

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor

O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social

RITA ALEXANDRA MOTA NOGUEIRA

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Coimbra, 2014



Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor
O Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social

RITA ALEXANDRA MOTA NOGUEIRA

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Doutor Vasco Almeida

Coimbra, junho de 2014

AGRADECIMENTOS

Finalmente! Penso eu e dirão aqueles que me acompanharam no decorrer da concretização deste trabalho. Sem dúvida, que se afigurou num desafio bem maior que o pensado previamente por mim mesma. Mas a perseverança e enorme vontade de saber mais e de fazer melhor que motivou o presente trabalho, fez com que fosse possível a sua concretização, o qual não seria exequível sem o apoio, carinho e persistência de todos os que me acompanham de perto.

Em primeiro lugar, agradeço ao atencioso Professor Doutor Vasco Almeida, pela transmissão do seu saber, pela orientação, pelo apoio e acima de tudo pela marcada paciência nos meus momentos de algum desânimo.

Aos meus pais, Manuel e Olinda agradeço pela pessoa que sou, pelo percurso que me proporcionaram e pelo incentivo que me têm dado, assim como pelas críticas construtivas que me permitem crescer como pessoa e profissional.

Quero também agradecer aos meus irmãos Telma e Wilson pela vossa amizade e confiança.

A ti Sérgio resta-me agradecer a enorme paciência, o apoio e sobretudo o companheirismo nos piores e melhores momentos.

Acima de tudo mais uma prova que *“quando tem que ser, tem que ser”*, estas são palavras de motivação que agradeço ao líder da Instituição Particular de Solidariedade Social, na qual tenho desenvolvido as minhas capacidades profissionais e pessoais.

Aos colegas de trabalho, colaboradores e utilizadores desta instituição, agradeço por me suscitarem o interesse e relevância do tema em estudo.

O meu obrigado a todos os meus amigos que demonstraram a sua preocupação, disponibilidade e apoio imprescindível na conclusão deste trabalho.

Não podia deixar de agradecer a todos os profissionais que colaboraram com enorme abertura e interesse na realização deste estudo, na transmissão dos seus conhecimentos, experiências e saberes durante as entrevistas realizadas. Reconheço em todos o profissionalismo, o conhecimento, dedicação e interesse pelo terceiro setor.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral estudar a gestão de recursos humanos (GRH) no terceiro setor, focando-se especificamente nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Estas organizações têm vindo a demonstrar um papel cada vez mais relevante nas comunidades em que se inserem, pela sua missão em prestar serviços de cariz social e pela atual relevância como entidades empregadoras. A diversidade presente nas IPSS ao nível da estrutura, funcionamento, dimensão, organização e dinâmicas internas, proporciona o estudo e reflexão das especificidades na GRH. Para isso, abordam-se um conjunto de aspetos: *i)* diferenças entre meio empresarial e terceiro setor na GRH; *ii)* implicações da diversidade de respostas sociais e suas especificidades na gestão de pessoas; *iii)* o papel do Instituto de Segurança Social e as implicações legais na gestão de pessoas; *iv)* a localização geográfica e acesso a recursos humanos qualificados; *v)* a perspetiva das IPSS sobre os recursos humanos; *vi)* o perfil profissional dos colaboradores das IPSS; *vii)* práticas quotidianas na gestão de recursos humanos nas IPSS; *viii)* características da GRH nas IPSS (administrativa ou estratégica); *ix)* responsáveis pela GRH nas IPSS; *x)* o papel dos órgãos sociais na GRH; *xi)* profissionalização *versus* voluntariado; *xii)* a GRH, certificação e qualidade; *xiii)* as tendências do terceiro setor na gestão de pessoas. Foi utilizada uma metodologia qualitativa e aplicada a técnica de entrevista para recolher o conhecimento, experiências e perspetivas de diferentes interlocutores do terceiro setor, dirigentes, técnicos superiores, diretores de serviço, investigadores e representantes nacionais e distritais das IPSS. Da sistematização e análise dos dados recolhidos retiraram-se várias conclusões. As pessoas são consideradas o recurso mais importante para estas organizações, pela natureza social e humana das atividades desenvolvidas, prestadas por pessoas e destinadas a pessoas. Neste sentido, é demonstrada a importância do potencial humano aquando do recrutamento e seleção, pela primazia de requisitos como o relacionamento interpessoal em detrimento das qualificações. O perfil profissional característico das IPSS reconhece a importância da polivalência, disponibilidade, comprometimento, confiança, proximidade afetiva, voluntarismo e sentido de missão dos colaboradores, os quais tendem a ser vistos como investimento tanto quanto reúnam estes aspetos; caso contrário podem ser encarados como custo. Quanto à acessibilidade a recursos humanos, surgem diferentes modalidades, consoante fatores de localização, dimensão, formação e estrutura organizacional, bem como o fenómeno da *fuga de mão de obra*, indício da dificuldade em captar e reter recursos humanos. O modelo de GRH nas IPSS é de cariz tradicional, caracterizado por uma gestão por

improviso com diferentes níveis de sensibilidade e capacidade das IPSS, no que concerne à implementação de processos de GRH, tais como sistemas de progressão na carreira, recrutamento interno e sistemas de avaliação de desempenho. Quanto aos aspetos da motivação e satisfação profissional, é assumida a importância da proximidade e apoio aos colaboradores, indicativos de um sistema de recompensas informal. É perceptível a resistência na aplicação de técnicas de desenvolvimento organizacional, comprovada pela limitação na formação dos quadros de colaboradores. No entanto as IPSS são confrontadas com a rigidez dos instrumentos legais. A responsabilidade pela GRH é mais ou menos partilhada entre a direção técnica e os órgãos sociais, condicionada pelo estilo de liderança e relação de confiança entre si, em norma, pouco clara quanto aos papéis e funções desempenhadas. Por fim, é percebida a necessidade de coexistência de uma gestão profissionalizada e de direções voluntárias mais capacitadas e sensibilizadas para o desenvolvimento de metodologias e estratégias de gestão de pessoas, adaptadas às especificidades das IPSS. Este trabalho pretende contribuir com um espaço de reflexão para a elaboração de respostas mais eficazes e inovadoras que proporcionem o desenvolvimento organizacional, face às necessidades e transformações do terceiro setor.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS); Gestão de Pessoas; Modelo de Gestão

ABSTRACT

This work main objective is the study of human resource management (HRM) in the third sector. It is focused specifically on Instituições Particulares de Solidariedade Social [Private Institutions for Social Solidarity] (IPSS). These kind of organizations have demonstrated an increased value in the communities they are inserted in, by providing social care services and by generating new jobs in the local communities. The study and reflection of HRM specificities is based on the variety in the structure, the purpose, the size, the internal organization and the dynamics of the different IPSS. For this purpose we explored the following aspects : *i*) the differences between business community and the third sector in HRM; *ii*) the implications of social responses diversity in people management; *iii*) the role of the National Insurance Institute and the legal impact on people management; *iv*) the geographic location and the IPSS access to skilled human resources; *v*) the understanding of IPSS on human resources; *vi*) the professional profile of IPSS employees; *vii*) the daily practices in human resource management on the IPSS; *viii*) the characteristics of HRM in IPSS (managerial or strategic); *ix*) who is responsible for HRM in IPSS; *x*) the role of executive board in HRM; *xi*) professionalization versus voluntary work; *xii*) HRM, quality and certification; *xiii*) the third sector trends in people management. The qualitative method and the interview technique were applied in order to gather knowledge, experiences and perspectives from several sources such as, different partners of the third sector, managers, service directors, technicians, researchers and national and local IPSS representatives. The results indicate several conclusions. Firstly the human resources are the most important resource of IPSS organizations due to the social nature of the services provided by them but also the importance of, the individual and social, skills required for these activities that are provided by people and are directed to people. This demonstrates the importance of interpersonal skills over professional qualifications during recruitment and selection. The IPSS recognize in their professionals the importance of versatility, availability, commitment, confidence, emotional proximity, voluntarism and sense of mission. If an employee fulfills these requirements, is considered an investment; otherwise might be seen as a cost. Regarding the accessibility of IPSS to qualified human resources, we consider different models, depending on location, size and training and organizational structure as well as the phenomenon *run of hand labor*, defined as the index of difficulty in capturing and retaining human resources. The model of HRM in IPSS is traditional in its nature and is characterized by management based on improvisation at different levels, regarding the implementation of

HRM processes such as career advancement systems, internal recruitment and performance evaluation. In regards to motivation and job satisfaction, it is valued the proximity and the support to the employees, showing therefore an informal system of rewards. There is a noticeable resistance to the application of organizational techniques which is demonstrated by controlling the formation of employees. However the IPSS are required to face the rigidity of legal instruments. The responsibility for HRM is shared between the technical direction and the management bodies, which depends on leadership style and mutual trust, and is generally unclear about the roles and duties performed. Finally, it becomes evident the need for coexistence between a professional management and a voluntary management, more capable and more sensible to the development of methods and strategies for people management, specifically adapted to each IPSS. This paper aims to contribute with space for reflection in the development of more effective and innovative responses for the organizational development, given the needs and transformations of the third sector.

Keywords: Third Sector; Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS); People Management; Management Model

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS IPSS	3
METODOLOGIA	9
RESULTADOS	9
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS / CONCLUSÕES	32
BIBLIOGRAFIA	40
ANEXOS	43
ANEXO I – Guião de Entrevista	43

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo estudar a gestão de recursos humanos (GRH) no terceiro setor, focando-se, especificamente na análise das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). O terceiro setor constitui uma temática bastante pertinente perante o seu acentuado crescimento, a atual dimensão, heterogeneidade, assim como pelas particularidades no que concerne à dependência da mão de obra e ao nível reduzido de profissionalização (Almeida, 2011). Perante as dificuldades de delimitação dos conceitos de economia social, economia solidária e terceiro setor, elegemos a nomenclatura de terceiro setor, para o presente estudo. O terceiro setor¹ é uma denominação idiossincrática que inclui o conjunto de organizações que se situam fora do Estado e do Mercado, de carácter associativo, cooperativo e mutualista, possuem uma identidade própria e uma lógica de funcionamento específica (Almeida 2012). A literatura internacional realça cinco características das organizações do terceiro setor (OTS): organizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, autogovernadas e voluntárias (Salamon & Anheier, 1998).

Ao nível europeu, o terceiro setor tem assumido relevância, não apenas pela crescente importância das causas sociais, mas também pelas expectativas da sociedade, legitimidade e origem social das OTS (Salamon & Anheier, 1998), assim como pelas mudanças nas estruturas da sociedade e no papel dos Estados (Anheier, 2002). A sua importância na governação socioeconómica (Almeida, 2011), atribui-lhe um papel central na discussão de políticas económicas e sociais de diversos países, como por exemplo nos Estados Unidos da América, especificamente no debate em torno do *social welfare system* (Anheier & Kendall, 2001). O reconhecimento das suas organizações como atores essenciais no desenvolvimento de políticas socioeconómicas tem demonstrado a importância transversal do terceiro setor, ao nível internacional (Anheier & Kendall, 2001).

Em Portugal o terceiro setor tem assumido particular dimensão e interesse desde os anos 1970 (Franco *et al*, 2005), especificamente ao nível do emprego e diversidade de serviços desenvolvidos em consonância com os objetivos e obrigações do Estado. A maioria das suas organizações atua na área de prestação de serviços sociais, a qual tem vindo a aumentar e a demonstrar importante relevo para as comunidades em que se inserem (Ferreira, 2006, 2009).

Segundo os dados da conta satélite da economia social, publicados pelo Instituto de Nacional de Estatística (2010), este setor é responsável por 2,8% do valor acrescentado bruto nacional, 4,6% das remunerações, 5,5% do emprego remunerado e 4,7% do emprego total,

¹ Para uma discussão mais aprofundada do conceito de terceiro setor ver Almeida (2011, 2012)

sendo que 34,3% do trabalho na economia social concentra-se nos serviços de ação e solidariedade social. Cerca de *2/3 da ação social* é da responsabilidade das IPSS, organizações integradas no sistema de segurança social (Almeida 2011).

Para a presente investigação importam as OTS que adquirem estatuto de IPSS. Estas caracterizam-se por serem constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir os seus objetivos², mediante a concessão de bens e prestação de serviços (Estatuto das IPSS, 1983). Desenvolvem diferentes atividades que, em regra se organizam em respostas sociais tipificadas³ e estruturadas, com particularidades ao nível do funcionamento, dos serviços prestados, do quadro de recursos humanos e da estrutura organizacional adaptada às necessidades dos públicos-alvo⁴

Em Portugal várias são as entidades que assumem o estatuto de IPSS, desde associações, mutualidades, cooperativas, fundações ou ainda organizações com cariz histórico e religioso (Franco *et al*, 2005), tais como centros paroquiais ou misericórdias.

