais rentável e coloca mais RH e tecnologia ao dispor da instituição (<https://www.significados.com.br/outsourcing/>: 22-09-2018).

Na Cercimarante o género feminino está em maior número (86), resultado do tipo de trabalho desenvolvido. O vínculo contratual de 38 colaboradores é sem termo, de 62 o seu contrato de trabalho é a termo e os restantes 6 são trabalhadores em regime independente de prestação de serviços. Ao longo do ano a instituição conta com Programas Ocupacionais do IEFP, IP, como é o caso do CEI² (Contrato Emprego Inserção) e CEI +.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Caracterização dos Entrevistados

Neste ponto apresentar-se-ão os resultados do estudo efetuado, procurando responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos atrás enunciados e que são:

Objetivo geral - analisar a GRH na construção de uma organização competitiva e como fator gerador de saberes, de habilidades, de capacidades, de competências e de comportamentos.

Objetivos específicos:

² São medidas de emprego, que visam satisfazer necessidades sociais ou coletivas temporárias a nível local ou regional, através da realização de atividades que apoiem a (Re)-Inserção social de desempregados subsidiados ou beneficiários do Rendimento Social de Inserção (RSI). O período de realização das atividades não pode ultrapassar os 12 meses (<https://bdfaq.iefp.pt/index.php?sid=5558132&lang=pt&action=artikel&cat=46&id=481&artlang=pt>:22-09-2018).

- Identificar as PGRH utilizadas;
- Compreender como a GRH contribui para o desempenho da organização, bem como na concretização dos seus objetivos e estratégias;
- Identificar as principais necessidades/dificuldades e limitações na implementação da GRH;

As entrevistas foram efetuadas aos responsáveis de topo e intermédios da instituição: Presidente, Vice-presidente, todos os Diretores Técnicos e os Coordenadores de cada valência. São colaboradores que conhecem todos os procedimentos de gestão, uma vez que são mediadores, auxiliando na sua implementação, juntamente com as suas equipas de trabalho. Simultaneamente são os elementos que melhor conhecem os grupos de trabalho de cada valência, devido à proximidade diária que mantêm com todos os colaboradores e com os procedimentos de trabalho.

Dos sete elementos entrevistados, cinco são do sexo feminino e dois do sexo masculino. As diferentes valências possuem um Diretor Técnico ou um Coordenador, e estes assumem ainda outras funções inerentes aos processos exigidos pelo SGQ. Todos os elementos entrevistados estão na Cercimarante há mais de dez anos, sendo que para alguns foi a sua primeira e única experiência profissional. Como na recolha de informação foram considerados unicamente os elementos com funções de direção/coordenação, verifica-se que estes possuem níveis de escolaridade ao nível de licenciatura.

Ao longo da apresentação dos resultados disponibilizados pelas entrevistas³, os entrevistados foram identificadas de E1 a E7. As entrevistas foram realizadas entre o mês de junho e julho do ano de 2018.

3.2. Apresentação dos resultados de investigação

As respostas obtidas e posterior análise foram sistematizadas por conteúdos. Tomou-se como ponto de partida as temáticas do guião da entrevista; o desenvolvimento desses temas pelos entrevistados originou a organização dos mesmos por subtemas, que passamos a analisar.

³ Ver anexo 1 e 2.

3.2.1. Departamento de Recursos Humanos

Para identificar o papel que a GRH ocupa na missão da instituição e para conhecer a forma como a GRH se desenvolve é necessário analisar a estratégia organizacional e caracterizar o modelo de GRH desenvolvido (se está formalizado e a quem cabe a responsabilidade pela sua execução).

Assim, com a questão **“Como é composta a estrutura organizacional do departamento dos RH e como são decididas as tarefas da organização?”**, obtivemos as seguintes respostas:

“Não há um departamento de RH...nós trabalhamos por processos e cada processo tem um ou dois associados... e depois podem ser delegadas determinadas responsabilidades. Oficialmente o gestor de processos sou eu e é o Engenheiro Carlos, que é o presidente...” (E5).

E ainda, *“... nos RH, nós temos no âmbito da nossa Política de Qualidade...no fundo duas pessoas, dois colaboradores... que depois vamos articular com cada um dos responsáveis... de acordo com as políticas em que temos que seguir aqueles procedimentos...”* (E4).

Assim, com base nos processos, cada colaborador (Diretor Técnico/Coordenador) possui tarefas diferenciadas. Enquanto um trata de todas as questões que envolvem o acolhimento de novos colaboradores, outro colaborador fica com os serviços de transporte, por exemplo: *“... desde a questão do acolhimento... está definido, normalmente é a Dr.^a Carla que faz...”* (E4).

É assim possível verificar que o SGQ implementado constitui uma ajuda, dado que define processos chave e estipula também atividades, modos operatórios e instruções de trabalho. Quando questionados sobre o investimento por parte dos dirigentes na gestão de pessoas, apuramos que: *“... já é um trabalho que temos tido ao longo dos anos, também fruto muito da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade-EQUASS...”* (E2).

Em suma, o investimento do terceiro setor nos processos de Certificação e Qualidade das IPSS tem sido um dos principais motores para a crescente implementação de processos de GRH. Depois da implementação inicial do Sistema, a Cercimarante já procedeu a algumas alterações. E4 cita que: *“Nós vamos rever... alguma informação... já temos alguns modelos, temos uns fluxogramas que permitem a*

qualquer pessoa, de forma muito mais simplificada, conseguir entender todos os processos, a ideia é mesmo essa, poder identificar... chegar e saber todo o funcionamento da casa...". Ou seja, o objetivo é que estes procedimentos não se centrem única e exclusivamente nas chefias, mas sim que sejam de fácil acesso e compreensão a toda a instituição e que qualquer colaborador consiga perceber claramente os processos e procedimentos implementados.

Outro organismo que interfere com a instituição é o Instituto da Segurança Social. Quando questionados sobre o acompanhamento deste serviço nas PGRH, os entrevistados reconhecem a importância dos Acordos de Cooperação celebrados entre a Instituição e os Centros Distritais do Instituto da Segurança Social. A resposta obtida na E4 é que: *"... aquilo que são os normativos da Segurança Social, nós estamos muito por dentro... temos conhecimento, porque há procedimentos que são no fundo, relativamente aos Acordos de Cooperação..."* porque todas as repostas sociais são contempladas com estes acordos e *"... em termos do que é no fundo, do que é as receitas, o que vem de cada uma... é tudo Segurança Social"*. Os Acordos de Cooperação obrigam as instituições a manter um quadro de pessoal nas diferentes categorias, o que nem sempre se adequa às especificidades e necessidades das repostas sociais. A E5 refere que *"... a Segurança Social trabalha de uma forma ligeiramente diferente... e são muito limitativos"*. Contudo, a Segurança Social tem *"... um conjunto de normas e critérios que temos que acautelar e cumprir"* (E4).

3.2.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Para conseguirmos perceber quais as PGRH, bem como os seus objetivos e o seu funcionamento, foram colocadas as seguintes questões:

-“Quais as PGRH implementadas na Cercimarante e quais os fatores que estiveram na sua origem?”

- “Quais os objetivos a alcançar com a sua implementação?”

Foram identificadas algumas práticas, no entanto, ao longo da entrevista e dos tópicos, falar-se-á pormenorizadamente de cada prática:

"... a avaliação de desempenho... a avaliação de satisfação pelos colaboradores...avaliação de satisfação dos clientes..." (E2).

“... a questão do acolhimento...” (E4).

No entanto, a prática mais referida foi, sem dúvida, a Avaliação de Desempenho. Ao serem questionados sobre a implementação das práticas, estes afirmam que cabe ao Conselho de Administração a responsabilidade da implementação. No entanto os Diretores Técnicos/Coordenadores tornam-se mediadores e devem cumprir junto das suas equipas o que está estabelecido, não obstante, poderem propor alterações para tentar melhorar o serviço prestado.

“Direção... podemos enquanto reunião da gestão da qualidade ou de Diretor Técnico, sugerir alterações... podemos dizer, olhe que aqui se calhar não está devidamente bem fundamentado, se calhar poderíamos melhorar” (E1).

“... no âmbito dos RH... temos o Eng.º Carlos e a Dr.ª Susana... depois passa para os Diretores Técnicos” (E3).

“Vem tudo da direção e nós aqui é que pomos em prática” (E6).

“... o que tem a ver com a parte de RH, já vem da direção, sempre com ordens superiores” (E7).

Portanto, é possível concluir que maioritariamente as atividades decorrem da direção, Conselho de Administração, contudo contam sempre com o apoio de todos os Diretores Técnicos/Coordenadores de todas as valências, exigência imposta pelo SGQ, obrigando a que haja vários gestores para os diferentes processos.

3.2.2.1. Análise e Descrição de Funções

No âmbito da Certificação da Qualidade está prevista a sua implementação, sendo considerada pela Cercimaranete um instrumento operacional estruturante que permite planear e verificar minuciosamente a função de cada colaborador.

Todas as funções da instituição estão documentadas e validadas por cada colaborador: *“... temos um manual de funções...” (E2), “... começamos por elaborar... para aí em 2009/2010...” (E3).* E7 refere que: *“... foi elaborado juntamente com os colaboradores, quando se iniciou o processo de SGQ, isso foi um trabalho feito por todos,... cada um de nós, contribuiu individualmente... juntamente com a administração foi feito o documento com o apoio de toda a gente”.*

Para elaboração deste manual, E5 cita que: *“...fizemos um levantamento por toda a gente... os próprios colaboradores foram convidados a fazer uma análise crítica das suas tarefas... depois... juntou-se, verificou-se se correspondia e se era expectável que fizessem ou não... e agora cada vez que temos uma categoria profissional nova fazemos um levantamento”*.

Em suma, foi pedido aos colaboradores que apresentassem uma relação das funções desenvolvidas e depois desta tarefa concluída foi a direção/coordenação responsável por elaborar o documento final, sendo posteriormente validado pelo Conselho de Administração. Após aprovação é dado ao colaborador para assinar. Esta prática, segundo E3 é muito importante para os colaboradores, porque eles sentem-se inseridos e incluídos na instituição: *“... procura-se sempre fazer este trabalho com os colaboradores e tê-los sempre, porque são a parte interessada, tê-los a participar neste processo e na qualidade isso é fundamental, ter o envolvimento dos colaboradores”*.