Para a prossecução dos seus objetivos as IPSS procuram estabelecer acordos de cooperação para cada resposta social, os quais efetivam a relação das IPSS com o Estado (Almeida, 2011). Por sua vez, o Estado exerce uma relação de ação tutelar sobre estas instituições ao promover a compatibilização dos seus fins e atividades com os do sistema de segurança social, garantir o cumprimento da lei e defender o interesse dos beneficiários (Barros & Santos, 1997; Variz 1998). Para além dos acordos de cooperação, os protocolos de cooperação⁵ reiteram os princípios de uma parceria público/social e determinam um

²As IPSS têm como objetivos: 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 dos meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; Educação e formação profissional dos cidadãos; Resolução dos problemas habitacionais das populações. (Decreto-Lei nº 119/83)

³ De acordo com o Despacho Normativo nº 75/92 podem-se desenvolver as seguintes respostas sociais: Lar de Idosos, Centros de Dia, Serviço de Apoio ao Domicílio, Creche, Jardim de Infância, Centro de Atividades Tempos Livres, Centro de Atividades Ocupacionais, Lar Residencial, Centro de Acolhimento Temporário; Centro de Férias e Lazer, Centro Comunitário; Cantina Social, Comunidade de Inserção, Centro de Alojamento Temporário, Centro de Acompanhamento/Atendimento Psicossocial, Apartamento de Reinserção Social, Unidade Vida autónoma/apoiada/protegida, Casa Abrigo, Centro de Atendimento/Acompanhamento e Animação.

⁴ As IPSS intervêm nos seguintes públicos-alvo: crianças, jovens, pessoas portadoras de deficiência, idosos, toxicodependentes, sem abrigo, vítimas de violência doméstica, doentes do foro psiquiátrico, HIV/SIDA, família e comunidade.

⁵ Os protocolos de cooperação são estabelecidos anualmente entre o Ministério da Solidariedade e da Segurança Social e a União das Misericórdias Portuguesas, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e a União das Mutualidades Portuguesas.

compromisso assente na partilha de objetivos e interesses comuns, bem como da repartição de obrigações e responsabilidades entre o Estado e as instituições.

Feito o enquadramento das IPSS importa para o presente estudo abordar as suas especificidades ao nível da gestão de recursos humanos.

Segundo a literatura as OTS enfrentam um conjunto de desafios, dos quais, se destaca a GRH (Selden & Sowa, 2011), pois as pessoas são a componente fulcral e desempenham o papel de arquitetos das instituições e dos seus serviços (Ridder, *et al*, 2012).

Assim, importa perceber as especificidades da gestão de recursos humanos no terceiro setor, particularmente nas IPSS. Para isso, abordamos os seguintes aspetos: *i*) diferenças entre meio empresarial e terceiro setor na GRH; *ii*) implicações da diversidade de respostas sociais e suas especificidades na gestão de pessoas; *iii*) o papel do Instituto de Segurança Social e as implicações legais na gestão de pessoas; *iv*) a localização geográfica e acesso a recursos humanos qualificados; *v*) a perspetiva das IPSS sobre os recursos humanos; *vi*) o perfil profissional dos colaboradores das IPSS; *vii*) práticas quotidianas na gestão de recursos humanos nas IPSS; *viii*) características da GRH nas IPSS (administrativa ou estratégica); *ix*) responsáveis pela GRH nas IPSS; *x*) o papel dos órgãos sociais na GRH; *xi*) profissionalização *versus* voluntariado; *xii*) a GRH, certificação e qualidade; *xiii*) as tendências do terceiro setor na gestão de pessoas;

Na presente investigação foi adotada uma metodologia qualitativa e aplicada a técnica de entrevista semiestruturada para conhecer as perceções e atuações de diferentes atores no contexto do terceiro setor e das IPSS.

Para atingir os objetivos propostos, estrutura-se o texto da forma que seguidamente se expõe. Depois desta introdução procede-se à revisão da literatura sobre a GRH nas IPSS. Na segunda secção, após apresentação da metodologia de investigação, apresentam-se os resultados da investigação empírica. Por fim, na discussão dos resultados sintetizam-se as conclusões que se foram extraindo ao longo do texto, sendo realçadas as tendências sobre a evolução da GRH nas IPSS.

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS IPSS

A GRH nas IPSS assume particular importância pela natureza social e humana das atividades desenvolvidas, prestadas por pessoas e destinadas a pessoas. É no fator humano que reside quase exclusivamente o valor acrescentado da prestação de serviços aos clientes ou utilizadores destas instituições (Parente, 2012). A pesquisa sobre gestão de pessoas no

terceiro setor, têm vindo a reforçar a importância do tema, que se assume como uma das questões emblemáticas da capacidade organizacional do setor.

As especificidades quanto à natureza, contexto, estrutura e objetivos das IPSS, trazem implicações no campo da GRH. Este é o ponto de partida para a presente pesquisa.

A literatura reconhece que uma das particularidades das OTS, assenta no facto de as pessoas serem consideradas o seu recurso nuclear, sendo em muitos casos o único recurso, contrariamente ao verificado no meio empresarial (Akingbola, 2006;2013). Cada OTS possui características e padrões culturais próprios, por norma diferentes dos padrões característicos das entidades com fins lucrativos. O ambiente em que operam tende a ser mais de natureza institucional, concentrado em fatores sociais e culturais que sustentam as suas atividades (Akingbola, 2013).

A cultura organizacional⁶ exerce uma forte interferência na planificação, adaptação e implementação de práticas de gestão (Ruwel & Canoas, 2009) e assume particular importância no terceiro setor, pois uma das especificidades apresentadas pelos seus colaboradores é a motivação intrínseca baseada na missão institucional e no reconhecimento e valor do trabalho desenvolvido (Parente, 2012). Estes aspetos definem uma especificidade do terceiro setor, a importância da motivação intrínseca⁷ no desempenho dos colaboradores (Schlosser & Zinni, 2011; Bezboruah & Oyun, 2008; Akingbola, 2006), com implicações na sua satisfação profissional (Melnik, *et al*, 2013).

Segundo Akingbola (2013), os recursos humanos das instituições não lucrativas são definidos pelos valores e competências dos seus dirigentes, assim como por características humanas e sociais dos seus colaboradores – habilidades, conhecimento, comportamento e interação social entre prestadores e destinatários dos serviços prestados. Os valores, normas e crenças emanadas pelos dirigentes e colaboradores, assim como a relação de proximidade entre todos, constituem as principais motivações, reforçando o empenho dos colaboradores nas tarefas que realizam. King (2004), considera que estes aspetos congregam o que, segundo ele, se designa de capital social da organização. Pressupõe-se que a gestão de pessoas é influenciada tanto por necessidades e motivações intrínsecas dos colaboradores, como pelos valores, missão e objetivos institucionais (Nikolova, 2013).

⁶ A cultura organizacional assume-se como o conjunto de valores, crenças, práticas e normas adotadas pela organização e pelo grupo que ela forma, reforçando a identidade social do indivíduo (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007)

⁷ A motivação intrínseca decorre do próprio trabalho realizado, da sua natureza e enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao colaborador (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007)

Para uma gestão efetiva de colaboradores numa OTS, estes deverão estar alinhados com a missão da organização e comprometidos com a sua causa (Oliveira, 2009). Só assim as OTS atingem a plenitude dos seus objetivos, que só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e através do desenvolvimento e comprometimento das pessoas (Ruwer & Canoas, 2009).

Para Akingbola (2006; 2013), a GRH nas OTS pode ser de quatro tipos: motivacional, administrativa, orientada por valores e estratégica. Quanto ao modelo de gestão, ele supõe estas organizações formais, com objetivos, estrutura e processos, nas quais os dirigentes assumem a sua responsabilidade pelo desenvolvimento e implementação de estratégias, nomeadamente ao nível da gestão de pessoas, de forma a atingir os objetivos e missão a que se propõem. Os dirigentes podem ainda especificar e controlar todas as práticas de recursos humanos, voluntárias e remuneradas. Por último, o modelo preconizado por Akingbola (2013) assume que é relevante a forma como os dirigentes caracterizam e interpretam os efeitos das interações e processos organizacionais e os medeiam e interligam com a gestão de recursos humanos no contexto da organização.

Do estilo de gestão das OTS, têm sido destacadas algumas características, tais como o relacionamento próximo entre gestores e colaboradores, a proximidade, o afeto, a harmonia e confiança (Teodósio & Brum 2000). A liderança exercida de forma carismática e participativa com a utilização do poder normativo/simbólico, permite lidar, manipular e defender ideais, valores e projetos em função do significado que os seus membros lhe atribuem (Falconer, 1999). Dos líderes das OTS espera-se a capacidade de mobilização dos seus colaboradores e voluntários e uma identificação com a missão institucional, com concomitante aumento do comprometimento, motivação e produtividade dos colaboradores (Ruwer & Canoas, 2009; Akingbola, 2013).

Outras das particularidades deste setor constatada pelos investigadores, consiste no facto de este tipo de instituições contar com a presença de dois tipos de força de trabalho, a força de trabalho remunerada e a voluntária (Ruwer & Canoas, 2009; Schlosser & Zinni, 2011), até pelo facto de lhes ser exigido que as direções sejam voluntárias.

A dificuldade de coordenação do trabalho voluntário nas organizações, assim como a dificuldade de conciliação entre as culturas profissionais dos técnicos e a cultura dos dirigentes voluntários, constitui outra das especificidades na gestão de pessoas (Ferreira, 2006). As IPSS encontram-se no dilema da profissionalização. Se por um lado o trabalho voluntário é uma das suas especificidades, por outro denotam-se crescentes exigências no sentido da profissionalização (Ferreira, 2006). Apesar destes aspetos, as OTS deverão aproveitar o trabalho voluntário e simultaneamente investir na responsabilidade social, em

programas de pré-reforma e na integração de recursos humanos qualificados (Schlosser & Zinni, 2011).

Ferreira (2005) considera que o terceiro setor pela sua natureza, missão e especificidades pode ser a base de desenvolvimento de uma reconfiguração da noção de trabalho, valorizando no mesmo plano o trabalho socialmente útil e o trabalho remunerado, articulando a lógica de cidadania pelo trabalho, através de relações formais de emprego e com a lógica do trabalho socialmente útil. Surge um precedente em novas formas de trabalho e novas relações laborais e ajudarão, segundo a autora, a reinventar a noção de trabalho e o seu sentido nas sociedades atuais.

Quando analisadas as práticas de gestão de pessoas nas OTS, os dados evidenciam uma gestão precária em estratégia, pois estas organizações não utilizam ferramentas específicas nem obedecem a uma sistematização de processos de GRH. Para as OTS, a principal prioridade é a missão a que se propõem e o desenvolvimento de atividades em prol do seu público-alvo (Walk, Schinnenburg, Handy, 2013). A primazia das pessoas, predispõem estas organizações a processos, políticas e práticas de gestão pouco formalizados (Akingbola, 2006).

No entanto, o crescimento do terceiro setor, o seu peso como entidade empregadora e a dimensão dos serviços desenvolvidos exigem destas instituições conhecimentos específicos de gestão, pressionando-as para se tornarem mais eficazes e eficientes no uso dos seus recursos (Akingbola, 2006).

Para Fischer & Bose (2005) e Ridder, *et al* (2012), as organizações do terceiro setor, que até ao momento não tem definida uma política de gestão de pessoas, deverão com brevidade desenvolver e implementar um modelo, pois correm o risco de não resistir aos desafios resultantes do contexto de transformações e turbulência que caracteriza o ambiente em que estão inseridas.

Na definição de uma política de GRH, Fischer & Bose (2005) referem três procedimentos: planeamento de recursos humanos⁸, captação de recursos humanos⁹ e desenvolvimento de pessoas¹⁰. Neste sentido, para o desenvolvimento e fortalecimento de

⁸ O planeamento de recursos humanos consiste em manter um diagnóstico contínuo dos objetivos estratégicos e das decisões sobre os recursos humanos que podem melhorar a relação entre os resultados alcançados e aqueles que deseja realizar (Fischer & Bose, 2005)

⁹ A captação de recursos humanos foca-se na postura proactiva na relação empresa e mercado de trabalho, na realização de ações de recrutamentos interno e externo, criação e manutenção de um registo de capacidades e competências através de informações dos colaboradores em sintonia com as competências-chave da organização (Fischer & Bose, 2005)

¹⁰ O desenvolvimento de pessoas pode ser entendido como processo do planeamento estratégico e integrado de gestão de pessoas, pois garante que a organização se desenvolva à medida que seus colaboradores ampliem os

uma organização, é de extrema importância que a política de gestão de pessoas seja clara e que os gestores possam usufruir de autonomia para poder implementar o que foi planejado.

A liderança é tida como aspecto fulcral na gestão de pessoas no terceiro setor (Azevedo, Franco & Meneses, 2012). É entendida como forte capacidade de comunicação, envolvimento e mobilização dos outros, inteligência analítica e relacional, cingida por uma aptidão para compreender uma envolvente em constante mudança, detetando oportunidades e concretizando-as com eficácia e criatividade a cada momento, atenuando as resistências internas e externas às OTS (Garay, 2011). A capacidade de atrair e reter colaboradores qualificados afigura-se num desafio para a liderança das OTS (Bezboruah & Oyun, 2008). A análise deste aspecto nas perspetivas comportamental, geográfica e financeira é também propósito deste trabalho.

As OTS dependem em grande medida, do financiamento do Estado, de instituições privadas e doações do público, este aspecto confronta as instituições com outro desafio, o da sustentabilidade provocada pelas marcadas limitações financeiras (Akingbola, 2013). Este aspecto influencia significativamente outros setores das instituições, mas tem implicações mais acentuadas ao nível da GRH, particularmente na capacidade de atrair e reter recursos humanos, exigindo das OTS estratégias inovadoras para colmatar este aspecto (Walk, Schinnenburg, Handy, 2013; Mosley, Maronick & Katz, 2012).

As instituições dependem em grande parte das subvenções do estado pelo estabelecimento de acordos de cooperação para as diferentes respostas sociais, acordos que exigem às IPSS o cumprimento de um quadro de pessoal, independentemente das flutuações quanto aos públicos alvo. A dificuldade na obtenção de recursos financeiros interfere no sistema de recompensas¹¹, especialmente nas compensações monetárias aos seus colaboradores, com a aplicação de tabelas salariais das OTS abaixo do setor empresarial (Walk, Schinnenburg, Handy, 2013). As OTS tendem a proporcionar benefícios de outro carácter, tais como, licença remunerada ou dias de férias (Ridder, *et al*, 2012). Estes fatores tornam as instituições não lucrativas incapazes de competir com o setor público e privado no que respeita a condições de pagamento, com implicações na satisfação profissional e na captação de recursos humanos qualificados (Akingbola 2013; Ridder *et al*, 2012). Desde logo, surge a necessidade de aplicar outras estratégias não monetárias, tais como, acordo de

seus conhecimentos, adquiram novas habilidades e aperfeiçoem atitudes e comportamentos. Porém, nem sempre a qualificação e o desenvolvimento profissional têm sido foco da modernização e avanços organizacionais (Fischer & Bose, 2005)

¹¹ Na perspetiva do colaborador o sistema de recompensas traduz-se no conjunto de contrapartidas, materiais e imateriais que a organização lhe concede, para reter e manter o seu nível ideal de desempenho (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

trabalho flexível, recrutamento de recursos humanos com baixas qualificações fornecendo formação para desenvolvimento das suas competências. Indiretamente, os constrangimentos financeiros subjazem, às práticas de recursos humanos e às decisões dos dirigentes (Akingbola, 2013).

Associado ao sistema de recompensas surge a gestão de desempenho, tarefa chave na gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento do colaborador (Camara, Guerra & Rodrigues 2007). A literatura sobre a gestão de desempenho nas OTS é residual, indiciando que esta não é uma área da GRH praticada nestas instituições, apesar de se evidenciar alguma preocupação no sentido de implementar sistemas de avaliação e desempenho.

As OTS têm vindo a ser confrontadas com a crescente exigência ao nível da competitividade e qualidade nos serviços prestados. Este contexto exige o desenvolvimento de estratégias de GRH assentes no investimento nos colaboradores, nas competências, comunicação, motivação, envolvimento e participação nas decisões (Ridder, *et al*, 2012). O aumento da competitividade entre estas instituições e, entre elas e organizações de outro tipo, constitui hoje uma realidade que exige a melhoria do serviço prestado, no sentido de uma diferenciação e reconhecimento externo (Barros & Santos, 1997).

No terceiro setor assumem particular relevo o capital social e o capital humano¹², o primeiro sublinha o caráter e o valor das relações dentro e fora da organização, enquanto, o segundo enfatiza a importância dos conhecimentos, comportamentos, habilidades, e capacidades dos recursos humanos para as organizações (Akingbola, 2013). As habilidades, competências e atitudes dos recursos humanos, constituem os principais recursos das OTS.

A natureza do trabalho social implica que a mão de obra não possa ser substituída pelo investimento ao nível de capital físico, tornando as IPSS dependentes dos recursos humanos, estes são a base de qualquer organização. Assim, capacitação profissional do capital humano das IPSS é de resto um desafio premente no sentido da adoção de modelos de gestão modernos e profissionais capazes de competir em qualidade e inovação (Melnik *et al*, 2013).

A literatura aponta para a gestão estratégica de recursos humanos nas OTS como modelo facilitador na concretização dos objetivos institucionais e da missão, criando vantagem competitiva (Lengnick *et al*, 2009).

¹² O capital humano é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, embora não seja um património da organização, pode ser utilizado pela organização para criar valor, podemos explicá-lo na multiplicação da competência pelo compromisso do colaborador (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

METODOLOGIA

Conforme foi anteriormente referido, o presente estudo utiliza uma metodologia qualitativa, dado que este método oferece enorme potencial em revelar como os seres humanos interagem, especialmente em ambientes organizacionais (Silverman, 1998), sugere-se o mais adequado tendo em conta a natureza e o objetivo da investigação. Neste contexto, importa saber como os intervenientes interpretam as diversas situações que significado tem para eles (Coutinho, 2014) e como atuam. Interessa o foco nas práticas desenvolvidas no contexto em análise (Silverman, 1998). Como técnica ou procedimento de atuação (Bisquerra *et al*, 2004), foi selecionada a entrevista semiestruturada, por proporcionar o contacto direto com os entrevistados e com o seu contexto real de trabalho, facilitando a obtenção das suas reflexões, experiências e vivências com maior profundidade.

Seguiu-se a redação do guião de entrevista (ANEXO I) segundo os objetivos do estudo pois compete ao pesquisador “*elaborar um roteiro de questões claras, simples e diretas, para não se perder em temas que não interessam ao seu objetivo*” (Goldenberg, 2004), suporte à entrevista semiestruturada.

O referido guião de entrevista contém um conjunto de questões organizados com base nos pressupostos teóricos abordados nos objetivos do estudo. Apesar da seleção prévia de um conjunto de aspetos a focar, qualquer estudo deve ter flexibilidade e criatividade para explorar novos problemas que possam decorrer das perspetivas e reflexões dos entrevistados (Goldenberg, 2004).

Foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas a vários interlocutores do terceiro setor, selecionados com base na sua relação com IPSS, designadamente, dirigentes, técnicos superiores, diretores de serviço, investigadores e representantes nacionais e distritais das IPSS. A entrevista cumpre todas as normas éticas, decorrendo com prévia autorização de gravação áudio, a qual foi concedida por todos os entrevistados. A gravação facilita a recolha fidedigna de dados, assim como a sua análise e interpretação, tal como preconiza a metodologia de carácter interpretativo, porque cada entrevista é única (Goldenberg, 2004).

Confirmou-se que a entrevista foi a técnica de recolha de dados mais adequada, perante a riqueza dos discursos recolhidos, a multiplicidade de conteúdos, o interesse e envolvimento dos entrevistados no decorrer da entrevista, sinal da pertinência da temática em estudo.

RESULTADOS

Procedeu-se à organização das respostas recolhidas e posterior análise e sistematização por conteúdos. Para tal, tomou-se como ponto de partida as temáticas do guião de entrevista,

o desenvolvimento desses temas pelos entrevistados originou a organização dos mesmos por subtemas, que passamos a discriminar.

No decorrer da apresentação dos resultados recolhidos nas entrevistas, estas passam a ser identificadas de E1 a E8, mantendo a confidencialidade e discrição dos entrevistados em causa.

Diferenças entre o meio empresarial e terceiro setor na GRH

Inicialmente foi solicitada aos entrevistados a sua visão quanto à gestão de pessoas no terceiro setor, particularmente nas IPSS, em contraposição com o meio empresarial. Foi perceptível que para os entrevistados existem diferenças significativas na GRH entre o setor lucrativo e não lucrativo. No que concerne aos traços distintivos da gestão de pessoas no terceiro setor, tendo em conta o seu campo de atuação, o público-alvo e os objetivos organizacionais, assumem diferenças ao nível da gestão, comparativamente com o setor lucrativo. Neste aspeto E3 acentua a importância dos objetivos: *“eu acho que comparando organizações de igual dimensão é mais difícil gerir uma organização do terceiro setor do que uma empresa, uma das razões é a clareza dos objetivos”*.

Os entrevistados destacam, que o acompanhamento, aos trabalhadores de forma a estimulá-los e apoiá-los perante o desgaste próprio dos prestadores de cuidados é um aspeto distintivo na GRH, E2 refere: *“acabam por encontrar aquele acompanhamento, aquela ajuda, aquela compreensão que não encontram num lar lucrativo”*. Por sua vez E1 assume que estes aspetos facilitam a permanência dos colaboradores, já que *“acabam por se fidelizar à instituição e às pessoas que estão na instituição”*. Foi realçado o facto, de na economia social os recursos humanos assumirem a importância da missão institucional e do trabalho que desempenham, com um carácter motivacional que vai para além das questões remuneratórias.

Por outro lado, os entrevistados, salientam que o setor lucrativo tem como objetivos a produtividade e o lucro, sendo os colaboradores vistos mais como um custo, como menciona E1: *“no setor lucrativo os recursos humanos são um custo e diria que descartável, quanto mais depressa podermos dispensar trabalhadores mais futuro tem a empresa, na economia social particularmente no setor solidário a componente humana é extremamente importante”*, enquanto no terceiro setor o lucro *“é a satisfação dos nossos clientes, o lucro reverte a favor da instituição que por sua vez o investe em qualidade”*, tal como refere E6.

Foram realçados os aspetos da proximidade com a comunidade envolvente e a apelidada “*capelaridade*”, que atribuem particularidades na GRH das IPSS, especificamente nos processos de recrutamento, comparativamente com setor lucrativo.

As diferenças encontradas reforçam particularidades do terceiro setor, tais como o voluntariado e depois uma atuação divergente do setor lucrativo no que respeita ao desemprego, E5 admite “*eticamente não é correto, é uma instituição*”, a preocupação e responsabilidade das IPSS em criar e manter postos de trabalho. A GRH é assumidamente uma área subvalorizada no contexto das IPSS. E7 defende que “*a dimensão da instituição é determinante na sua valorização*”.

Implicações da diversidade de respostas sociais e suas especificidades na gestão de pessoas

Face à questão de como lidam as IPSS com a diversidade de respostas sociais destinadas a diferentes públicos alvo e as possíveis implicações na gestão de pessoas, foi possível perceber que existem especificidades em cada resposta social, nomeadamente as impostas pela legislação aplicável a cada uma delas. Alguns entrevistados reforçaram a importância das normas legais como imposição de diferenças por si só fonte de perturbações e exemplificam: “*no caso das educadoras de infância, têm estatuto próprio e muitas vezes com disparidades salariais muito grandes face à colega que desempenha funções semelhantes e portanto a gestão de pessoas nas diferentes respostas tem algumas especificidades*” (E2)

A situação anteriormente exposta das educadoras de infância, é exemplo por se enquadrarem em tabelas salariais diferenciadas das do terceiro setor, tal como consta no contrato coletivo de trabalho. Esta situação assume maior pertinência quando as instituições desenvolvem diferentes respostas sociais em que cargos com funções e responsabilidades análogas auferem remunerações diferenciadas por imposição das tabelas salariais distintas.

Outro aspeto mencionado como diferenciador na gestão de colaboradores, foi o acompanhamento e proximidade dos colaboradores na resposta social de lar de idosos em comparação com as respostas sociais direcionadas para a infância, especificamente, a necessidade de acompanhamento e apoio na recuperação física e psicológica de ajudantes de ação direta e auxiliares, tendo em conta o seu desgaste diário, E5 elucida “*a este nível a função de uma diretora técnica na terceira idade acho que tem que ter muito mais cuidado que a diretora de infância*”.

Ainda no que concerne à gestão diária de pessoas tendo em conta a natureza de cada resposta social, a opinião do anterior entrevistado foi que as diferenças centram-se ao nível da

formação e preparação “*diferenciada e adequada formação ao cargo que a pessoa desempenha (...) formação base e contínua tem que ser adequada*”, refere E1.

O entrevistado E6 acrescenta uma característica para si muito comum às instituições, a polivalência dos colaboradores, que além de estarem “*aptos a desempenhar funções nas diferentes respostas sociais da mesma IPSS, acumulam funções em diferentes respostas sociais*”, o que na sua opinião possibilita “*grande interação e conhecimento de todas as diferentes respostas*”. Alegando a atual escassez de recursos no terceiro setor, E6 refere esta configuração na gestão de pessoas como “*uma mais-valia para a gestão de recursos humanos e materiais.*”

Denota-se um entendimento diferente desta questão em instituições onde a GRH já se encontra mais desenvolvida ao nível da implementação dos seus processos, como demonstra E8:

“*O que nos ajuda a ter uma linha de orientação é nós termos definido missão, valores, princípios à luz dos modelos de qualificação de excelência, portanto estando definidos, interiorizados e estruturados na instituição, dão a orientação geral, qualquer que seja o serviço prestado, tendo estruturado princípios de ética de reconhecimento de direitos de prestação de serviços isso é transversal a todos os serviços que nós viemos aplicar*”. Definidos modelos de atuação através de valores e princípios, estes serão transversais a todas as respostas sociais desenvolvidas pela IPSS, independentemente do seu público-alvo.