Esta ferramenta fornece à instituição informações vitais para obter um equilíbrio entre os requisitos técnicos, pessoais e humanos, aquando da seleção e do recrutamento de colaboradores. Evitando sobreposições de responsabilidades e tarefas, diminuindo os riscos de conflitos, possibilitando a execução de atividades de forma mais eficaz e eficiente, com a correspondente diminuição de custos.

3.2.2.2. Recrutamento e Seleção dos Colaboradores

O recrutamento e a seleção de colaboradores visa atrair e escolher capital humano com perfil e com competências *hard* e *soft* adequadas às funções/tarefas a desempenhar e de acordo com a missão definida. São duas fases críticas de um mesmo processo, sendo que deficientemente realizadas podem questionar o sucesso e o futuro da organização. Como veremos, na Cercimarante, recorre-se ao recrutamento interno e externo, sendo que o primeiro prevalece, por motivos indicados de seguida.

“É privilegiado quando abrimos uma vaga o recrutamento interno... porque temos uma Política de Recrutamento... no âmbito da Qualidade e damos preferência ao recrutamento interno” (E3).

“É dada a preferência ao recrutamento interno, por exemplo: eu tenho dois exemplos aqui, a colega a Sara que é Educadora Social que estava no CAO passou para aqui,... a Carolina estava na IPI a 50% também entrou aqui” (E7).

Para além dos colaboradores internos, a Cercimarante também proporciona emprego a pessoas que passaram pela instituição e que, por motivos vários, não puderam ficar. Quando surge a oportunidade: *“Dão sempre primazia a pessoas que já passaram cá, vou dar o exemplo, por exemplo, voluntários ou pessoas que estiveram em medidas por parte da Câmara, estágios profissionais...” (E1).* Na E2 este tipo de recrutamento *“... permite a que os colaboradores possam mudar de função, possam até ir para um lugar que aspiram ou que prefiram, em que se sintam mais confortáveis...”.*

Relativamente aos responsáveis por estes processos, foi possível aferir que as decisões finais passam pela Administração, ou seja, pelos responsáveis pela GRH, que está ao cargo do Presidente e da Vice-Presidente. Aquando da questão, se os Diretores Técnicos/Coordenadores das valências colaboram na seleção das suas equipas de trabalho, percebeu-se que ultimamente têm valorizado a colaboração destes, no entanto, é perceptível que é uma prática recente. Normalmente, os Diretores Técnicos/Coordenadores das valências não estavam presentes, nem participavam deste processo que só dizia respeito à Administração. Posteriormente eram informados do ingresso de alguém nas suas equipas. Este procedimento foi alterado e os Diretores Técnicos/Coordenadores já estão presentes quando se verifica a necessidade de contratação:

“Acabava... por não colaborar, acabava por ser informada...”, no entanto, “... nas entrevistas acabei por estar nas últimas... para exemplificar juntamente com o presidente... eu explicar no fundo quais são as condições de trabalho, agora se sou eu que decido, isso não” (E1). Em suma, está a ser posto em prática *“... os Diretores Técnicos estarem no recrutamento, são ouvidos e falados, também tem acontecido isso” (E3).*

“... a nível das entrevistas, até ao momento não participei, mas entretanto houve também algumas alterações e amanhã já tenho uma em que vou participar...” (E6).

“Informalmente, nós enquanto Diretores Técnicos temos sempre alguma opinião, informalmente, mas por norma é o presidente e a Dr.ª Susana que decidem” (E7).

Como já referido, a Cercimarante apoia os seus colaboradores e tenta ajudá-los a colmatar as suas necessidades, por exemplo: se um/a colaborador/a trabalhar por turnos e fizer o turno da noite e tiver filhos (principalmente menores), a instituição tenta

incluí-lo numa valência que possibilite um horário de trabalho mais adequado às exigências familiares do colaborador, por exemplo, só com horário diurno.

“... estamos a falar às vezes de questões de pessoas que trabalham em/por turnos, que é normal muitas vezes, tendo família, preferir um horário melhor, temos todas essas questões em que de facto há uma política também de recrutamento a nível interno em que quando há um local onde possa ser feito esse, quando há uma função para o qual pode ser feito esse recrutamento, é essencialmente feito...” (E2).

“...uma das preferências é ter filhos menores...” (E5).

Para informarem os colaboradores da abertura de uma vaga, é elaborado um documento que contém toda a informação da nova oferta de trabalho, documento esse que depois é assinado por todos os colaboradores, para assim a instituição se certificar de que todos tomaram conhecimento.

“... aqueles que querem, manifestam a intenção, registamos e depois fazemos, por exemplo: nesse caso fizemos uma grelha com cinco ou seis itens, aí utilizamos a questão da antiguidade... a avaliação de desempenho do último ano... e depois há uma parte que é a entrevista, ... pronto para perceber, a motivação...” (E4).

Esta prática de seleção interna originou três novas vagas de trabalho, a primeira foi para uma assistente administrativa, que era monitora do CAO. Esta, ao sair da função de monitora, possibilitou que uma colaboradora, que era auxiliar, passasse a monitora do CAO e por fim, houve a contratação de uma outra auxiliar.

No que concerne ao recrutamento externo, E4 explicita os passos a seguir, e são: *“mandamos a informação... pomos também na nossa página... no site do IEFP e as pessoas apresentam... enviam o currículo... fazem a entrevista, fazem/fazemos a avaliação e há um procedimento onde depois é atribuída uma nota...”*. O mesmo entrevistado refere que algumas das candidaturas realizadas externamente, e nomeadamente ao IEFP, normalmente se traduzem em opções problemáticas, devido às poucas competências demonstradas pelos candidatos. A Instituição recorre ao IEFP devido ao apoio financeiro, no entanto estas contratações não têm sido muito vantajosas: *“Essas candidaturas ao CEI, são precisamente para às vezes colmatar essas falhas, mas depois essa gente é gente que tem também problemas gravíssimos, fracos recursos, pouca formação, famílias monoparentais, não têm carta de condução,... criam logo ali um rol de problemas...”*. Esta inadaptação do colaborador no local de trabalho ou na função implica a necessidade de substituição, o que

condiciona e limita o acesso a este tipo de recrutamento. Recorrentemente, não é considerado uma mais-valia para a instituição.

Resumidamente, o recurso ao recrutamento externo só é opção se não se conseguir recrutar internamente e estas decisões são sempre dos responsáveis pela GRH, ou seja, os membros do Conselho de Administração. Assim, a Cercimarante procura obter a maximização dos seus recursos, com o compromisso de melhoria contínua, a gestão das suas competências e o desenvolvimento das suas carreiras, tudo isto articulado com a Política da Qualidade.

3.2.2.3. Acolhimento e Integração

Relativamente ao acolhimento e integração de novos colaboradores, importa identificar quais os procedimentos desenvolvidos pela Cercimarante e verificar se, para os entrevistados, estes modelos são os mais adequados à instituição.

Depois de realizada a contratação, decorrem os processos de acolhimento e integração, que se inicia com a entrega do manual de acolhimento. Neste manual pode-se encontrar a história, a missão, os valores, os objetivos estratégicos, o organograma e a política da qualidade.

“... a primeira passa por um manual de acolhimento que é dado à pessoa quando chega...” (E1).

E2 afirma que: *“...sempre que integra um colaborador é feito um programa de acolhimento... em que é dada uma formação inicial às pessoas..., explicar o que foi a Cercimarante ao longo dos anos, que é muito importante perceber quem a começou e como é que ela foi crescendo...”.*

E7 encara o manual de acolhimento como *“...um guia, no fundo para as pessoas se poderem organizar, quem é que é quem, onde se podem dirigir...”.*

No decorrer do processo de acolhimento e depois de entregue o manual, é preenchida a ficha do colaborador e é assinando o termo de responsabilidade e de confidencialidade. Esta prática é realizada pelos gestores de processos designados no âmbito do SGQ. E6 cita que a instituição, *“Tem um procedimento específico, tem um colaborador encarregue de fazer o acolhimento e integração, que é explicar o que é a Cercimarante, qual é a nossa missão, visão e os valores e depois aqui no serviço, já*

ficam os Diretores Técnicos com a função de fazer a integração do local onde o colaborador vai estar afeto”.

Em suma, o acolhimento e integração, numa fase inicial, são postos em prática pela responsável do processo, “...depois há também uma explicação a nível do que são as funções que as pessoas vão ter, visita às instalações, apresentação dos clientes, dos colaboradores, explicar algumas coisas mais específicas de cada uma das áreas... depois mediante a área que cada colaborador trabalhar, iremos reunir com os técnicos...” (E2).

A instituição é apologista que este processo não passe só pelo responsável principal, mas também por todos os Diretores Técnicos/Coordenadores de cada valência, em alguns casos até colaboradores que por vezes poderão deixar aquele posto de trabalho, e ficam para orientar o novo colaborador. Como refere E2: “... normalmente o Diretor Técnico é chamado também para avaliar e acompanhar este processo, pois quer queiramos quer não,... são eles que percecionam as dinâmicas e depois o que vamos percecionar... e nós, melhor que determinadas pessoas e que conhecem a realidade daquilo que nós precisamos e que poderemos ver se a pessoa se enquadra”.

É ainda “... explicado todo o trabalho, desde os horários, à remuneração, quais são os direitos que têm, quantas folgas tem, qual é o valor que recebe a nível de noite..., as próprias rotinas que vai ter...” (E1).

Aquando da questão **“Que tipo de dificuldades são reportadas pelos colaboradores numa fase inicial?”** as respostas foram unânimes e os entrevistados referiram que as dificuldades por vezes apresentadas não têm a ver com o trabalho em si, mas sim com o público-alvo, as várias especificidades de cada cliente.

“... trabalhar com este tipo de população às vezes não é fácil... não, dificuldade com o trabalho, mas com os clientes em si...” (E3).