O papel do Instituto de Segurança Social e implicações legais na gestão de pessoas

Quando questionados sobre os aspetos formais e legais da GRH no terceiro setor são referidos pelos entrevistados documentos como o Contrato Coletivo de Trabalho, legislação laboral nacional e mais especificamente os acordos de cooperação estabelecidos com os Centros Distritais do Instituto de Segurança Social.

Quanto ao papel do Instituto de Segurança Social na gestão de pessoas os entrevistados reconhecem a importância dos acordos de cooperação estabelecidos para cada resposta social. E5 desabafa: “*interferem obrigando muitas vezes as instituições a contratualizar pessoal*”, impõem a contratação de recursos humanos para além das possibilidades das instituições com afetação estrita a determinada resposta social. E5 acrescenta ainda “*a própria estrutura dos acordos de cooperação impõe quadro de pessoal mínimo para cada resposta social, pode conduzir a uma gestão das pessoas mais setORIZADA*”. Os acordos de cooperação pressupõem e obrigam as instituições a manter um quadro de pessoal em determinadas categorias (técnicas e não técnicas), as quais nem sempre se adequam às especificidades dos públicos

alvos, até porque as revisões dos acordos de cooperação são pouco frequentes e entre a sua entrada em vigor e o desenvolvimento da resposta social a sociedade sofre permanente evolução, com conseqüente alteração das necessidades dos públicos-alvo.

“Às vezes uma dificuldade que temos é a legislação laboral e os acordos de cooperação porque eu em vez de ter um educador social posso precisar de um terapeuta ocupacional mas não consigo, porque faço e arrisco e hoje a Segurança Social é mais aberta, porque antigamente não deixava, era uma não conformidade (...) no quadro pessoal tenho até pessoal a mais do que está nos acordos de cooperação mas não tinha certas categorias profissionais que para a organização não faziam sentido, tinha outras pela especificidade da população que temos eu substituí no quadro de pessoal mas não foi reconhecido pela Segurança Social e tivemos uma não conformidade na inspeção” (E8)

Quando as IPSS não cumprem o quadro de pessoal inscrito no acordo de cooperação estabelecido incorrem no risco de não estar conforme aquando de fiscalização pelos centros distritais, esta é sem dúvida uma preocupação das instituições tornando-se mesmo num constrangimento para a GRH, particularmente nas questões de contratação. Outro aspeto referido pelo entrevistado E3, remete para a questão da profissionalização da gestão.

“As regras da Segurança Social dificultam em muito, tomadas de decisão ao nível da gestão de recursos humanos, nomeadamente na profissionalização (...) porque as direções devem ser voluntárias e porque há limitação ao nível dos quadros e dos apoios que dão e portanto as regras da segurança social, não é tanto se imiscuírem no dia a dia das instituições, mas que as regras limitam e dificultam a profissionalização nestas instituições sim, sobretudo ao nível da sua gestão”.

Os diferentes entrevistados assumem que a obrigatoriedade de constituir um determinado quadro de pessoal, coloca em causa a sustentabilidade das instituições. Apesar de não estar transcrito em legislação E8 afirma que *“sentimos na negociação com a Segurança Social mais flexibilidade na gestão de pessoal”*, assumindo que na base desta posição estará a atual situação económica.

A localização geográfica e acesso a recursos humanos qualificados

Seguidamente os entrevistados foram questionados sobre as implicações da localização geográfica no acesso a recursos humanos diferenciados. Tendo as IPSS como principal objetivo a prestação de cuidados de proximidade à comunidade envolvente, a sua localização geográfica é diversa, sendo frequentemente distante dos grandes centros urbanos, pelo que, se poderá colocar em causa as condições de acesso a mão de obra qualificada nas mais diversas

áreas profissionais. Neste aspeto E3 refere: *“eu acho que as pessoas tendem a ser cada vez mais móveis e portanto no contexto atual acho que facilita a vida das organizações, esta disponibilidade que as pessoas têm para arranjar emprego, portanto nessa perspetiva o acesso a pessoas com qualificação está facilitado, tende a haver cada vez menos diferenças no acesso a pessoas qualificadas”*.

Todavia, e abstraindo-nos do contexto económico atual os entrevistados reconhecem que a localização poderá de facto afetar o acesso a recursos humanos mais especializados em determinadas áreas. Como afirma E5:

“Uma instituição numa aldeia isolada está praticamente limitada a recursos humanos lá da aldeia sem preparação, pessoas da agricultura, foram criados naquele meio (...) são pessoas boas, mas com pouca preparação”.

A opinião dos entrevistados, depende em grande medida da dimensão, abrangência e localização da instituição a que reportam. Isto é, IPSS de maior dimensão tendem a desvalorizar as questões da localização e dificuldade de acesso. Em contrapartida as instituições de menor dimensão com localização geográfica mais interior tendem apresentar mais dificuldades de acesso a mão de obra especializada, tal como se verifica na declaração de E4: *“as pessoas que nos aparecem muitas vezes não reúnem o perfil pretendido”*. De forma a ultrapassar estas contrariedades, as IPSS admitem colaboradores deslocados, dando origem a outra questão, a designada “fuga” de mão de obra qualificada. Ou seja, um dos entraves com que se deparam as instituições mais isoladas geograficamente é o facto de investirem em formação de determinados recursos humanos e depois de estes se encontrarem devidamente inseridos a desempenhar funções, acabam por regressar ao seu contexto de origem ou a outra situação financeiramente mais recompensadora, tal como refere E5:

“A instituição tem que se limitar também a isso porque fica mais caro à instituição ir buscar pessoas fora, a pessoa está ali só até que arranje um lugar mais perto da sua residência, está-se a investir na formação de uma pessoa e quando está preparada para desempenhar a sua função normalmente é quando vai embora”.

Este facto origina um comportamento de resistência das instituições na contratação de recursos externos à comunidade.

As tabelas salariais praticadas no terceiro setor, posicionadas abaixo da média nacional, são encaradas como fator limitativo nos processos de seleção e recrutamento das IPSS. A recolha de dados, demonstrou outro aspeto relevante e diferenciador dos meios urbanos e meios rurais, a procura de complementos ao vencimento por parte dos colaboradores. O entrevistado E2 reporta esta situação especificamente nos auxiliares de ação direta de lar de

idosos: “*são aliciados a tomar conta de idosos durante a noite e como os vencimentos são naturalmente baixos, muitas vezes no dia seguinte chegam cansadíssimas*”, esta situação não se afigura tão relevante nos contextos rurais. Este aspeto, agravado pelas atuais dificuldades financeiras das comunidades e pelas citadas tabelas salariais praticadas nas IPSS, determina dificuldades ao nível da gestão diária de recursos humanos, invariavelmente com maiores reflexos nas respostas direcionadas à terceira idade.

A perspetiva das IPSS sobre os recursos humanos

No que concerne à visão das IPSS sobre recursos humanos no terceiro setor, a opinião dos entrevistados não é consensual, se bem que se denota uma enorme tendência para considerar as pessoas como investimento numa instituição, como refere um dos entrevistados: “*acho que estaremos a virar para uma perspetiva do investimento*” (E3). As instituições são feitas por pessoas, pelo que, como refere E6 “*tem que se trabalhar o potencial humano*” nas IPSS.

Se por um lado são considerados um custo, pelo “*peso dos custos com pessoal*” (E2), por outro consideram que na economia social as pessoas são claramente um investimento, tal como cita E1: “*o recurso humano nunca é descartável pelo contrário, faz parte integrante de uma instituição*”, a componente de relacionamento interpessoal é preponderante à componente técnica, o que corrobora as especificidades elencadas pelos entrevistados, mais adiante no perfil profissional do terceiro setor.

A sustentabilidade financeira, acaba por ser o fator de enorme importância nesta questão, foi mencionado que as IPSS dependem na sua maioria de participações do Governo, pelo que foi referida a necessidade de aplicar restrições financeiras, que quando executadas, tendencialmente atingem colaboradores, prioritariamente os que não prestam serviço direto aos utentes, a valorização deste em relação a cargos de gestão e apoio. E8 partilha desta opinião, quando refere que “*é mais fácil cortar num diretor porque não presta serviço direto, aparentemente não faz falta e é até o ordenado mais caro, sem pensar no impacto que isso vai ter na prestação de serviço direto*”. Deste ponto de vista conclui E8 “*apesar de tudo lamento dizer que é encarado como custo*”. Esta opinião é corroborada por E7 quando refere que “*ainda são um custo e muito do que se tem feito é através de financiamentos externos à IPSS*”.

Apesar dos diferentes pontos de vista, predomina a ideia de que os recursos humanos são vistos como um investimento se evidenciarem mais-valia para a instituição, o que na opinião dos entrevistados está associado à importância dos recursos humanos polivalentes, colaboradores com disponibilidade e capacidade para desempenhar uma diversidade de

tarefas. E5 corrobora *“os recursos humanos são investimento quando são recursos humanos que correspondem, agora recursos humanos que não correspondem!”*

O perfil profissional dos colaboradores das IPSS

Passamos analisar mais profundamente os aspetos relacionados com o perfil profissional, será que é possível caracterizar um perfil profissional próprio das organizações do terceiro setor. Após análise dos testemunhos recolhidos podemos concluir que as capacidades de relacionamento interpessoal são o princípio basilar do perfil de qualquer recurso humano afeto às IPSS. Face a esta questão aspetos como a confiança, afeto, comprometimento, disponibilidade, voluntarismo e qualidades humanas são consideradas essenciais. E5 refere que um recurso humano *“tem que à partida ser uma pessoa que dê mais de si, não é só o desempenho profissional, ali há muito humano, há muita coisa para dar. É preciso que seja uma pessoa disponível, a pessoa tem que ter já um perfil para dar, para dar aos outros”*.

De facto, as qualidades que se desenvolvem na interação e a motivação são aspetos repetidamente mencionados pelos entrevistados, principalmente nas respostas direcionadas à terceira idade. A disponibilidade afetiva e dedicação são aspetos sublinhados e reforçados pelo facto de estas instituições funcionarem 365 dias por ano e 24 horas por dia e exigirem *“um trabalhador que tenha vontade, vontade de lidar com situações complicadas”* (E5) e prestar serviços a *“pessoas que necessitam de muita atenção e carinho”* (E1). A capacidade de estabelecer laços na relação interpessoal é específica do perfil profissional sustentado pela missão e valores, os quais contribuem para *“o grande sentido de humanização, proximidade do outro e sentido de serviço”*. (E4)

Embora esta seja a descrição da maioria das instituições quanto à questão do perfil profissional, foi possível perceber que IPSS em que o processo de certificação e qualidade já se encontra implementado, acrescentam a importância de um conjunto de instrumentos de gestão de pessoas, tal como o manual de funções, no qual se baseiam para definir um perfil de requisitos técnicos e perfil de competências, específico ao trabalhador do terceiro setor.

“Evidentemente nós valorizamos muito a capacidade empática de relacionamento com a população, os valores morais e princípios educacionais que é difícil ver numa entrevista ou no processo de seleção, a competência a esse nível é essencial para quem trabalha no terceiro setor, é preciso ter um trato e cuidado adicionais e portanto é um requisito fundamental para o terceiro setor” (E8)

Esta prática vem, segundo os entrevistados, apoiar as instituições a ultrapassar o grande desafio que se apresenta às IPSS neste campo, que consiste na dificuldade de obter o

equilíbrio entre os requisitos técnicos, pessoais e humanos, aquando da seleção e recrutamento de recursos humanos.

Práticas quotidianas de gestão de recursos humanos nas IPSS

Quando solicitado aos entrevistados que caracterizem as práticas quotidianas de GRH desenvolvida nas IPSS, observa-se que a maioria assume a importância da planificação e implementação de processos de gestão de pessoas. No entanto, caracterizam as dinâmicas diárias como sendo algo improvisadas, como refere E1: *“é um bocado também bastante de improviso, até porque tudo o que seja um trabalho iminentemente humano, com pessoas o planeamento é um bocado forçado.”* A ausência de planificação é justificada pelo facto de se trabalhar com pessoas, logo não são possíveis de controlar todos os fatores, pelo que muitas das situações são geridas de improviso e com alguma espontaneidade e até *“voluntarismo”*, tal como é mencionado pelo entrevistado E1. A visão dos entrevistados, oriundos de um contexto externo às IPSS, tal como E3, confirma esta mesma perspetiva: *“ad hoc, sim sim, não sigo o dia a dia das instituições, mas acho que tende a ser ad hoc”*. Ainda segundo E3, a atuação no campo da gestão não é linear e assume um carácter informal.