Não obstante os entrevistados valorizarem esta prática de GRH, E7 reconhece que: “... antigamente não era assim, agora percebemos a diferença de quem entra agora e de quem entrava antigamente... quando entram cá a integração é muito boa, adaptam-se bem...”. Ou seja, para o entrevistado, aquando da sua contratação, não teve estas práticas e mais-valias como existem nos dias de hoje, era tudo muito informal, não existia grande preocupação relativamente ao acolhimento (eram apresentados aos colegas, à instituição e a partir daí, iniciavam o seu trabalho).

Atualmente dá-se importância ao acolhimento e integração e, depois, passado determinado tempo, o colaborador é questionado sobre o seu processo de integração.

Por último, é feito um registo de formação, onde as pessoas assinam em como tiveram formação inicial, dirigindo-se para os seus locais de trabalho onde é realizado um relatório ao acolhimento. Portanto, é notório que no momento do acolhimento dos novos colaboradores há procedimentos de atuação que estão devidamente formalizados e documentados.

3.2.2.4. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é efetuada na Cercimarante nas diversas valências e equipas. Todos os colaboradores são avaliados, anualmente.

No decorrer da realização das entrevistas, a avaliação de desempenho de 2017 ainda não tinha sido concluída, faltando a validação por ambas as partes, por isso os dados recolhidos têm por base a avaliação de desempenho do ano de 2016.

“... nós temos procedimentos de gestão... normalmente em janeiro procuramos fazer, este ano... ano de 2017 está em atraso... nós temos uma parte que é a avaliação que é feita pelo colaborador, depois à parte os responsáveis de cada serviço e por nós... e essa parte falta concluir...” (E4).

Para compreender como funciona esta prática, foi colocada a seguinte questão: **“... Como avaliam os colaboradores e quem os avalia?”**

“Quem os avalia em primeiro lugar sou eu enquanto Diretor Técnico... depois é feita uma segunda reunião com o presidente...” (E1).

“... a avaliação é tripartida... porque há uma auto-avaliação... a avaliação feita pela gestão que é sempre um elemento mais ou menos neutro do Conselho de Administração e o responsável do serviço, Diretor Técnico ou Coordenador... depois esse resultado é discutido juntamente com os colaboradores” (E5).

Desta forma, a avaliação compete ao Conselho de Administração que avalia os colaboradores, se possível, no primeiro mês do ano, em relação ao período transato. A metodologia para avaliar o desempenho é baseada na análise de desempenho da função e nas características individuais de cada um dos colaboradores e divide-se em

quatro fases: 1.^a fase (auto-avaliação); 2.^a fase (avaliação pela gestão); 3.^a fase (validação por ambas as partes); e a 4.^a fase (diagnóstico das necessidades).

E6 explicita pormenorizadamente estas fases referindo que: “... o primeiro momento é a auto-avaliação é entregue o questionário a cada um dos colaboradores em que faz a sua auto-avaliação, depois é feita a avaliação pela gestão, ou seja, eu enquanto Dr.^a do serviço fazer a minha avaliação de cada um dos colaboradores no mesmo formulário que eles já preencheram, porque no primeiro momento eles preenchem e entregam, eu vou fazer a minha avaliação e depois, junto com a direção, com o Conselho de Administração vemos a avaliação, que foi feita e depois há um terceiro momento da avaliação pela gestão com o colaborador”.

A 4.^a Fase permite a coordenação e a implementação de ações necessárias face aos resultados, podendo envolver a necessidade de proporcionar novas competências aos colaboradores, de melhorar a qualidade do serviço prestado e de melhorar o local de trabalho bem como os seus equipamentos.

A avaliação de desempenho é formada por variáveis e cada variável tem a sua ponderação. O desempenho da função (60%) é analisado através de 10 critérios com ponderações distintas (assiduidade; pontualidade; realização; qualidade; conhecimento do trabalho; cooperação; trabalho em equipa; disponibilidade para realizar novos serviços e satisfação das necessidades pontuais da organização; valorização profissional e orientação para o cliente). Já as caraterísticas individuais (40%) são analisadas através de 8 critérios e também com ponderações distintas (desenvoltura; criatividade; capacidade de realização; responsabilidade; relações interpessoais com os clientes, com os responsáveis e internas; evolução evidenciada no último ano em termos comportamentais e no desempenho das funções).

As consequências da avaliação de desempenho são os incentivos que estão presentes na política de reconhecimento. Cada um dos critérios referidos anteriormente são avaliados da seguinte forma: excelente (5); muito bom (4); bom (3); aceitável (2); e fraco (1).

Para além destas variáveis, na avaliação de desempenho consta ainda o diagnóstico de necessidades: “... onde nós aqui, pedimos que cada um deles escreva, no momento da avaliação, antes da segunda fase, e que identifique os meios de trabalho, a comunicação se correspondem ou não e cada um põe e depois nós em função... e depois nós, e com base nisto,... definimos o plano de comunicação e depois fazemos a intervenção” (E4).

Os resultados da avaliação de desempenho têm sido apresentados aos colaboradores a nível formal e individual: *“É individual, nessa reunião que há com o colaborador, com o presidente...e aí no momento da avaliação de ambas as partes, na validação o colaborador sabe a nota que teve”* (E7).

“A avaliação de desempenho é feita individualmente, é reportado o resultado da avaliação individualmente, é afixado também no geral uma média de quanto é a satisfação dos colaboradores” (E6).

Sendo a avaliação de desempenho uma prática que avalia as capacidades e competências dos colaboradores, esta pode não ser bem vista e aceite pelos mesmos, mas de acordo com a opinião dos entrevistados, é perceptível que os colaboradores valorizam esta prática e compreendem a sua importância para a melhoria contínua dos RH e da própria organização.

“Eu acho que encaram de forma positiva... eu acho que as pessoas reagiram bem...” (E2).

“... a nível geral eles gostam, aliás, alguns até estavam preocupados, ainda há dias fui abordado de quando saiam as avaliações...” (E4).

“Eu acho que a encaram bem, porque também quando entraram já sabiam que havia esta avaliação...” (E6).

Para E2 os colaboradores encaram de forma positiva esta prática, porque faz parte da cultura da instituição e devido ao facto de serem uma instituição certificada desde 2009.

As formas de reconhecimento são coerentes com as restantes políticas da instituição e são ajustadas aos recursos que a mesma dispõe. Assim, as recompensas são diferentes, conforme a ponderação. Excelente (os colaboradores terão direito a mais três dias de férias por ano, sendo um deles o dia de aniversário); Muito Bom (os colaboradores terão direito a mais dois dias de férias, sendo um deles o dia de aniversário); e Bom (os colaboradores terão direito a mais um dia de férias, sendo o dia do aniversário).

Foi questionado se existiam consequências negativas ou positivas desta PGRH e foi perceptível que: *“... para já só conheço positivas, não conheço negativas...”* (E7). E E2 confirma que: *“... aqui nós é sempre positiva...”*. Em suma, segundo os entrevistados nunca existiram situações de colaboradores com desempenho

inadequado, pelo que não há consequências definidas para desempenhos insuficientes.

Aquando da questão “...**Quais são as maiores dificuldades que sente neste processo?**” a resposta foi idêntica em alguns entrevistados, que se deve ao facto de se avaliarem uns aos outros, porque como afirma E5 “... *é que nós também somos colaboradores...*” e E6 reconhece que “... *é sempre difícil avaliarmos outras pessoas... a avaliação que eu tenho, eu no dia-a-dia tento ser justa, avaliar, tentar ser mais justa possível e a avaliação corresponder ao efetivo desempenho da pessoa... eu acho que a maior dificuldade é conseguir ter essa percepção*”.

Para a tornar mais objetiva, a avaliação de desempenho irá sofrer algumas alterações. E4 explica: “...*o modelo que temos, que também queremos e temos identificada essa necessidade... porque ele foi feito de uma forma que tentasse ser, no fundo, transversal, mas o objetivo e sabemos que há determinadas categorias que tem determinadas especificidades e há aqui alguns itens que, por exemplo, e um que tem uma ponderação, que é a questão da Orientação para o Cliente, que tem 18 na sua ponderação, algumas categorias profissionais, não têm o contacto direto, não lidam diretamente e aí, às vezes podem ser penalizadas...*, ou seja, podem não atingirem a ponderação máxima, porque não entram em contacto com os clientes, como é o caso das cozinheiras.

Verifica-se que a avaliação de desempenho é uma das práticas mais importantes da GRH, pois contribui para outras práticas, nomeadamente a gestão de carreiras, a remuneração e a formação. Este contributo traduz-se ainda na possibilidade de avaliar o capital humano a curto, a médio e a longo prazo, definindo a contribuição de cada colaborador, identificar necessidades de formação e selecionar os colaboradores com condições de promoção ou transferência.

3.2.2.5. Desenvolvimento e Gestão de Competências

De modo a garantir um desempenho de excelência, a Cercimarante pretende proporcionar aos colaboradores os meios necessários para o seu bem-estar e a sua satisfação contínua. Relativamente ao desenvolvimento e gestão de competências, a instituição planifica ações de formação resultante do levantamento de necessidades, em todas as valências, através dos resultados das avaliações de desempenho ou sugestões obtidas ao longo do ano.

Para compreendermos como funciona esta prática, iniciámos com a seguinte questão: **“Que importância é que a instituição atribui às qualificações/competências dos colaboradores?”**. É possível aferir que:

“... atribui bastante importância porque há sempre uma política de formação tanto interna como externa à instituição...” (E1).

“... a formação sempre foi... extremamente valorizada... sempre que havia uma formação... ou até um seminário... havia sempre divulgação para que as pessoas participassem e mantêm-se...” (E5).

E6 afirma ainda que: *“... a Cercimarante sempre teve um foco muito grande em investir nas pessoas que cá trabalham porque tem consciência que são estas pessoas que fazem a casa e que dão vida à instituição...”*.

Considera-se então que a instituição (apesar de alguns imprevistos) demonstra bastante interesse em proporcionar aos seus colaboradores formações adequadas para um bom desempenho. Assim a nível da formação, *“... fazemos um levantamento de necessidades de formação...”* (E3), com base no *“... modelo de avaliação de desempenho... há um diagnóstico que o colaborador faz... em que ele identifica as necessidades a nível da formação...”* (E4) ou através de *“... documentos próprios que estão disponíveis por toda a instituição...”*.