“Depende, acho que há de tudo, às vezes altamente profissionalizados que fazem esses processos e quanto mais nos centros urbanos mais tenderá a ser assim, embora isto é como as empresas, as pequenas e médias empresas, mas acho que tendemos para a profissionalização nessa área, mas acho que na generalidade será mais informal”.

Neste aspecto, E7 refere: *“a gestão quotidiana de pessoas até se faz relativamente bem, por questões de proximidade e muita prática de trabalho em equipa, agora existe muito pouca sistematização”*.

De facto, assume-se a pertinência do planeamento, obrigatoriamente ao nível da gestão e distribuição de colaboradores pelas diferentes funções e horários, através das nomeadas grelhas de trabalho, este será o principal sinal de uma gestão de alguma forma planeada, como exemplifica E5:

“É um misto, há um plano, o pessoal sabe, normalmente é por mês, grelha de trabalho e sabem que naquele mês estão naquela função, existe de facto algum planeamento, agora na execução propriamente dita, aí é que é muito de improviso, depende muito das capacidades da pessoa, nós temos chefes de equipa que são as que estão no terreno e coordenam uma equipa, essas chefes de equipa não têm sempre a mesma equipa”.

Tratando-se de instituições a prestar serviços de proximidade, estas organizações, têm vindo a sentir necessidade de proceder a melhorias na sua atuação diária para além da

planificação. Neste sentido, E1 refere a importância de dinamizar reuniões semanais: “*à que estabelecer o hábito de rever o que se está a fazer e do que se fez, avaliar, por isso as reuniões semanais entre trabalhadores orientadas por técnicos é uma espécie de formação permanente*”. Os entrevistados referem a necessidade de maior investimento nestes aspetos, até porque muitas vezes os processos estão estruturados, mas as pessoas não estão disciplinadas. É assumida a necessidade de aplicar um sentido pedagógico até pelas questões relacionadas com a gestão do tempo, tal como refere E4: “*os processos devem ser estruturados, os canais de comunicação estão perfeitamente definidos. Nós somos a favor da porta aberta, mas tem que haver uma lógica de gestão do tempo*” porque “*somos todos diferentes nos nossos métodos de trabalho e temos que nos concentrar nas tarefas*”, remata.

É assumida a pertinência do desenvolvimento de programas de formação destinados a colaboradores, contudo ainda se funciona muito na base da formação obrigatória anualmente, até porque o grande entrave ao desenvolvimento de formação baseia-se na dificuldade das IPSS dispensarem os seus trabalhadores para frequentar ações de formação no decorrer do horário de trabalho “*é difícil que as instituições digam: abduco 4 horas por semana desta pessoa porque eu acho que investindo nela vou ter muito mais retorno. É difícil*”, tal como partilha o entrevistado E3. Apesar da situação retratada é reconhecida a orientação para o investimento nestas áreas do desenvolvimento organizacional.

“Nas IPSS eu penso que começa a desenvolver-se mais agora [aplicação de processos gestão de recursos humanos], as IPSS são dirigidas de uma forma voluntária e nem sempre as pessoas estão sensibilizadas para a necessidade de formação nas IPSS. De facto, as IPSS têm estado a fazer aquela formação obrigatória, tenho sentido que nos últimos anos têm evoluído”(E5)

Denota-se que as práticas não são generalizadas, dependendo segundo os relatos, da dimensão das instituições, do tipo de liderança assim como do contexto em que se inserem “*as instituições com maior dimensão estão mais abertas, são menos personalizadas*”, refere E2. Nestas organizações, o diagnóstico de necessidades formativas é uma prática, apesar de a implementação do plano de formação muitas vezes esbarrar com as dificuldades previamente enunciadas. Acima de tudo, é necessária a abertura por parte dos dirigentes na transposição dos conhecimentos adquiridos pela via da formação, na melhoria das práticas organizacionais. Quanto a este aspeto E3 expressa “*os dirigentes, são eles os próprios bloqueadores da aplicação dos conhecimentos que as pessoas vão adquirindo*”. Acrescenta que, na sua opinião, existe “*um gap enorme entre as direções voluntárias e a direção técnica*

que realmente já percebe um conjunto determinado de coisas e o potencial impacto dos mesmos e muitas vezes a mentalidade dos voluntários, dos diretores está longe”.

Os entrevistados defendem a qualificação na própria gestão, através da formação das pessoas que dirigem as instituições e conseqüentemente, a reestruturação da orgânica e definição de funções e papéis, até porque, para coexistirem dois níveis de trabalho, o voluntariado e o não voluntariado é necessária uma organização interna bem definida no que respeita os direitos, deveres, funções e papéis de cada um.

“Trazer de instrumentos e a adaptação de instrumentos que as empresas já aplicam, investir no repensar da estrutura de governo, portanto que papéis é que cada um tem, não vale a pena estarmos a investir na qualificação desta pessoa e depois no que isso repercute e criar grandes sistemas se depois no dia a dia os dois níveis voluntariado e não voluntariado não se articulam” (E3)

Os entrevistados são consensuais quanto ao crescente investimento dos dirigentes na formação, apesar de se perceber que quando o tema apresenta potenciais benefícios em áreas como a produtividade e eficiência, a adesão das direções tende a ser mais efetiva.

Quanto à motivação dos profissionais, algumas IPSS promovem no seu entendimento algumas medidas motivacionais, tais como, os prémios de assiduidade em dias de folga, a participação de colaboradores em reuniões, segundo E6 dando *“voz participante, não se faz distinção entre técnicos e não técnicos”*. São exemplificadas outras medidas na área da motivação, a organização de convívios entre colaboradores em épocas festivas como o Natal, a dispensa de colaboradores nas festividades sempre que a dinâmica das respostas o permita, a comunicação de resultados de impacto e satisfação de clientes, a sessão anual de gestão emocional com todos os funcionários, acima de tudo o responder *“às necessidades dos trabalhadores”*, tal como citam E6 e E8. Neste campo é consensual que o envolvimento, proximidade e participação ativa na vida das instituições são estratégias potenciadoras de motivação e satisfação dos colaboradores.

“Nós fazemos uma política de gestão de colaboradores, centrada na motivação e participação deles na vida da instituição, funciona como um extra para se manterem a trabalhar ativamente na instituição, as pessoas valorizam muito o reforço do sorriso do cumprimento. OK bem feito! Valorizam mais isso do que o dia de folga suplementar”. (E8)

Ainda, segundo a opinião de E8, como alicerce fundamental na área da GRH está na capacidade de ouvir e fazer com que as pessoas se sintam ouvidas, *“acho que a comunicação no meio disto tudo é fundamental”*.

Quando falamos de satisfação profissional, verificamos que na sua maioria as instituições não desenvolvem procedimentos formais, apenas E8 referiu *“implementámos instrumentos formais como avaliação de satisfação dos colaboradores que é formal qualitativa e quantitativa com feedback, quer da apreciação quer da resolução que a direção toma em relação a todas as sugestões”*.

Percebe-se que da experiência dos entrevistados a satisfação profissional é associada às questões motivacionais, à participação e envolvimento ativo na dinâmica da instituição, assim como ao apoio e auxílio direto aos colaboradores na resolução das suas necessidades pessoais e familiares, E6 elucida *“acabamos por fazer serviço social na vida particular dos funcionários”*. A flexibilidade de horário e a bolsa de horas são aspetos referenciados como mais satisfatórios por facilitar a conciliação entre a vida pessoal e profissional.

Foi transversal aos entrevistados, a opinião, de que um dos principais motores da motivação e satisfação profissional dos trabalhadores do terceiro setor se encontra no facto de serem prestadores de cuidados de proximidade através dos quais estabelecem uma relação de afeto em que o sentimento de dádiva ao outro é fonte de satisfação, E1 conclui *“o sorriso que se faz nascer no rosto do utente é importante.”* Apesar das opiniões referidas, E7 contrapõe quando menciona que *“por vezes o trabalho não é reconhecido, é mal tratado, as IPSS voltam-se para o exterior e por vezes esquecem-se dos seus trabalhadores nas questões contratuais”*.

Quanto aos processos de progressão na carreira e recrutamento interno, as IPSS de maior dimensão e diversidade de respostas sociais, apresentam mais possibilidades de colocar em prática estes mecanismos, respondendo mais facilmente às expectativas profissionais e reconhecendo o empenho e até investimento pessoal em formação e progresso nas qualificações profissionais. Tais mecanismos tem as IPSS de menor dimensão muita dificuldade em colocar em prática, prejudicando em algumas situações a motivação pela ausência de perspectivas de carreira dos colaboradores. E8 reforça esta ideia *“nós, no terceiro setor, não gerimos carreiras, temos grandes limitações”*.

Um dos processos de GRH do qual tem vindo a aumentar o interesse é a avaliação de desempenho, como sugere E3, apesar da crescente preocupação e investimento nesta área, muitas vezes na sua base estão questões como a produtividade, a sustentabilidade e até mesmo o controlo *“há muitas organizações a querer fazer avaliação de desempenho e a procurar formação nessa área, até por razões de eficiência, produtividade e controlo, às vezes não é pelos melhores motivos, mas produtividade e eficiência são bons motivos”*, conclui E3.

Contudo, a aplicação de sistemas de avaliação de desempenho “*não é uma prática na generalidade das IPSS*” reconhece E6. Algumas assumem a necessidade de implementar um sistema de avaliação de desempenho, e uma minoria já implementou este processo através da adaptação de sistemas de avaliação de desempenho de outros contextos profissionais. No caso de E6 procederam adaptação de questionários, definiram os critérios a avaliar e aplicaram um questionário de autoavaliação. E6 assume que na primeira aplicação do sistema “*nós não fomos muito exigentes*” e conclui “*não deveremos dar muito excelentes, deveremos ser mais exigentes se queremos caminhar para a excelência.*” Também o entrevistado E8, partilhou a sua experiência na área da avaliação de desempenho, descrevendo-a “*como momento privilegiado em que o responsável hierárquico tem oportunidade de parar e de sentar com o seu colaborador direto para trocar impressões sobre desempenho, aquilo que podemos fazer juntos para melhorar o desempenho individual e da organização*”.

De entre os processos de GRH, os de recrutamento e seleção são aqueles que merecem mais atenção pelos entrevistados. A opinião é consensual quanto à existência de especificidades em algumas respostas sociais aquando da implementação destes procedimentos, E4 acrescenta “*primeiro para o bem-estar do utente e depois o bem-estar do próprio trabalhador.*” Tanto o recrutamento e seleção como a definição dos perfis profissionais são pontos fulcrais da GRH, reconhecem os entrevistados, quando reforçam a necessidade de definir o perfil profissional adequado à função e resposta social em causa.

As IPSS são tipicamente entidades muito próximas da comunidade envolvente e este aspeto tem particular interferência ao nível operacional propiciando o recrutamento de entre pessoas da comunidade envolvente, como observa E3.

“*Estou a falar mais a nível operacional, independentemente da qualificação, da experiência naquela área, noto que acabam por ter mais como critérios a disponibilidade da pessoa porque mora ali perto, a familiaridade com a instituição, a familiaridade com o público-alvo, focam mais nas características das pessoas do que propriamente nas qualificações*”.

Na seleção são preferencialmente destacados os critérios de disponibilidade e o potencial ao nível das relações interpessoais, deixando para segundo plano as qualificações. O processo de recrutamento para E2 “*é feito com base em critérios muito subjetivos*”. Segundo os entrevistados, estas são formas de atuação transversais a muitas IPSS. No entanto, ficou bem assente que os processos de recrutamento e seleção são bem diferentes de instituição para instituição, com base nas características intrínsecas de cada uma delas.

Neste campo, instituições de maior dimensão têm maior necessidade e facilidade de criar um departamento de recrutamento e seleção, definindo um conjunto de procedimentos a aplicar, contrariando a tendência geral de recrutar de entre pessoas da comunidade e até por conhecimento informais, o entrevistado E4 assume que é uma medida “*aplicada em casos de maior urgência, reforço de equipas, substituição de férias*”, mas conclui que não é a política de recursos humanos mais correta. Ainda, no que respeita à seleção e recrutamento, quando estamos perante instituições de maior dimensão é referida a importância da contratação de recursos humanos qualificados e diferenciados em áreas específicas, tal como a gestão.

“Algumas instituições que pensam em contratar gestores, porque têm dificuldade que os internos assumam, porque muitas vezes os internos dizem: mas eu não estudei para isto, não quero fazer isto” (E3)

Contudo, foi referido que existem entraves a este tipo de contratações e na base deles estão os acordos de cooperação, dado não preverem nem financiarem este tipo de profissionais, E8 elucida “*agora a dificuldade vem porque os acordos de cooperação não aceitam, quer dizer aceitam na prática, acham muita piada ter um diretor, uma pessoa de gestão mas nenhum deles financia um diretor, porque só pensam na prestação direta ao utente e não pensam na estrutura que tem que estar por trás e isso continua a ser uma grande dificuldade das organizações do terceiro setor é não serem reconhecidas nas tutelas, mas é a nossa única dificuldade para escolher esse tipo de profissionais é que não é reconhecido como sendo necessário às IPSS*”.

Já anteriormente os entrevistados realçaram o carácter estático dos acordos de cooperação estabelecidos com o Instituto de Segurança Social para as diferentes respostas sociais, os quais referem não acompanhar a evolução das instituições, especificamente na ausência de financiamento que proporcione uma gestão mais profissionalizada.

Ainda, no que refere aos processos de GRH nas IPSS, os entrevistados enumeraram alguns aspetos facilitadores na sua implementação, tais como a abertura e formação dos dirigentes para este tipo de instrumentos. Por outro lado, características inerentes à estrutura organizacional das IPSS, o seu público-alvo, assim como as questões relacionadas com a sustentabilidade foram mencionadas como obstáculo ao investimento neste tipo de processos.

No entanto, E8 contribui com outro ponto de vista quando refere que os próprios colaboradores podem desenvolver uma atitude de resistência e desconfiança, particularmente no que respeita a processos que se relacionem com a avaliação de desempenho, reportando à sua experiência profissional, “*avaliação desempenho foi sentida como ameaçadora depois há sempre o medo da subjetividade*”. Existe um caminho a fazer no contexto particular de cada

instituição para que se quebrem algumas resistências, E8 conclui que através da informação, comunicação e clarificação dos processos *“hoje a avaliação é sentida como útil e objetiva”*.

Na GRH, para além de todo o conhecimento de legislação, de aplicação de procedimentos de recursos humanos é necessário perceber as pessoas, perceber os processos, perceber como é que as pessoas se inserem nos processos assim como o inverso, é assumida como urgente a reengenharia de processos e mapeamento de processos, defende E4, inspirado no modelo de gestão empresarial. Outro aspeto que foi consensualmente reconhecido pelos entrevistados como importante na GRH no dia a dia das IPSS, foi a comunicação, como afirma E8 *“acho que a comunicação no meio disto tudo é fundamental”*.

Características da gestão de recursos humanos nas IPSS (administrativa ou estratégica)

No seguimento do ponto anterior, foi solicitado aos entrevistados que caracterizassem o tipo de GRH entre os tipos administrativo ou estratégica. Em geral, consideraram que apesar do investimento que tem vindo a ser feito no campo do desenvolvimento organizacional, ainda se encontra na prática uma gestão de cariz mais administrativo, um modelo tradicional, como demonstra E3 *“sim é mais administrativo, processamento de salários, férias, o fundamental, mas há muitas coisas boas”*. E7 reforça *“é uma gestão muito caseira, com pouca sistematização de procedimentos, voltada para o desempenho diário”*. Apesar da gestão se caracterizar por ser mais administrativa, foi realçada a importância de um planeamento de gestão de pessoas, como pilar facilitador da organização diária e do desenvolvimento a médio prazo das instituições.

“O próprio organigrama e a própria definição de funções e competências, toda gente sabe o que faz, a quem reporta e qual as funções de cada um. Temos definida uma política de substituição para cada função, é tudo mais fácil, é tudo mais fluido, mais organizado e mais eficaz” (E8)

Em relação à implementação de instrumentos ao nível organizacional, denota-se alguma resistência por parte das pessoas, tal como reflete E3: *“nunca se habitam a ferramentas necessárias como a avaliação e são muito resistentes às mesmas”*. No entanto, para a direção técnica, a GRH *“tem sempre muitos desafios porque o setor viveu anos com falta de profissionalismo, uma gestão por carolice. Nós fazemos isto com a melhor das intenções e isso é suficiente”*, conclui E3.

Apesar do retrato anterior, são referidos casos de planeamento estratégico, nomeadamente quando os elementos da direção detêm formação nessa área ou se encontram mais sensibilizados para este tipo de práticas. Alguns entrevistados elucidam que as instituições a

desenvolver respostas sociais direcionadas para a área da deficiência apresentam mais evolução neste campo, assim como instituições de maior dimensão.

“Quando há um elemento da direção voluntária que ou tem formação em economia ou está ligado às empresas, por alguma razão reconhece a importância dessa sistematização (...) eu acho que na área da deficiência há já muito profissionalismo, agora se falarmos no grosso, acho que não se faz isto” (E8)

A gestão estratégica foi apontada como uma mais-valia para as IPSS que iniciaram a sua implementação, particularmente ao nível da rentabilização de recursos e na sua reafecção em áreas cruciais, tal como mencionam os entrevistados E4 (*“inaugurámos na instituição uma nova era na perspectiva dos recursos humanos, isto traduziu-se em muito mais dinheiro que tinha uma estratégia por trás, atualização de salários”*) e E7 (*“reconhecer o trabalho com possibilidades de carreira, dignificar as pessoas”*). Para além deste aspeto, foi, ainda, descrita a gestão estratégica como vantajosa, para pensar perspetivar as respostas sociais segundo as tendências e necessidades da sociedade atual. Para desenvolver esta perspetiva é necessário o diagnóstico das necessidades dos utilizadores e a sua repercussão ao nível da gestão de pessoas. Percebe-se que esta não é uma prática comum, sendo ainda escassas as instituições que aplicam este procedimento. No entanto, E8 partilha a sua experiência neste campo: *“nós identificámos quais são as necessidades da população que estamos atender quais vão ser a médio prazo, porque a população está a evoluir, tem novas características e necessidades, nós tentamos fazer esse ajuste e fazemos adequação de profissionais”*.

Neste sentido é percebida a importância de uma gestão mais planeada, assim como uma crescente preocupação e tendência à implementação de processos alvo de sistematização.

Responsáveis pela gestão de recursos humanos nas IPSS

Depois de percebermos em que ponto se encontram as IPSS no que respeita ao tipo de gestão, importa perceber a realidade quanto à GRH, a quem cabe esta responsabilidade e como é exercida. Relativamente aos responsáveis pelo desenvolvimento dos processos de seleção e recrutamento, aos diretores técnicos é atribuída a responsabilidade de sinalização das necessidades aos respetivos órgãos sociais e é solicitada a sua participação nas entrevistas de recrutamento. Assim sendo, os entrevistados atribuem maioritariamente este papel aos dirigentes como refere E1: *“muitas vezes é atribuída fundamentalmente ao presidente da instituição”* particularmente no que respeita aos processos de seleção e recrutamento. Para além, dos dirigentes a função de GRH passa também pela direção técnica, *“enquanto numa*

empresa existe departamento de recursos humanos, nas instituições não há. Então fazemos (os técnicos) aquilo que sabemos e em parceria com a contabilidade”, compara E6.

O papel dos órgãos sociais na gestão de recursos humanos

Relacionada com a questão anteriormente colocada, foi pedida aos entrevistados a sua opinião sobre o papel dos órgãos sociais na GRH. A maioria dos entrevistados atribui aos órgãos sociais a responsabilidade e participação ativa nos processos de seleção e contratação mas também, como cita E5: “ *por exemplo, é preciso despedir ou contratar. Claro quem tem que tomar essa decisão é a administração, portanto toda a gestão normal, diária deve pertencer ao corpo técnico.*” Nesta matéria de seleção, contratação e cessação de contrato “ *a decisão final será sempre da direção*”, conclui E6.

No que concerne a outros aspetos da GRH, se por um lado, surge a opinião de que poderá existir algum distanciamento por parte das direções relativamente aos seus colaboradores, por outro, é mencionada a importância da sua interação com os mesmos. Como cita E5: “ *a presença diária da direção nas instituições é muito importante, o pessoal sente que a direção está ali para ajudar ou até para “dar nas orelhas” se for necessário.*” O entrevistado E2 acrescenta que por outro lado que “ *por vezes também há algum distanciamento por parte das direções relativamente aos colaboradores das instituições e à também em algumas circunstâncias, dificuldades de comunicação*”.

É reforçada a pertinência do tipo de liderança praticada, como condição distintiva do papel dos dirigentes na gestão dos colaboradores. Neste aspeto, a formação dos dirigentes é fator de relevo exemplifica E2: “ *uns têm mais formação do que outros e portanto em função disso determinam a sua forma, mais diretivos e alguns mais controladores e alguns com poder mais centralizado. Mas há de tudo, mas de uma maneira em geral são pessoas de uma grande entrega e que estão ali munidos dos melhores intenções para servir o próximo e a comunidade em prol do bem comum*”.

Foi perceptível que o entendimento do papel dos órgãos sociais na questão da GRH não é de todo linear, assumindo uma enorme diversidade que depende de diversas variáveis, como descreve E3:

“Existe uma variação tão grande, há casos em que a direção voluntária tem muito peso e determina, decide quem entra, quem sai, decide o que se faz e não se faz, em estreita colaboração com direção técnica, como haverá outras situações em que os diretores técnicos tomaram o poder às instituições, aquele espaço não ocupado pela direção voluntária que tem

confiança na técnica vai assumindo um conjunto de funções, como por exemplo a dos recursos humanos”.

Esta é sem dúvida, uma das questões mais desconcertantes quanto às visões e dinâmicas verificadas nas IPSS, surgindo mesmo sugestões de situações de alguma confusão e pouca clareza quanto aos papéis e funções desempenhadas, E3 partilha desta opinião quando refere:

“Também há situações em que há um vazio, acham todos que mandam e não manda ninguém e é caótico, tudo deriva de uma grande dificuldade que existe nestas instituições de governance, a não clareza daquilo que são as responsabilidades da direção voluntária e daquilo que são as responsabilidades da direção técnica, a partir do momento em que não há uma divisão de responsabilidades e uma decisão de como se articulam, é uma confusão e uma perda de tempo”.

O entrevistado E8 partilha da mesma visão quanto ao estilo de governação:

“Outras instituições nomeadamente de idosos, infância e igreja a visão é completamente diferente, há distanciamento entre direção, corpo técnico e colaboradores em geral e às vezes até uma desconfiança, eu ouço muita vez o discurso até em Assembleias da CNIS e UDIPSS de que [atenção cuidado olhem que os técnicos são perigosos e se vocês os deixam entrar na direção perdem os controle], sinto uma certa desconfiança como se fossemos inimigos, direção e recursos humanos têm de ser a mesma equipa, enquanto não for entendido assim de facto as organizações não podem avançar muito, trabalhamos para o mesmo”.

Na sua perspetiva, se a instituição tem um objetivo este só é conseguido com envolvimento de todos, cada um com as suas competências.

A intervenção dos órgãos sociais na GRH de uma IPSS passa pela sua maior ou menor presença no quotidiano das instituições. Pelos entrevistados foi possível perceber que é muito frequente a presença assídua da maioria das direções no dia a dia das instituições, mesmo que seja apenas através de um dos elementos. Dependendo da forma como estes elementos gerem a sua presença e funções nas instituições, o entrevistado E2 refere que estes podem-se tornar fonte de “ruído”. Acontece que por vezes sem ser intencional poderão incitar confusão ao receber alguém, ultrapassando as hierarquias e provocando consequências quanto aos papéis e funções. Estas situações têm origem quando as funções estão mal definidas e ainda, como refere o entrevistado E2, “*passadas a escrito muito dificilmente*”. Circunstâncias como a relatada anteriormente, segundo outros entrevistados, poderão estar relacionadas com a dificuldade que as direções têm em permitir uma maior autonomia do corpo técnico em

relação aos órgãos sociais *“também é falta de confiança no corpo técnico, pode haver motivos para isso ou não”*. (E5)

Segundo os entrevistados estas situações devem-se muitas vezes a uma necessidade de controlo e poder por parte dos dirigentes, como defende E5:

“Também há pessoas que não são capazes de abdicar um pouco das coisas porque querem controlar, são os controladores, pensam que se derem algumas competências para parte técnica estão a perder poder (...) o corpo técnico de uma maneira geral na maior parte das instituições são pessoas que tiveram uma preparação já acima da média das administrações, quem tem que fazer um grande trabalho também é o corpo técnico tem que parar e demonstrar que é capaz de desenvolver determinadas tarefas, demonstrar que tem capacidade para apresentar propostas para resolver problemas”.

Os entrevistados reconhecem que os aspetos culturais e algumas características intrínsecas ao próprio setor podem ter implicação, afirma E8:

“Eu acho que é uma questão cultural e depois esta questão de se ser membro de uma direção muitas vezes é encarado como um exercício de poder mais que um exercício de voluntariado social (...) o terceiro setor é aquele setor onde toda a gente pode entrar para ter nome, não porque se tem valor mais porque se faz parte só é uma tentação muito fácil”.