O levantamento das necessidades pode ser feito pelos colaboradores, pelos Diretores Técnicos/Coordenadores, ou ainda por toda a equipa, quando se tratam das equipas multidisciplinares, como é o caso do CAFAP, ou seja, a nível de resposta social: *“...é feito um diagnóstico anualmente das necessidades... pronto, em equipa, discutimos essa ação, pode ser equipa ou individual, ou ser uma necessidade do grupo, e depois é levada à administração superior... e sempre que há necessidades de formação... são sempre aceites... nunca foi recusado”* (E7).

Para colmatar as necessidades de formação, a Cercimarante: *“... criou um documento próprio, interno para a autoformação e todos os colaboradores têm direito a 15% do IAS (Indexante dos Apoios Sociais) de subsídio para formação externa. Estamos a falar de 60€...”* (E4). No entanto, se um colaborador necessitar de outra formação e se o valor desta for superior ao que a instituição disponibiliza, e se a instituição verificar a sua pertinência, esta contribui na totalidade para o pagamento da formação: *“... e se percebermos que no fundo o colaborador faz o pedido, apresenta a documentação... e se percebermos que em termos daquilo que é a aprendizagem que depois possa aplicar, nós muitas vezes também pagamos até na íntegra...”* (E4).

Aquando da questão: **“Quais as dificuldades com que a instituição se depara na área da qualificação dos colaboradores?”**, a única dificuldade/necessidade reportada foi que a formação deveria assentar mais a *“... nível de relacionamento interpessoal, de convivência... acho que a aposta é mesmo essa... trabalhar muito a nível de equipamento, muito trabalho nos serviços, trabalhar com os colaboradores que estão afetos a esses serviços...”* (E6). *“Quanto mais formadas as pessoas estiverem, quanto mais competências têm, melhor poderão...cuidar dos clientes...”* (E6).

Segundo os entrevistados, para além da formação interna, verifica-se o recurso à formação externa através de entidades formadoras externas, sendo a formação disponibilizada em horário pós-laboral. No entanto, se assim for necessário, a formação também se poderá realizar em horário laboral, uma vez que a instituição considera fundamental a formação profissional, como uma ferramenta de aquisição e desenvolvimento das capacidades, para o desempenho profissional e para uma valorização profissional e pessoal (atualização de conhecimentos e de competências).

Esta prática tem a finalidade de fornecer à instituição competências distintas que se traduzem em vantagens competitivas.

3.2.2.6. Motivação e Sistema de Recompensas

A Cercimarante valoriza os seus RH e considera-os um investimento. A instituição possui alguns benefícios que funcionam como fortes elementos de atração e retenção dos colaboradores, contribuindo para elevar os níveis de satisfação pessoal no trabalho.

Quando questionados sobre a existência de um sistema de recompensas na instituição, apurou-se que existia e que não dependia somente do resultado da avaliação de desempenho: *“... há um sistema de recompensa... há uma Política de Reconhecimento em que as pessoas tem dias de férias, mediante a avaliação, para além de outros reconhecimentos...”* (E3).

Assim, com a questão: **“Quais são as recompensas atribuídas aos colaboradores pelo seu desempenho?”** constatou-se que os colaboradores usufruem das seguintes recompensas:

“... os colaboradores aqui têm direito a 11 dias durante o ano sem nenhuma perda, em termos da retribuição para dar apoio a filhos ou pais e não perdem qualquer, recebem na integra...” (E4);

“... se eu tiver que sair para uma consulta e chegar... não me é descontado... tudo com peso e medida... ou se for uma situação pessoal, também já aconteceu e nós não temos justificação...” (E1);

“...vem o Natal, naturalmente é sempre dada alguma coisinha aos colaboradores... o jantar, normalmente... a direção também paga o jantar...” (E2).

Para além das práticas referidas anteriormente, o Conselho de Administração está a *“... instituir, prémios monetários... sempre que algum colaborador se destaca e aí o responsável pela resposta manda informação e nós eventualmente analisamos e retribuimos...” (E4)*. Esta prática é ainda recente, só foi posta em prática nos últimos dois anos, porque começaram a perceber que para muitos colaboradores é mais importante o dinheiro do que propriamente mais dias de férias, sendo considerada também *“...uma forma de reconhecimento em termos do que é os RH...” (E4)*.

Outra recompensa que a Cercimarante está a tentar por em prática é a diminuição das assimetrias que existem em termos de salário. E4 refere que *“... alguns já recebem mais, ainda este ano fizemos ajustes superiores à Lei...”*.

Quando questionados como os colaboradores avaliam este sistema, as respostas foram unânimes: *“Eu acho que há muita gente que é ingrata nesse sentido, acabam por ter um bocadinho e querem mais... agora há outros que valorizam...” (E1); “... nunca é suficiente...” (E7); “Eles encaram bem...” (E2)*. É possível verificar que existem colaboradores que avaliam de forma positiva este sistema, no entanto existem outros que não o vêem da mesma forma e por isso, segundo E5 *“... tem baixado a satisfação dos colaboradores...”*, no entanto *“... isto traz uma série de constrangimentos...”*, nomeadamente *“... custos adicionais porque há determinadas funções ou profissões que quando faltam é necessária substituição...”*.

A diversidade de opinião implicará estratégias de intervenção individualizadas. Ter colaboradores motivados é um passo importantíssimo para a qualidade dos serviços prestados. No entanto, na Cercimarante impera *“...um espírito agradável...”*, sendo consideradas indispensáveis as relações harmoniosas numa equipa de trabalho, ou seja, quanto mais dinâmicas, moderadas e responsáveis forem as equipas, melhor será realizado o trabalho, tornando-o mais vantajoso.

3.2.2.7. Desenvolvimento de Carreiras

O Desenvolvimento de Carreiras é um eixo de ligação para a estruturação de oportunidades de desenvolvimento individual.

No que diz respeito a esta prática e para uma melhor compreensão, foi colocada a seguinte questão: **“O sucesso da organização depende certamente do desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores. Em termos de desenvolvimento de carreiras, quais as linhas gerais das políticas estabelecidas?”** Com as respostas obtidas, foi possível identificar a possibilidade de desenvolvimento de carreiras, pois todos os entrevistados entraram na instituição com um cargo de menor responsabilidade e ao longo dos anos foram progredindo. E1 confirma: *“... vou dar o exemplo, o meu próprio exemplo... deram-me uma oportunidade para ir, para desempenhar um novo trabalho...”*; *“A minha carreira foi uma carreira de progressão...”* (E2); *“Há sempre a possibilidade de progredir...”* (E5); e para E6: *“... efetivamente a Cercimarante dá oportunidades às pessoas e reconhece as pessoas...”*.

A progressão na carreira não é exclusiva dos Diretores Técnicos/Coordenadores: *“...há outras situações iguais... nós temos aqui uma senhora que... era auxiliar de limpeza, passou a empregada de refeitório, a seguir passou a ajudante de ação direta e neste momento é monitora de atividades ocupacionais, portanto foi progredindo...”* (E2). Para E3 *“... a evolução tem muito a ver com o facto de a formação que lhe é proporcionada...”* e E2 refere que esta prática *“é o reconhecimento do trabalho que fizeram”*. E7 assume *“... que desde que entrei aqui até ao momento, a autonomia que vou tendo também tem a ver com o desempenho que fui tendo ao longo dos anos, porque confiam de alguma forma... é uma recompensa de alguma forma porque reconhecem o trabalho”*.

O desenvolvimento de carreiras é possível na Cercimarante porque esta tem uma dimensão considerável e disponibiliza grande diversidade de respostas sociais, apresentando maiores possibilidades de colocar em prática estes mecanismos e respondendo com maior facilidade às expectativas dos profissionais. E4 faz referência a um exemplo de resposta às expectativas de um colaborador: *“a pessoa que agora é Assistente Administrativa já há dois ou três anos tinha feito o pedido... no fundo formalizou uma intenção de que quando houvesse oportunidade que gostaria de poder... e foi lhe dada essa oportunidade”*.

Em suma, a instituição reconhece o empenho e o investimento pessoal dos colaboradores e cria condições para um desenvolvimento contínuo. Os colaboradores têm sempre presente que: *“... sempre que há novos projetos nós damos essa prioridade, sempre internamente, ou seja, nós só lançamos um concurso externo, se não tivermos internamente”* (E4).

Esta Prática de Gestão de Recursos Humanos é uma das muitas vantagens da Cercimarante, porque possibilita a mobilidade interna, fazendo da retenção dos seus colaboradores um dos seus maiores desafios.

3.2.3. Valorização das Práticas

Para compreendermos quais serão as PGRH mais valorizadas pelos responsáveis, foi colocada a seguinte questão: **“Do conjunto de práticas atrás referidas, qual ou quais, na sua opinião, são mais importantes para a elaboração de uma estratégia de GRH articulada com a estratégia global da organização?”** As práticas foram valorizadas como um todo porque complementam-se, mas as mais referidas foram a avaliação de desempenho, a motivação e a gestão de recompensas.

“Sem dúvida é o reconhecimento e a avaliação de desempenho...” (E1);

“A recompensa eu acho que é importante...” (E7).

Contudo, o mais valorizado na Cercimarante são os colaboradores. E3 refere que é necessário *“...ter os colaboradores motivados, sem dúvida alguma, porque eu não consigo, eu faço sempre a comparação a uma equipa de futebol... eu posso ter um bom treinador, mas se eu não tiver, até posso ter os melhores jogadores do mundo, mas se eu não tiver uma equipa, quer a nível motivacional... unida, coesa com o mesmo espírito de missão, com a mesma visão... eu não vou ter sucesso”*. A opinião dos entrevistados é assim consensual, notando-se uma enorme tendência para considerar as pessoas como um investimento. E4 afirma que: *“... para o sucesso da organização aquilo que tem que haver é um maior investimento é nas pessoas, não tenho dúvida...”*. E3, assegura que *“... a instituição, é o rosto daquilo que são os seus colaboradores, os colaboradores fazem a casa”*.

Portanto, através dos seus colaboradores, a Cercimarante procura atingir os objetivos definidos no seu plano estratégico, para isso procura otimizar os seus recursos, de forma articulada, sendo estes tecnológicos, financeiros e humanos, com o

envolvimento dos *stakeholders*, de forma a satisfazer os seus clientes e manter a qualidade dos serviços prestados, visando a sua sustentabilidade.

Em síntese, o futuro é feito pelas pessoas e as OTS são feitas de pessoas e para pessoas e este facto vem reforçar a necessidade de se ter uma adequada GRH, não só como forma de reter os colaboradores, mas como uma forma de permitir a realização e a motivação no trabalho.

CONCLUSÕES

Atualmente é inquestionável a importância do Terceiro Setor. Em Portugal, como noutras latitudes, tem um peso decisivo no combate à pobreza e a situações de exclusão social. Economicamente, não é menos importante, já que é um empregador expressivo (Franco, 2015). Neste contexto, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem uma influência significativa ao nível do desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), na medida em que se considera que as pessoas são o seu ativo mais importante (Akingbola, 2006; Pynes, 2009).

Com este trabalho, procurou-se conhecer/analisar a GRH na construção de uma organização competitiva e como fator gerador de saberes, de habilidades, de capacidades, de competências e comportamentos. Para isso identificou-se quais as práticas desenvolvidas e qual a importância que lhes é atribuída pelas diferentes chefias. Para tal, optou-se pela metodologia do estudo de caso, desenvolvido numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), a Cercimarante.

Assim, relativamente à forma como a GRH é desenvolvida na Cercimarante, foi possível concluir que a organização evoluiu com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e com a consequente certificação EQUAS Assurance, a partir de 2010. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) cresceram através da consciencialização da importância dos Recursos Humanos (RH) e do seu contributo para alcançar os resultados pretendidos e a sustentabilidade da organização.

No caso em estudo, mediante as informações recolhidas, podemos avançar com algumas conclusões:

- Embora não exista um departamento de GRH e as práticas estejam condicionadas pelo SGQ e pelos Acordos de Cooperação, nota-se uma preocupação com práticas de gestão de pessoas que contribuem para o sucesso e sustentabilidade da organização;
- Sendo responsabilidade última da direção de topo (presidente e vice-presidente) há várias responsabilidades que são partilhadas com os diretores técnicos e coordenadores. Estes, mais próximos dos colaboradores, estão em melhores condições para concretizar as PGRH;

- Várias foram as práticas identificadas (descrição e análise de funções, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, gestão da formação, gestão de recompensas e gestão de carreiras);
- No geral, e pelas respostas obtidas, há uma clara identificação destas práticas com a cultura organizacional. Para os colaboradores da instituição a percepção é positiva e vêem nestas PGRH aspetos positivos e com impacto no normal funcionamento da organização (exemplo: avaliação de desempenho, práticas de acolhimento e integração);
- Progressivamente existe uma maior participação dos diretores técnicos e coordenadores e dos restantes colaboradores no aperfeiçoamento de algumas ferramentas de GRH (exemplo: avaliação de desempenho).

Assim, vamos de encontro a Pfeffer (1994) que afirma que a posição competitiva de uma organização passa também pela capacidade de atrair, desenvolver e manter as competências nucleares, formando uma equipa de colaboradores flexível e com níveis elevados de empenho organizacional e de envolvimento no projeto da organização. Ou seja, as organizações são confrontadas com a necessidade de gerir as pessoas que nela trabalham, adotando procedimentos formais que podem depender de vários fatores (objetivos, a cultura organizacional, o contexto, a história, entre outros).

Relativamente à função de Análise e Descrição de Funções, esta é considerada uma ferramenta fulcral para o recrutamento e seleção, pois permite encontrar a “pessoa certa para o lugar certo”, através da identificação do perfil pretendido e o necessário ajustamento para com a organização (Bowen et al. 1991). Na Cercimarante, todas as funções estão documentadas e validadas por cada colaborador e cada vez que existe uma nova categoria profissional é feito um levantamento da descrição de funções.

Quanto ao Recrutamento e Seleção, a IPSS apresenta grande sensibilidade para o recrutamento interno e dispõe de maiores possibilidades para colocar em prática este mecanismo, contribuindo para a satisfação profissional e correspondendo às expectativas profissionais.

No Acolhimento e Integração são elaborados um conjunto de atividades para o “dia inicial” de um colaborador, desde a apresentação da instituição, bem como das normas e dos colegas e visita às instalações, seguindo um manual de acolhimento. Este manual é uma mais-valia, visto que auxilia na divulgação de informações sobre a organização aos novos colaboradores, acelerando o processo de integração dos mesmos.

O sistema de Avaliação de Desempenho é percebido como fundamental pelos colaboradores, pelas informações que fornece e pela possibilidade de reduzir pontos fracos dos colaboradores e da organização. Todavia, requer revisões constantes para ser mais objetivo e adaptado a cada valência.

O Desenvolvimento de Competências também possui relevância para a Cercimarante, visto que é preocupação da entidade continuar a possibilitar aos funcionários ações formativas para melhorar as suas competências, mudar de posição hierárquica na instituição. Há formação externa e interna, o que acaba por se tornar uma motivação extra para o colaborador, já que com estas formações existe uma repercussão no trabalho. A Direção, caso necessário e justificável, assume os custos dessa formação, acabando por ser um pilar fundamental para o desenvolvimento e competitividade da organização.

Relativamente a outros processos integrados na GRH, tais como a Motivação e a Gestão de Recompensas, a atuação da IPSS passa pela aplicação de um sistema de recompensas formal. No entanto, este sistema não depende só do resultado da avaliação de desempenho, baseia-se na proximidade, no reconhecimento e envolvimento na dinâmica da organização, assim como na resposta às necessidades dos colaboradores, nomeadamente pelo apoio e pela flexibilidade de horários, numa intenção de facilitar a conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar.

No Desenvolvimento de Carreiras, a instituição procura compreender os diversos projetos de vida dos seus colaboradores, para isso incorporam-nos na organização, desenvolvem as suas carreiras por forma a mantê-los motivados, proporcionando perspectivas de realização profissional e pessoal.

Na Cercimarante é nítido o esforço da direção em potenciar a eficácia e eficiência da instituição. A Cercimarante reconhece a importância crescente do capital intelectual dos seus colaboradores. Procura recompensar e reconhecer, de forma a reforçar o seu comprometimento e lealdade para com a instituição. Maximiza ainda o potencial e o envolvimento ativo, através de valores partilhados e de uma cultura de confiança, de abertura e de participação, aproveitando esse envolvimento para gerar e implementar lógicas de melhoria contínua.

Resumidamente, a Cercimarante consegue alinhar o seu planeamento estratégico com as PGRH. Atinge os resultados pretendidos com a ajuda dos colaboradores, através da sua valorização e de uma cultura que dá prioridade ao bom ambiente organizacional, com pessoas empenhadas na causa maior, a missão e a visão,

partilhando os seus valores com os seus clientes, procurando eficiência com qualidade e otimização dos seus recursos, com o objetivo da sustentabilidade.

Neste sentido, a GRH adquire um papel relevante, uma vez que os aspetos organizacionais peculiares do terceiro setor estão intimamente relacionados à forma como as pessoas interagem nesses ambientes, articulados com a relativa diminuição dos recursos disponíveis para as suas ações. As boas intermediações das relações de trabalho, assim como o desenvolvimento do potencial humano nas OSFL, tornam-se condições centrais para o seu desenvolvimento.

LIMITAÇÕES/CONTRIBUIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Apesar de todos os dados e informações que foram sendo identificados ao longo deste trabalho, é importante reconhecer as principais limitações que o mesmo apresenta, de modo a que sejam evitadas em investigações futuras.

Sendo este um estudo de caso, em que se analisou somente uma instituição, não se pode generalizar os resultados, pois o objetivo principal foi tornar compreensível este caso, através da sua particularização. O contexto é muito específico, podendo condicionar os resultados obtidos.

Outra limitação prende-se com a impossibilidade de utilização da observação participante. A sua aplicabilidade permitiria obter um conhecimento mais aprofundado sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) desenvolvidas na instituição.

Futuramente seria interessante avaliar a percepção dos demais colaboradores da Cercimarante, para verificar se, de facto, o entendimento da implementação das PRGH é coincidente. Percepcionar as opiniões dos diversos atores, no seu contexto específico, incluindo os voluntários, alargaria e complementaria a aferição das proposições elencadas.

Estudos futuros, a outras instituições, a nível regional ou nacional, permitiriam uma análise mais alargada, permitindo verificar a implantação das PGRH no terceiro setor.

Apesar destas limitações, julgamos que este estudo apresenta um contributo válido para a investigação na área das Organizações Sem Fins Lucrativos, visto que há um desfasamento entre os contributos teóricos e as práticas realizadas nessas instituições (Neves, 2009). Assim, sugere-se a realização de pesquisas que permitam aprofundar o estudo de métodos, estratégias e modelos de Gestão de Recursos Humanos, adaptados às especificidades do Terceiro Setor.

Simultaneamente, este trabalho possibilitará à instituição aprofundar e refletir sobre as PGRH desenvolvidas e o seu contributo para o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, pp.1707-1725.

Akingbola, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *Voluntas*, 24, p. 214-240.

Albuquerque, L. (1987). *O papel estratégico de Recursos Humanos*. São Paulo: FEA/USP.

Alis, D., Horts, C., Chevalier, F., Fabi, B., e Peretti J. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social – Governação e Terceiro Sector*. Coimbra: Editora Almedina.

Amado, M. (2007). Qualificar o Terceiro Setor: Uma Perspectiva de Formação. *VeZ e Voz – Inovação e Qualidade no Terceiro Setor*, n.º1, série II, Ano XV, pp. 51-56.

Amaral, N. (2013). *Da Dependência e Vulnerabilidade à Sustentabilidade e Autonomia do Terceiro Setor*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Argyris, C. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (2012). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Impulso Positivo.

Azevedo, C., Franco, R., & Menezes, J. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições – edições periódicas e multimédia, Lda.

Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano*. Lisboa: Instituto Piaget.

Barreto, P. & Honorato, F. (1998). *Manual de sobrevivência na selva académica*. Rio de Janeiro: Objeto Direto.