A distribuição dos papéis e funções entre órgãos sociais e direções técnicas é bastante diversificada nas IPSS. Existem direções mais intervenientes que outras no dia a dia das organizações. Como fatores causais desta diversidade, poderão estar o tipo de área de intervenção, o estilo de liderança, a dimensão da instituição, assim como a própria formação dos dirigentes.

Profissionalização versus Voluntariado

Na sequência das questões anteriores e perante a diversidade de opiniões, torna-se essencial abordar a pertinência da profissionalização versus voluntariado dos dirigentes das IPSS. Alguns entrevistados indicam a extrema importância da formação dos dirigentes, é *“importante e necessária, não é uma utopia, temos de implementar de facto formação para os dirigentes, mais do que de facto, a profissionalização”* conclui E1, considerando a profissionalização dispensável. O investimento em formação é considerado como premente pelo entrevistado E4, pois: *“muitas das vezes as coisas são feitas por amadorismo, e às vezes é muito interessante sermos presidente da IPSS lá da localidade porque aquilo dá um certo estatuto”*, apesar de nem sempre se ter a noção das responsabilidades inerentes à função. Agora se é pela via do profissionalismo, os entrevistados não foram consensuais, já que, as

direções voluntárias são apontadas, exatamente como, uma das vantagens do terceiro setor. Em contrapartida, consideram pertinente a coexistência de uma gestão profissionalizada e de direções voluntárias. Muitas vezes por desconhecimento ou mesmo por falta de tempo, porque são voluntárias e exercem outra atividade profissional em simultâneo, não dão a devida atenção a questões que seriam pertinentes como a definição de estratégia, a visão, o rumo a seguir.

“Na gestão nós precisamos de ter gestores profissionais, uma gestão profissionalizada, agora os dirigentes podem não ser os gestores, tem que ter algum conhecimento é importante, mas a sua permanência na instituição, a sua formação em qualidades humanas são fundamentais, eu diria não profissionais, mas voluntários, voluntários de coração” (E1)

Na perspectiva do entrevistado previamente citado, deverão ser mais valorizadas as qualidades humanas dos órgãos diretores, do que a formação. Contudo esta é considerada elemento essencial.

De facto, é assumida não só a importância do voluntariado nestas organizações, como também a relevância de um corpo técnico, tornando-se os dois essenciais para o desenvolvimento de qualquer IPSS, tal como menciona E5:

“Não, não defendo a profissionalização, defendo a parte do voluntariado das direções mas as instituições deviam ter um corpo técnico, é fundamental, auxilia a direção e a direção fica muito mais livre, a direção toma decisões, porque de resto o corpo técnico é que desenvolve toda a atividade da instituição”.

Por outro lado, é de assinalar a menção de um dos entrevistados, na sua opinião mais importante que qualquer profissionalização dos dirigentes é a *“rotatividade ao nível dos dirigentes”* (E5). Este entrevistado levanta uma nova perspectiva, pois segundo a sua opinião os dirigentes mantêm-se durante demasiados anos nas direções, alguns deles desde o seu início, o que na sua opinião poderá comprometer algum dinamismo e inovação.

“Podemos dizer que há de tudo, dos dirigentes que conheço alguns já têm essas preocupações, agora há dirigentes que não, também há muitos dirigentes aposentados, há dirigentes que não evoluíram e depois à outro problema que eu não concordo que é os dirigentes arrastarem-se no tempo, os mesmos dirigentes. Temos dirigentes que ficam ali até à morte e isso é mau, as pessoas acabam por se acomodar” (E5)

Em contrapartida, E6 refere: *“todas as instituições têm uma história e essas pessoas que formaram essa instituição estão ligadas a essa história, a essa localidade”,* remata *“e o espírito também tem que ser muito de amor à camisola”.* Para si, a profissionalização seria um *“pau de dois bicos, era estragar um pouco a filosofia das instituições”.* Para E6, os

profissionais deverão ser os diretores técnicos e os colaboradores. Acima de tudo, são valorizadas as características de relacionamento interpessoal, dinamismo, formação, inovação e responsabilidade dos dirigentes, em cooperação com o conhecimento e capacidade técnica das direções técnicas.

O voluntariado específico do terceiro setor não deverá ser tido como “*voluntarismo*”. E8 deixa bem claro esta questão quando expressa: “*a ideia que prevalece é que isto é uma área que é por voluntarismo, que se trabalha porque se quer bem e isso é suficiente*”. Na opinião de E3, o potencial do voluntariado é pouco aproveitado por se apresentar como uma área de difícil gestão. Deverá existir investimento nesta área, mas nunca deverá ser relevado o profissionalismo nas atividades desenvolvidas.

“No que diz respeito ao voluntariado eu acho que tem vindo a crescer, tem vindo a ser tratado com mais atenção, mas acho que há muito a fazer nesta área, porque há muitas instituições que tiveram péssimas experiências com voluntários que não resultaram e portanto falta de profissionalismo e depois isso tem repercussões complicadas”. (E3)

É assumida a crescente importância do trabalho voluntário, o qual deverá sofrer alterações ao nível da sua organização, formação, responsabilidade e até seriedade.

A gestão de recursos humanos, certificação e qualidade

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 no terceiro setor. Os programas de formação-ação desenvolvidos têm vindo assumir particular importância na sensibilização para o desenvolvimento organizacional, nomeadamente com objetivo de aumentar a eficiência e eficácia tendo em conta os recursos disponíveis.

“Temos feito algum esforço para que exista um organigrama e depois que se definam as funções de cada um, porque se existissem estava tudo muito simplificado, cada um sabia o que tinha de fazer, quais as suas obrigações, as suas funções, a quem reportavam, tudo muito bem definido. Ainda não é uma prática generalizada”(E2)

Ainda para E2 o desenvolvimento do programa Formação Ação Solidária (FAS) junto das IPSS, demonstrou às instituições os benefícios internos destes processos: “*todas as instituições que tiveram no FAS connosco a implementar o sistema de gestão de qualidade, já tem programas definidos, funções definidas, tudo muito bem definido e depois com avaliações muito positivas*”(E2)

É opinião dos entrevistados que é possível aplicar práticas do setor lucrativo no terceiro setor, especificamente quanto aos processos de certificação e GRH. No entanto, cabe à

liderança ajustar os processos. Aplicar diretamente práticas de GRH do setor lucrativo para o setor social não será viável, pois segundo os entrevistados aspetos como a qualidade do relacionamento interpessoal deverá ser uma característica a manter e valorizar no terceiro setor, tal como defende E3: *“eu acho que são aplicáveis, a questão é que têm de ser ajustadas à realidade (...) na transposição tem que haver aí um papel ativo por parte das lideranças ajudar a fazer a transposição, mas que é possível é possível, têm que se ajustar”*.

Especificando um dos processos constantes da GRH, a avaliação de desempenho, E5 refere: *“um processo de avaliação de uma empresa não pode ser aplicado numa instituição, porque temos a parte humana, as relações interpessoais, tudo isso tem que ser avaliado e os objetivos a definir tem que ser ligados a esta vertente”*. A transposição de processos oriundos do setor lucrativo não se apresentam como negativos, defende E8: *“de maneira nenhuma é negativo, nós temos uma classificação de excelência europeia e não nos tornamos menos Humanos por causa disso, temos uma gestão profissional e não nos tornamos menos Humanos por causa disso”*. Contudo, deverão ser aplicados os métodos que se demonstrem mais-valias para o terceiro setor e conservados os aspetos positivos que as IPSS apresentam na sua gestão. Apesar da preocupação nesta área, os entrevistados ressaltam as muitas dificuldades com que estas organizações se deparam no decorrer da implementação de processos, pela resistência interna e os diminutos recursos.

O conceito de qualidade é perspectivado de diferentes formas nas IPSS, apesar de ser consensual que estas organizações visam prestar os melhores serviços aos seus utentes. Assim a qualidade será medida pela qualidade da resposta que está a prestar. O entrevistado E4 ressalva a importância dos afetos e da prestação de um serviço em função da atenção que é solicitada pelo utente, já que para si: *“um serviço de qualidade não é aquele em que nós gastamos muito dinheiro, não é termos um equipamento topo, mais importantes são os afetos”*.

Se, por um lado, os entrevistados consideram de muita importância a qualidade no terceiro setor, por outro assumem a sua importância como um instrumento e não como um fim, tal como refere E1: *“a qualidade é muitíssimo importante neste setor, mas a qualidade é um instrumento, não é um fim e nós estávamos a caminhar para a qualidade como um fim em si e mais no físico que no humano”*. A implementação de sistemas de qualidade deverá, na opinião dos entrevistados, ser levada a cabo quando estão reunidas as condições, pois atualmente ainda não se apresentam como uma mais-valia, até porque o próprio Instituto de Segurança Social não tem ainda bem definido o conceito de qualidade, apesar dos manuais

publicados. E3 partilha a sua opinião “*não tenho assim tanta certeza que o selo valha alguma coisa. Ainda há-de valer.*” Enquanto, que E8, afirma:

“Eu olho para esta atividade como uma atividade de prestação de serviços tem que nos pagar pelo serviço que nós prestamos e isso só quando se olhar assim para esta atividade se olha para ela de forma profissional e de uma forma com qualidade, podendo existir qualidade no serviço prestado não se pode exigir qualidade quando as pessoas trabalham por favor e são voluntários, isso não existe”.

“Se nós temos que prestar contas dos resultados, vamos ter que trabalhar melhor, estar mais atentos aquilo que estamos a fazer e o trabalhar melhor depois tem que ser olhado desta forma, não é por obra e graça que as coisas acontecem, é pelo desempenho, e para o desempenho é preciso recursos e neste setor os recursos humanos são o fulcro da questão”

Só desta forma se poderá e deverá exigir um serviço profissionalizado e de qualidade, no qual se poderá medir o impacto e os resultados dos serviços na vida das pessoas.

As tendências do terceiro setor na gestão de recursos humanos

Os entrevistados percebem uma tendência em aproximar as IPSS do contexto empresarial fazendo com que as diferenças na gestão das organizações e particularmente na gestão de pessoas, se tornem cada vez mais diminutas. Esta tendência é demonstrada quando, por exemplo, o Instituto de Segurança Social coloca em desuso a designação de *utente* para adoção de *cliente*. E6 admite que “*até se fala que os diretores das instituições deveriam mesmo ser gestores de recursos humanos ou empresas*”, numa tentativa de aproximação ao meio empresarial. E7 reforça “*a profissionalização da gestão pode ser um caminho, mas não pela perspetiva economicista.*” Por conseguinte o modelo de GRH das IPSS, para os entrevistados, é distinto e deverá continuar a ser diferente do modelo lucrativo. E8 reconhece que o aspeto mais distintivo do terceiro setor é o cruzamento equilibrado entre o profissionalismo e o “*humanismo*” e que este é um saber próprio das IPSS: “*o saber que nós temos como é que se junta profissionalismo com humanismo e com empatia e dedicação, isto acho que nós podemos ensinar, acrescentar ao modelo que importamos do setor lucrativo*”.

Segundo os entrevistados, denota-se uma enorme inclinação para considerar as pessoas como investimento numa IPSS. Por exemplo, E3 refere: “*acho que estaremos a virar para uma perspetiva do investimento*” e E6 reforça: “*tem que se trabalhar o potencial humano*” nas instituições.

Outra tendência na GRH assenta no voluntariado, no seu crescimento e profissionalização. Segundo E3, antevê-se um modelo de GRH em que exista a

profissionalização dos próprios voluntários: *“modelo, provavelmente, um em que os voluntários têm mais peso (...) é diferente entre voluntários e colaboradores, as motivações são diferentes, nalguns aspetos à que trabalhar a questão das motivações e a profissionalização dos próprios voluntários, há muito a fazer nesse campo”*, conclui.

Uma das questões elencadas no presente ponto relaciona-se com o paradoxo de as instituições dependerem dos subsídios do Estado para desenvolver atividades que são consideradas obrigações do próprio Estado. Na perspetiva de E8, será necessária a mudança de paradigma, pois se as IPSS desenvolvem atividades inerentes ao Estado, este deverá pagar por esses serviços não por subsídio ou pelo acordo de cooperação. E8 assume que este é um aspeto a abordar em futuras discussões acerca da sustentabilidade das instituições. Relacionado com a citação anterior, os entrevistados referiram a necessidade e disposição de algumas IPSS desenvolverem atividades com fim de gerar receitas, estratégia para o equilíbrio dos fundos.

A tendência a investir em negócios sociais e a sua diversidade dependem do espírito criativo e inovador das instituições, acima de tudo a importância do tipo de liderança praticada, da abertura a novos modelos organizacionais e novas estratégias e metodologias de trabalho. O desenvolvimento organizacional como grande motor para a superação dos desafios permanentemente colocados ao terceiro setor.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS / CONCLUSÃO

A diversidade de práticas nas IPSS é relevante, quando pretendemos clarificar especialmente um aspeto da sua estrutura e gestão, porventura um dos aspetos com mais especificidades, a gestão de pessoas. O tema em si, é ele mesmo um dos desafios que se coloca às IPSS. A capacidade de uma organização para adquirir, desenvolver, combinar e efetivamente utilizar os seus recursos é de extrema importância para o seu valor e vantagem competitiva (Akingbola, 2013).