- Basto, A. (1997). *História da Santa Casa da Misericórdia do Porto* (2.^a ed.), Santa Casa da Misericórdia do Porto.
- Bauer, M. & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa Qualitativas com texto, imagem e som: Um manual prático*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Beaumont, P. (1993). *Human Resource Management: Key concepts and skills*, London: Sage.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa, 5^aed., Lisboa.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Guide – Artes Gráficas, Lda.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Boni, V., Quaresma, S. (2005). *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Revista Eletrônica dos Pós-Formados em Sociologia Política da UFSC, Vol.º2, n.º1, pp.68-80.
- Bose, M. (2004). *Gestão de Pessoas no Terceiro Setor*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Brasil.
- Bose, R. (2002). *Customer Relationship management: Key Components for IT Success*. Industrial Management & Data Systems, 102 (2), pp. 89-97.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). *Hiring for the organization, not the job*. Academy of Management Executive, 5, pp. 35-51.
- Boyer, R., & Drache, D. (Eds.) (1996). *States against markets: the limits of globalization*. Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Bratton, J. (1999). *“Strategic human resource management”*. Disponível: Human Resource Management - Theory and Practice, (2nd ed.) pp. 37-70. London: Macmillan Business.
- Byrne, R. (1995). *The Thinking Ape: Evolutionary Origins of Intelligence*. Oxford University Press. Switzerland.

Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Camara, P. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Camara, P. (2006). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: RH Editora.

Camara, P. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. Lisboa: D. Quixote.

Carmo, H., Ferreira, M. (1998). *Metodologia de Investigação: guia para auto aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalhinho, D. (1995). Perfis profissionais. *Revista FORMAR* (n.º 13), Lisboa, edição IEFP, pp. 6-9.

Carvalho, A. (2010). *Quantifying the third sector in Portugal: na overview and evolution from 1997 to 2007*. *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, International Society for Third Sector Research*, 21(4), pp. 588-610. (Disponível em https://www.researchgate.net/publication/225413185_Quantifying_the_Third_Sector_in_Portugal_An_Overview_and_Evolution_from_1997_to_2007, acedido a 02-01-2018).

Chiavenato, I. (1988). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas S. A.

Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chiavenato, I. (2000). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.

CIREC – Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique Sociale et Coopérative (orgs.) (2000). *The Enterprises and Organizations of the Third System: A Strategic Challenge for Employment*. Liege: Internacional. (Disponível em <http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/publications/apce/> acessado a 04-01-2018).

Ckagnazaroff, I. (2001). *Desafios da gestão em organizações do terceiro setor*. Disponível em *Gestão, Trabalho e Cidadania - Novas Articulações*. Horizonte: Autêntica, acessado a 04-01-2018).

Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário (Protocolo para o Biénio 2017/2018).

Costa, F (s/d). *Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor: Uma reflexão necessária*, Terra e Cultura, Ano XVIII, n.º35, pp. 40-72.

Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas* (2.^a ed.) Coimbra: Almedina.

Dias, C. (2005). Economia Social e o Estado Providência, *Sociedade e Trabalho*, 25, pp. 39-51.

Drucker, P. (1997). *Administração de Organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas*. (4.^a ed). São Paulo: Pioneira.

Drucker, P. (2005). *Managing the Nonprofit Organization – Principles and Practices*. New York, HarperCollins Publishers.

Duarte, T., Sousa, M., Gomes, J., Gomes, P. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel.

Dutra, J. (2001). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.

Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Estatuto da Assistência Social (1944) – Bases Reguladoras dos Serviços de Assistência Social.

Falconer, A. (1999). *A promessa do terceiro setor (ensaio)*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Falconer, P. (1999). *A Promessa do Terceiro Setor – Um estudo sobre a constituição do Papel das Organizações sem fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*. Dissertação de Mestrado. FEA/USP, São Paulo, Brasil.

Fernandes, A. & Caetano, A. (2000). *A Avaliação Do Desempenho*. (1.^a ed) Lisboa: Editora Recursos Humanos.

Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: o Caso da APPACDM do Porto*. Dissertação de Mestrado, FEP. Porto, Portugal.

Fernandes, R. (1994). *Privado porém público: O Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumar.

Ferrari, A. (1982). *A metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Mc Graw-Hil.

Ferreira, S. (2004). *Sociological observations of the third sector through systems theory: an analytical proposal*. *Voluntas*, v. 25, pp.1671–1693.

Fiege, H. (2003). *ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudanças*. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer.

Fischer, A. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA/USP.

Fischer, A. (2001). *A Gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor*. VOLTOLINI, Terceiro Setor: Planejamento e Gestão, São Paulo: Senac, pp.65-78.

Fischer, A. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.

Fischer, R & Bose, M. (2005). *Tendências para a gestão de pessoas em Organizações do Terceiro Setor*. Disponível em: Assembleia Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA. Santiago.

Fitoussi, J. & Rosanvallon, P. (1997). *A nova era das desigualdades*. Oeiras: Editora Celta.

Fleury, M. & Fischer, R. (1992). *Relações de trabalho e políticas de gestão – uma história das questões atuais*. Disponível em: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Canela: Anpad.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

França, A. (2007). *Prática de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.

Franco, R. (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Fundação Calouste Gulbenkian. Cidadania Ativa. Universidade Católica Portuguesa.

Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E., Salamon, L. (2005). *O Setor não Lucrativo numa perspectiva comparada*. Lisboa/Baltimore: Universidade Católica Portuguesa/Johns Hopkins University.

Frisch, K. (2015). Diretora Executiva da Academia de Gestão Social. *Gestão de Excelência Chega ao Terceiro Setor..* (disponível em <http://www.impulsopositivo.com/content/gestao-de-excelencia-chega-ao-terceiro-setor>, acessado a 13/03/2018).

Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Coleção Pesquisa Qualitativa (Coordenação de Uwe Flick). Porto Alegre: Bookman Artmed.

Garay, S. M. (2011). *A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios*. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro.

Gil, A. (1995). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (4ªed)*. São Paulo: Editora Atlas.

Gil, C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (3ªed)*. São Paulo: Editora Atlas.

Gohn, M. (2001). *Educação Não-Formal e Cultura Política, (2,ª ed.)* São Paulo: Cortez.

- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar* (8ª ed). Rio de Janeiro: Record.
- Gomes, J., Rego, A., Cunha, M., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gratton, L. & Truss, C. (2003). “*The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action*” (disponível em Academy of Management Executive), pp. 74-86.
- Gratton, L. (1999). “*People processes as a source of competitive advantage*”. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social e CID (2005) (disponível em: http://www.seq-social.pt/documents/10152/14707/acolhimento_residencial_crianças_jovens/40a9198f-3ce5-44b3-b98a-b1ccdd8bf1c8, acessado a 18/11/2018).
- Hager, M. & Brundey, J. (2004). *The Challenges and Benefits of Volunteers*. Washington, DC: The Urban Institute.
- Haguette, T. (2005). *Metodologias qualitativas na sociologia* (10ªed). Petrópolis: Vozes.
- Hammer, M. (1998). *Além do fim da Administração*. São Paulo, Makron.
- Hegenberg, L. (1976). *Etapas de Investigação Científica*, 2ºVol. São Paulo: EDUSP.
- Hipólito, J. (2001). *Tendências no Campo da Remuneração para o novo milénio*. São Paulo: Gente.
- Hipólito, J. (2002). *Sistema de Recompensas: uma abordagem actual*. São Paulo: Gete.
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo, McGraw-Hill.
- Jacob, L. (2002). *Ajudante Sénior: Uma hipótese de perfil profissional para as IPSS*. Dissertação de Mestrado. ISCTE. Lisboa. Portugal.
- Joaquim, C. (2015). *Proteção Social, terceiro sector e equipamentos sociais: Que modelo para Portugal?*. Observatório Sobre Crises e Alternativas. Centro de Estudos Sociais (CES). Universidade de Coimbra, Coimbra. Portugal.

Justiniano, B. (2003). *Recursos humanos, um desafio para o terceiro setor*. Guia de Empregos. Disponível em http://www2.uol.com.br/aprendiz/guia-de-empregos/terceiro/info/artigos_021003.htm#3, acessado a 13/03/2018.

Kaplan, R. (1988). The evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*. Harvard Business Review, pp.380-418.

Le Boterf, G. (1990). *De la compétence à la Navigation Professionnelle*. Paris: Les Editions d'organisations.

Le Boterf, G. (1994). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Editions d'Organizations.

Lepak, D. & Snell, S. (1999). "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development". In *Academy of Management Review*, pp. 3-48.

Lessard, H.; Goyette, G. e Boutin, B. (2008). *Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lopes, M. (2001). *Pobreza, Assistência e Controlo Social (1750-1850)*. Coimbra: Editora Palimage Editores.

Lopes, M. (2008). *Pobreza, assistência e política social em Portugal nos sécs. XIX e XX - perspectivas historiográficas* in *A Cidade e o Campo*. Colectânea de Estudos. Coimbra, Centro de História da Sociedade e da Cultura, pp. 63-83.

Lopes, M. (2009). *Protecção Social em Portugal na Idade Moderna. Guia de estudo e investigação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Maia, F. (1985). *Segurança social em Portugal*. Evolução e tendências. Lisboa: IED.

Marconi, M.; & Lakatos, E. (1996). *Técnicas de Pesquisa* (3ªed). São Paulo: Atlas.

Marques, S. (2014). *A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra. Coimbra. Portugal.

Martinho, A., Lousã, E., Soares, R., Meirinhos, V. (2015). *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos – Práticas Emergentes* (1.ª ed), Vida Económica.

Martins, D. (2004). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em empresas de Média Dimensão: O caso do Distrito de Aveiro*, Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social, Porto, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Mello, A. & Valadão, V. (2008). *Conflitos e Dilemas dos Gestores de Organizações do Terceiro Setor: um estudo de multicaseos*. Disponível em Encontro de Administração Pública e Governança – ENAPG. Salvador.

Messeder, J. (1992). *Em Busca de um modelo integrado de planeamento e desenvolvimento de recursos humanos*. Revista de Administração Pública, **26**, n.º3.

Monteiro, A. (2004). *Rutura dos laços sociais, uma outra leitura da Exclusão Social* (1.ªed). Coimbra: Quarteto.

Monteiro, G. (2008). *Empowerment – Uma Estratégia de Luta Contra a Pobreza e a Exclusão Social em Cabo Verde – O caso de Lajedos*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Porto Novo. Brasil

Monteiro, L. (2009). *O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Moura, E. (1999). *Gestão de Recursos Humano. Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Moura, E. (2000), *Gestão dos Recursos Humanos: Influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Neto, A. & Gomes, R. (1997). *“Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas”*. (Disponível em www.presidentekennedy.br/recadm/edição1/artigo04.pdf, acedido a 04/02/20189.

Neumayr, M. & Meyer, M. (2010). *“In search of civiness: na empirical investigation of servisse delivery, public advocacy, and community building by civil society organizations”*, in Tco Brandsen, Paul Dekker e Adalbert Ecers (eds.), *Civiness in the Governance and Delivery of Social Services*. Baden- Bden: Nonis, 201-225.

Neves, J. (2009). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.

Newstrom, J. (2008). *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: MacGraw-Hill.

Norma NP 4427:2004 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos.

Oliveira, I. (2002). *Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: Um paradigma de interação comunicacional dialógica*. Tese de doutoramento. UFRJ – Escola de Comunicação. Brasil.

Oliveira, I. (2009). *Planeamento Estratégico*. Djalma de Pinho Rebouças (26.^a ed). São Paulo: Atlas.

Parente, C. (2014). *Empreendedorismo Social em Portugal*. Entre o Estado e o Terceiro Setor: Modos de Regulação. O Terceiro Setor Português em foco. Porto.

Parente, C., Marcos, V., Amador, C. (2012). *Gestão do voluntariado no terceiro sector português: pistas preliminares de reflexão*. VII Congresso Português de Sociologia "Sociedade, Crise e Reconfigurações". Porto: Universidade do Porto (disponível em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>, acessado a 04/01/2018).

Pereira, S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Dissertação de Mestrado. ISCAP, Porto, Portugal.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the power of work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Picado, L. (2010). *Concepção e gestão da formação profissional contínua: da qualificação individual à aprendizagem organizacional*. Lisboa: Edições Pedagogo.

Pina e Cunha, M. & Rego, A. (2013). *Superequipas – Orientações para as equipas que desejam superar-se*. Lisboa: Actual Editora.

Pina e Cunha, M., Cunha R., Rego, A., Neves, P., Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Sílabo.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo.

Polit, D. (1995). *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem* (3.^aed). Porto Alegre: Artes Médicas.

Pynes, J. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector: elementos para referenciação teórica e conceptual*. Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia. Sociologia. (Disponível em http://isociologia.pt/App_Files/Documents/working5_101019094100.pdf consultado a 04/01/2018).

Quintão, C. (2011). *O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal - Uma abordagem preliminar*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5.ªed). Lisboa: Gradiva.

Ramos, A. (2009). *A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de Trainees 2008 da Galp Energia*. (Disponível em <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1732/1/Influencia%20da%20lideran%C3%A7a%20na%20motiva%C3%A7%C3%A3o.pdf>, acedido a 23/04/2018).

Raposo, R. (2000). *O Terceiro Setor como Mercado de Trabalho*. 2ª Coletânea de Artigos. São Paulo: SENAC.

Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Ridder, H. & McCandless, A. (2010). "Influences on the Architecture of Human Resource Management". *Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 39, pp. 124-141.

Ridder, H. & McCandless, A. (2012). *The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting Their Human Resource Management*. *Voluntas*, 23, pp. 605-635.

Robbins, S., Judge, T., Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall.

Rodrigues, M. & Ferrão, L. (2012). *Formação Pedagógica de Formadores* (10.ªed). Lisboa: Lidel.

Roesch, A. (2000). *Gestão das ONGs – Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade*. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD XXVI. Brasil.

Romão, F. (2001). *Metodologia de Desenvolvimento de um Sistema de Informação para uma Instituição Particular de Solidariedade Social*. (Disponível em <file:///C:/Users/Acer/Desktop/TESE/O%203%C2%BASetor%20em%20Portugal/1590-5597-1-PB.pdf>, acessado a 13/01/2018).

Romão, F. (2002). *Metodologia de Desenvolvimento de um sistema de Informação para uma Instituição Particular de Solidariedade Social*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Ruwer, L.; Canoas, J. (2010). *Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: especificidades dos recursos humanos, perspectivas e desafios*. Serviço Social e Realidade, v. 18, n. 2, pp. 107-132.

Ruwer, M. & Canoas, J. (2009). *Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor: especificidade dos recursos humanos, perspetivas e desafios - notas introdutórias*. Serviço Social & Realidade, pp. 107-132.

Sacilotto, T. (2015). *A Gestão dos Recursos Humanos no Terceiro Setor. O caso da APCC- Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal.

Salamon, L. & Anheier, H.(1992). "In Search of the Nonprofit Sector: The Question of Definitions". *Voluntas*, 3,2,125-151.

Salamon, L. (1997). *Estratégias para o fortalecimento do 3º Setor*. 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, pp. 89 - 111.

Salvatore, V. (2004). *A Racionalidade do Terceiro Setor*. In Voltolini, R., Terceiro Setor, Planejamento e Gestão. São Paulo: Senac, pp.17-34.

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, B. (1999). *The Welfare State in Portugal: between conflicting globalizations*. Coimbra: CES.

Santos, D. (2012). *Do Mutualismo ao Mercado - A banca Mutualista em Portugal*. Estudo de Caso: O Crédito Agrícola Mútuo. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, Portugal.

Scapens, R. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *British Accounting Review*, pp. 259-281.

Schlosser, F. & Zinni, D. (2011). Transitioning ageing workers from paid to unpaid work in non-profits. *Human Resource Management Journal*, 21 (2), pp. 156-170.

Scornavacca, E. & Becker, J. (2000). Há vagas? – A inserção dos administradores no terceiro setor. *READ – Edição 13, Vol. 6, Nº. 1*, pp. 1-17.

Selltiz, C. (1967). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder.

Serrano, P. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. Técnicas y Análisis de dados*. Madrid: Editorial la Muralla.

Silva, M. (2002). *Planejamento estratégico de RH e estratégia da organização*. São Paulo: Gente.

Silverman, D. (1998). Qualitative Research: Meanings or practices? *Information Systems Journal*, p.3-20.

Sobreiro, V. (2009). *Sou tudo e não sou nada: as funções de director técnico nos organismos de apoio social a crianças e idosos no concelho de Caldas da Rainha*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa. Portugal.

Sousa, M., Gomes, J., Sanches, P., Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks. Sage Publications.

Stoner, J. (1985). *Administração*. (2.^a ed). Brasil: Prentice Hall.

Teixeira, A. (1996). *Instituições Particulares de Solidariedade Social: Aspectos da Evolução do seu Regime Jurídico*. Lisboa: Direção-Geral de Ação Social.

Teixeira, R. (2004). Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de Administração. Caderno de Pesquisas em Administração. Brasil: FEA – USP, v.11, n.º1, pp.1-15.

Teodósio, A. & Brum, A. (2000). Organizações Não-Governamentais Brasileiras: Desafios da Incorporação de Modelos Gerenciais Externos. Disponível em *Anais* (Ed.), XXXV Asamblea Annual del CLADEA. Barcelona, pp.21-30.

Teodósio, A. & Resende, G. (1999). Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e gestão em organizações não-governamentais. Disponível em *XII Congresso Latino-Americano de Estratégia da Sociedade Latino-Americana de Estratégia (SLADE)*. São Paulo, pp.16-25.

Truss, C. (1999). Soft and hard models of human resource management. *Strategic Human Resource Management*, Oxford, pp. 40-59.

Ulrich, D. (2000). *Recursos Humanos Estratégicos - Novas Perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.

Vergara, S. (2000). *Projetos e Relatórios de pesquisa em administração* (3.ªed). São Paulo: Atlas.

Walk, M., Schinnenburg, H., & Handy, F. (2013). Missing in Action: Strategic Human Resource Management in German Nonprofits. *Voluntas: Internacional Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25, pp.991-1021.

Werter, W. & Davis, J. (1983). *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.

Woodruff, R. (1991). The Standars Issue in CS/D Research: A Historical Perspective. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complining Behavior*, pp.103-109.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3ªed). London: Sage Publications.

Zurera, M. (2014). *Las empresas de la economía social*. Más allá del comentário a la Ley 5/2011, de economia social. Madrid: Marcial Pons.

Webgrafia

http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2015/bte31_2015.pdf (acedido a 20/01/2018).

http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Parecer_CESE.pdf

http://cnis.pt/wp-content/uploads/2015/09/Protocolo-de-compromisso-2017-2018_3-maio-2017.pdf (acedido a 18/01/2018).

<http://cnis.pt/wp-content/uploads/2016/05/Pacto-de-Coopera%C3%A7%C3%A3o-P%C2%AA-Solidariedade-Social.pdf> (acedido a 14/01/2018).

<http://www.apq.pt/portal/EQUASS/doc> (acedido a 14/01/2018).

<http://www.cercimarante.pt/index.php> (acedido a 14/01/2018).

<http://www.seg-social.pt/instituicoes-particulares-de-solidariedade-social-registo> (acedido a 03/11/2018).

http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/terceiro/info/artigos_021003.htm#3 (acedido a 20/01/2018).

Legislação Consultada

Decreto – Lei n.º 172-A/2014, de 14 de Novembro e Decreto – Lei nº 119/83 (Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social).

Decreto – Lei n.º 519-G2/79, de 29 de Dezembro (Estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social).

Decreto – Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro (Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social).

Decreto – Lei n.º 20285, de 7 de setembro, de 1931 (Direção Geral de Assistência).

Decreto-Lei n.º 7/98 de 15 de Janeiro (Cooperativas de Solidariedade Social).

Decreto-Lei nº460/77 (Utilidade Pública).

Despacho nº13799 - 2ª Série (Ministro do Trabalho e da Solidariedade).

Despacho Normativo nº75/92, de 20 de Maio (Acordos de Cooperação).

Diário da República n.º 46/1992, Série II, de 24 de Fevereiro (Ministério do Emprego e da Segurança Social).

Diário da República n.º155, Série I, Parte A, de 12 de Agosto (Segurança Social e Solidariedade).

Diário da República nº269, de 16 de Novembro de 2004 (Concordata entre a República Portuguesa e a Santa Sé).

Lei n.º 30/2013, de 8 de Maio (Lei de Bases da Economia Social).

Lei n.º 48/90, de 24 de Agosto (Lei de Bases da Política de Saúde e Assistência).

Lei nº 64/2018 de 29 de Outubro (Código Civil Português).

Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto (Contrato Coletivo de Trabalho).

Lei n.º119/2015, de 31 de Agosto (Cooperativas).

ANEXOS

Anexo 1:

Guião da Entrevista - Presidente e Vice-Presidente do Conselho de Administração

“A Gestão de Recursos Humanos nas IPSS da Região do Tâmega e Sousa: estudo de caso, a CERCIMARANTE”

O meu nome é Ana Carolina Aguiar, sou aluna do segundo ano do Mestrado em Gestão das Organizações do 3º Setor, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico do Porto (IPP). No âmbito da dissertação que pretende estudar as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), solicito a sua colaboração para responder às questões desta entrevista.

Esta entrevista é constituída por dois grupos de questões, o primeiro pretende conhecer a estrutura e a estratégia organizacional e o segundo pretende recolher informações sobre as práticas de GRH utilizadas, bem como o seu funcionamento.

Caso concorde, a entrevista será gravada para facilitar a recolha e o tratamento da informação. Os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo-se a confidencialidade dos mesmos. Não existem respostas certas ou erradas relativamente a cada tema, pretende-se apenas a sua opinião pessoal.

A sua colaboração é fundamental, pelo que lhe agradeço, desde já, a sua disponibilidade em colaborar.

Informação Pessoal

Data da Entrevista: ___ / ___ / ____

Nome	Função que desempenha	Tempo na instituição

Questões

Grupo 1 - Estrutura e Estratégia Organizacional – Gestão de Recursos Humanos

1. A CERCIMARANTE tem sido uma instituição que tem crescido ao longo dos anos. Atualmente, quais são os serviços prestados e quantos clientes utilizam os serviços?
2. Quantos colaboradores existem na instituição?
3. Como é composta a estrutura organizacional do departamento dos RH e como são decididas as tarefas da organização?
4. Como responsável pelo departamento de GRH, qual é o âmbito das suas atribuições?
5. Quais os papéis específicos dos Diretores Técnicos na aplicação das práticas de GRH?
6. A nível geral, tem havido mudanças na GRH?
7. No que concerne ao acompanhamento realizado pelos serviços da Segurança Social às IPSS, estes interferem na GRH? Qual o papel destes serviços na GRH?

8. Nos últimos tempos, nota-se alguma preocupação na área da certificação e qualificação das IPSS. Quais as implicações que têm na GRH?

Grupo 2 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

9. Qual a estratégia atual e futura da instituição em termos da GRH?
10. Quais as principais prioridades, necessidades e dificuldades no domínio da GRH?
11. Quais as práticas de GRH utilizadas, quem as impulsiona e quem as põe em prática?

As seguintes questões abordam as diversas práticas existentes

Análise e Descrição de Funções

12. Na instituição existe a prática de análise e descrição de funções? Se sim, descreva-me como se desenvolveu/e este processo?
13. Na sua elaboração, quem participou? Só a direcção, ou incluíram também os colaboradores?
14. Qual a utilidade desta prática e com periodicidade é revista?

Recrutamento e Seleção dos Colaboradores

15. Que modalidades de recrutamento são utilizadas?
16. Quais são os critérios de recrutamento e seleção privilegiados?
17. Quem colabora nos processos de recrutamento e selecção?

Acolhimento e Integração

18. Aquando da integração de novos colaboradores, que tipo de procedimentos de acolhimento/integração/acompanhamento, a instituição costuma adotar?
19. Que tipo de dificuldades são reportados pelos colaboradores numa fase inicial?
20. Acha esta prática pertinente para que o colaborador se sinta integrado na organização?

Avaliação de Desempenho

21. Na instituição está implementado um sistema de avaliação de desempenho? Como avaliam os colaboradores e quem os avalia?
22. Quais são os critérios de avaliação utilizados?
23. Depois de realizada a avaliação, como é disponibilizado o resultado aos colaboradores? Formal ou informalmente, individual ou em grupo?
24. Como é que os colaboradores encaram a avaliação?
25. E para os órgãos de gestão, quais são as maiores dificuldades deste processo?
26. Existem consequências das avaliações (sejam elas positivas ou negativas) para os colaboradores?

Desenvolvimento e Gestão de Competências

27. Que importância é que a instituição atribui às qualificações/competências dos colaboradores?

28. Como costumam gerir as necessidades de qualificações/competências dos RH da organização e em que áreas?
29. Quais as principais dificuldades com que a instituição se depara na qualificação dos colaboradores?

Motivação e Gestão de Recompensas

30. Na instituição está implementado um sistema de recompensas?
31. Quais são as principais componentes do sistema?
32. Quais são as recompensas atribuídas aos colaboradores pelo seu bom desempenho?
33. Como é que os colaboradores avaliam este sistema?

Desenvolvimento de Carreiras

34. O sucesso da organização depende certamente do desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores. Em termos de desenvolvimento de carreiras, quais as linhas gerais das políticas estabelecidas?
35. Que tipo de evolução profissional é que um colaborador pode ter na instituição?

Valorização das Práticas

36. Do conjunto de práticas atrás referidas, qual ou quais, na sua opinião, são mais importantes para a elaboração de uma estratégia de GRH articulada com a estratégia global da organização?

Fim da entrevista.

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 2:

Guião da Entrevista – Diretores Técnicos/Coordenadores

“A Gestão de Recursos Humanos nas IPSS da Região do Tâmega e Sousa: estudo de caso, a CERCIMARANTE”

O meu nome é Ana Carolina Aguiar, sou aluna do segundo ano do Mestrado em Gestão das Organizações do 3º Setor, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico do Porto (IPP). No âmbito da dissertação que pretende estudar as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), solicito a sua colaboração para responder às questões desta entrevista.

Esta entrevista é constituída por dois grupos de questões, o primeiro pretende conhecer a estrutura e a estratégia organizacional e o segundo pretende recolher informações sobre as práticas de GRH utilizadas, bem como o seu funcionamento.

Caso concorde, a entrevista será gravada para facilitar a recolha e o tratamento da informação. Os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo-se a confidencialidade dos mesmos. Não existem respostas certas ou erradas relativamente a cada tema, pretende-se apenas a sua opinião pessoal.

A sua colaboração é fundamental, pelo que lhe agradeço, desde já, a sua disponibilidade em colaborar.

Informação Pessoal:

Data da Entrevista: ___/___/___

Nome:	Função que desempenha:	Tempo na instituição:
	Valência:	

Questões

Grupo 1 - Estrutura e Estratégia Organizacional – Gestão de Recursos Humanos

1. Fale-me do seu posto de trabalho e da evolução da sua carreira na instituição.
2. Enquanto Diretor Técnica/o desta valência, é responsável pela coordenação de quantas pessoas?
3. Que tipo de resposta esta valência disponibiliza e quantos clientes consegue abranger?
4. Quais os principais pontos fortes dos RH que compõem a valência e quais os principais pontos fracos?
5. Considera que a gestão de pessoas (GRH) tem sido alvo de maior investimento e interesse por parte dos dirigentes?

Grupo 2 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

6. Indique as práticas de GRH utilizadas pela valência que coordena? Quem é o impulsionador destas práticas e quem as coloca em prática?

7. Estas práticas são indicadas pela direção da instituição ou tem liberdade para mudar os procedimentos de atuação?

As seguintes questões abordam as diversas práticas existentes

Análise e Descrição de Funções

8. Na instituição existe a prática de análise e descrição de funções? Se sim, descreva-me como se desenvolveu/e este processo?
9. Na sua elaboração, quem participou? Só a direção, ou incluíram também os colaboradores?
10. Qual a utilidade desta prática e com periodicidade é revista?

Recrutamento e Seleção dos Colaboradores

11. Que modalidades de recrutamento são utilizadas?
12. Quais são os critérios de recrutamento e seleção privilegiados?
13. Quem colabora nos processos de recrutamento e selecção?
14. Colabora/ou na selecção da sua equipa de trabalho?

Acolhimento e Integração

15. Aquando da integração de novos colaboradores, que tipo de procedimentos de acolhimento/integração/acompanhamento, a instituição costuma adotar?
16. Que tipo de dificuldades são reportados pelos colaboradores numa fase inicial?
17. Acha esta prática pertinente para que o colaborador se sinta integrado na organização?

Avaliação de Desempenho

18. Na instituição está implementado um sistema de avaliação de desempenho? Como avaliam os colaboradores e quem os avalia?
19. Quais são os critérios de avaliação utilizados?
20. Depois de realizada a avaliação, como é disponibilizado o resultado aos colaboradores? Formal ou informalmente, individual ou em grupo?
21. Como é que os colaboradores encaram esta avaliação?
22. Existem consequências das avaliações (sejam elas positivas ou negativas) para os colaboradores?
23. Para si, enquanto Diretor Técnica/o, quais são as maiores dificuldades que sente neste processo?

Desenvolvimento e Gestão de Competências

24. Que importância é que a instituição atribui às qualificações/competências dos colaboradores?
25. Como costumam gerir as necessidades de qualificações/competências dos RH da organização e em que áreas?
26. Quais as dificuldades com que a instituição se depara na área da qualificação dos colaboradores?

Motivação e Gestão de Recompensas

27. Na instituição está implementado um sistema de recompensas?
28. Quais são as principais componentes do sistema?
29. Quais são as recompensas atribuídas aos colaboradores pelo seu bom desempenho?
30. Como é que os colaboradores vêm este sistema?

Desenvolvimento de Carreiras

31. O sucesso da organização depende certamente do desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores. Em termos de desenvolvimento de carreiras, quais as linhas gerais das políticas estabelecidas?
32. Que tipo de evolução profissional é que um colaborador pode esperar ter na instituição?

Valorização das Práticas

33. Do conjunto de práticas atrás referidas, qual ou quais, na sua opinião, são mais importantes para a elaboração de uma estratégia de GRH articulada com a estratégia global da organização?

Fim da entrevista.

Obrigada pela sua colaboração!