Apesar das diferenças existentes nas experiências e reflexões dos entrevistados, até pela sua diversidade na função, formação, papel e integração, parece-nos que a gestão de pessoas apresenta uma linha condutora no seio das IPSS, apesar de se destacarem alguns aspetos singulares.

Iniciamos o estudo contrapondo o meio empresarial e o terceiro setor na área da GRH. As diferenças encontradas reforçam particularidades do terceiro setor, designadamente a importância do trabalho voluntário, a preocupação das IPSS em criar e manter postos de

trabalho, a proximidade entre *stakeholders*, bem como o envolvimento e apoio aos seus colaboradores. Por sua vez, os recursos humanos destas organizações assumem a importância da missão institucional e dos serviços que se sobrepõem às questões remuneratórias. Apesar dos entrevistados neste ponto confirmarem a desvantagem das tabelas salariais em prática no terceiro setor, comparativamente ao setor empresarial, onde são consideradas bastante mais reforçadoras e motivadoras para os profissionais. No entanto uma particularidade destas organizações assenta na predisposição dos seus colaboradores em assimilar outras formas de recompensa não financeiras.

No que concerne às especificidades na GRH associadas a cada resposta social, a pesquisa demonstrou existirem particularidades, algumas delas impostas pela legislação, nomeadamente pelos normativos do Instituto de Segurança Social, pelos acordos de cooperação, assim como pelo contrato coletivo de trabalho. Apesar de ser uma imposição legal, percebemos que a coexistência de duas tabelas salariais, uma associado aos colaboradores do terceiro setor em geral e outra destinada aos educadores de infância (resposta de jardim de infância), cumprindo as práticas salariais do setor público, origina conflito pela diferenciação que aplica a profissionais com funções e responsabilidades similares. Ainda no que concerne às respostas sociais, a de lar de idosos exige uma gestão de pessoas mais cuidada, pela necessidade de acompanhamento e proximidade aos seus colaboradores, provocada pelo desgaste físico e psicológico.

A maioria das IPSS desenvolve diferentes respostas sociais, pelo que não é surpresa o relevo dado à questão da polivalência dos colaboradores, numa perspetiva de interação e conhecimento de todas as respostas sociais, facilitando a gestão diária de recursos humanos, muitas vezes escassos, nestas organizações, pelas dificuldades de sustentabilidade que as mesmas atravessam. Pareceu frequente e comum a acumulação de funções em diferentes respostas sociais da mesma IPSS.

Em relação ao papel do Instituto de Segurança Social e dos instrumentos legais aplicados estritamente às IPSS, foi mencionada a importância desta legislação na GRH. O achado mais relevante foi encontrado nas exigências colocadas às IPSS pela via dos acordos de cooperação, os quais obrigam as organizações a manter um quadro de pessoal (técnico e não técnico), que muitas vezes não se adequam às especificidades dos públicos-alvo. Acresce o facto de as revisões aos acordos serem praticamente inexistentes. Ora, entre a sua entrada em vigor e o desenvolvimento da resposta social, a sociedade sofre permanente evolução, com consequente alteração das necessidades dos públicos-alvo. Para além deste aspeto, a pesquisa demonstrou que os acordos de cooperação não se imiscuem no dia a dia das instituições, mas

dificultam a gestão profissionalizada das IPSS, quando não incluem nas subvenções custos com a gestão. Conjuntura reforçada pela exigência legal dos estatutos das IPSS, que obriga à constituição de direções voluntárias. Esta é sem dúvida uma questão a acrescentar ao debate político para o terceiro setor.

Outro dos assuntos em estudo, pretendia perceber se a localização geográfica das IPSS teria influência ao nível do acesso a recursos humanos qualificados. A opinião dos entrevistados depende em grande medida da dimensão, abrangência e localização da organização a que reportam, apesar de considerarem que a atual taxa de desemprego veio facilitar as IPSS na captação de recursos humanos qualificados.

No entanto, as IPSS de maior dimensão tendem a desvalorizar as questões da localização, não reportando dificuldades de acesso a recursos humanos. Em contrapartida, as IPSS de menor dimensão e localização geográfica interior tendem a apresentar mais dificuldades no acesso à mão de obra especializada. Outra especificidade associada a estas organizações é a designada “*fuga de mão de obra*”, atribuída à dificuldade assumida pelas IPSS em fixar recursos humanos qualificados e que se acentua pelos aspetos salariais referidos anteriormente.

Associada à diminuta capacidade das IPSS recompensarem financeiramente os colaboradores, as IPSS com localização urbana enfrentam outra particularidade na gestão diária de recursos humanos, o facto de os colaboradores recorrerem a complementos de vencimento. Esta é uma realidade associada às respostas direccionadas à terceira idade com implicações ao nível da produtividade e capacidade de trabalho.

A presente pesquisa procurou perceber como são encarados os recursos humanos nas IPSS, como custo ou investimento. Os resultados demonstraram que são considerados claramente como um investimento, pois a componente humana assume particular importância neste setor, sobrepondo-se à componente técnica. No entanto, os recursos humanos são percebidos como investimento e mais-valia, quando demonstram polivalência e disponibilidade. Apesar da forte tendência a serem percebidos como investimento na perspectiva financeira, podem ser vistos como custos pelo peso que as despesas com pessoal representam no orçamento das IPSS.

Através das percepções e experiências dos entrevistados podemos tecer considerações sobre o perfil profissional e as suas singularidades no terceiro setor. Verificámos que as qualidades de relacionamento interpessoal, disponibilidade, confiança, comprometimento, proximidade afetiva, sentido de missão e voluntarismo são em geral características do perfil de recursos humanos afeto às IPSS.

No que respeita aos processos de GRH, os procedimentos de seleção e recrutamento captam o interesse das IPSS, até pela sua relação com o perfil profissional, segundo o qual os critérios de seleção devem assentar no potencial de relacionamento acima referido, colocando para segundo plano as qualificações. É consensual que este aspeto atribui um carácter subjetivo à seleção e recrutamento.

Quando abordamos as práticas quotidianas de gestão de recursos humanos, é perceptível a ausência de planificação, a qual é justificada por se trabalhar com pessoas e para pessoas, pelo que não são possíveis de controlar todos os fatores. É assumidamente uma gestão por improviso, caracterizada por alguma espontaneidade e até voluntarismo. Os entrevistados assumem o risco que esta postura pode trazer no campo da eficiência. De facto, é reconhecida a pertinência do planeamento, obrigatoriamente ao nível da gestão e distribuição de colaboradores pelas diferentes funções e horários, através de grelhas de trabalho, procedimentos indiciadores da importância da planificação do quotidiano das IPSS. Foi destacada a relevância da realização de tempos de reflexão conjunta, sobre a atuação diária, através da realização de reuniões de equipa, prática já adotada por muitas instituições. Em suma, conclui-se da importância de uma gestão mais planeada, assim como uma crescente preocupação e tendência à implementação de processos de gestão e planificação.

No que concerne à formação, apesar do crescente interesse e participação dos colaboradores em ações de formação, ainda se mantém um grande entrave baseado na dificuldade assumida pelas IPSS em dispensarem os seus colaboradores para frequentarem formação em horário de trabalho. À pertinência das IPSS possibilitarem e estimularem os colaboradores a frequentar ações de formação, acresce que as mesmas só farão sentido se existir a possibilidade de transpor os conhecimentos adquiridos para a prática no sentido da melhoria contínua. Aqui, surge a necessidade de abertura dos dirigentes ao aperfeiçoamento das práticas organizacionais e a novas formas de saber e fazer. No entanto, os entrevistados são consensuais quanto ao crescente investimento dos dirigentes na formação, apesar de se perceber que quando o tema apresenta potenciais benefícios em áreas como a produtividade e eficiência, a adesão das direções tende a ser cada vez mais efetiva.

Relativamente a outros processos integrados na GRH, tais como a motivação e satisfação profissional, a atuação das IPSS passa pela aplicação de um sistema de recompensas informal, baseado no elogio, 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 pessoal e profissional, até porque o quadro de pessoal das IPSS é assumidamente feminino.

Por sua vez, quanto a sistemas de progressão na carreira e recrutamento interno, as IPSS de maior dimensão apresentam maior sensibilidade para estas questões e dispõem de mais possibilidades de colocar em prática estes mecanismos, contribuindo para a satisfação profissional ao corresponder às expectativas profissionais. Tais mecanismos são de difícil aplicação em IPSS de menor dimensão, confrontando-se com colaboradores prejudicados nas expectativas de carreira. Estas IPSS têm de desenvolver outras estratégias para minorar estas lacunas, o que exige uma gestão marcadamente criativa na resposta às limitações contextuais.

No que concerne ao sistema de avaliação e desempenho é percebida a crescente preocupação e investimento nesta área, reconhecendo que por vezes na base deste interesse estão questões como a produtividade, a sustentabilidade e até mesmo o controlo.

Um dos aspetos fundamentais no contexto organizacional das IPSS é a comunicação. Se por um lado, facilita o envolvimento, por outro, auxilia na superação de comportamentos de resistência ao desenvolvimento organizacional. A resistência à aplicação de técnicas e procedimentos de gestão, advém do receio de que a introdução destas ferramentas técnicas e mais estruturadas, possam provocar, desvios dos valores e objetivos mais amplos e nobres, que estão na base da existência destas organizações o que está em consonância com a literatura.

Em estreita ligação com os aspetos atrás referidos existe a perceção generalizada que a GRH tem cariz tradicional. Porém, são referidos casos de planeamento estratégico, nomeadamente quando os elementos da direção detêm formação nessa área ou se encontram mais sensibilizados para este tipo de práticas. Alguns entrevistados associam esta sensibilidade a instituições com respostas direcionadas para a deficiência e/ou de maior dimensão, que se pressupõem dispor de mais recursos humanos e materiais. Este tipo de gestão tradicional caracteriza-se por um conjunto de procedimentos de carácter administrativo focados nas questões burocráticas e exigências legais. Para as IPSS que tem evoluído no sentido da gestão estratégica, esta é considerada uma mais-valia, particularmente ao nível da rentabilização de recursos e na sua reafectação em áreas cruciais como o sistema de recompensas e satisfação profissional. Só através de uma gestão estratégica as IPSS poderão pensar e perspetivar as respostas sociais com base nas tendências e necessidades da sociedade atual.

A presente pesquisa pretendeu também perceber quem assume a responsabilidade pela GRH nas IPSS, assim como conhecer o papel dos órgãos sociais nesta área. No que concerne à responsabilidade os dados demonstram que é atribuída maioritariamente aos dirigentes, na pessoa do presidente da instituição, particularmente quando falamos de seleção e

recrutamento. Podemos antever o papel dos órgãos sociais como bastante ativo nestes processos. Para além dos dirigentes a responsabilidade diária na gestão de pessoas passa pela direção técnica, dependendo em grande medida do grau de autonomia concedido, o qual parece depender em grande medida da confiança na direção técnica, do grau de profissionalização, da estrutura e dimensão da instituição, bem como do tipo de liderança exercida pelos dirigentes.

O entendimento do papel dos órgãos sociais na questão da gestão de recursos humanos não é de todo linear, assumindo uma enorme diversidade em função das variáveis anteriormente enumeradas, às quais acresce o tipo de liderança exercido pelos dirigentes e até a sua maior ou menor permanência na IPSS. A conjugação destes fatores tem implicações na relevância do papel dos órgãos sociais na gestão de pessoas. Esta é sem dúvida uma das questões mais desconcertantes quanto às visões e dinâmicas verificadas nas instituições, surgindo mesmo sugestões de situações de alguma confusão e pouca clareza quanto aos papéis e funções desempenhadas. Sugerem os entrevistados que por vezes são estes mesmos órgãos sociais a provocar “ruído”, quando não respeitam hierarquias e confundem papéis e funções. Esta atuação, pode ter por base a necessidade de controlo e poder por parte dos dirigentes. Estes são aspetos que por si só provocam repercussões no modelo de gestão das instituições. Numa divergência entre a visão tradicional associada aos dirigentes e a visão tecnicista característica das direções técnicas.

Uma das especificidades atribuídas ao terceiro setor no início desta discussão foi o voluntariado, já que as direções técnicas e o trabalho voluntário, são consideradas duas das vantagens do terceiro setor. Quando confrontados os entrevistados acerca da profissionalização particularmente ao nível das direções, estes reforçaram a necessidade de investimento na formação dos dirigentes, mas não consideram que se enverede pela via da profissionalização. A maior capacitação dos líderes do terceiro setor irá favorecer o seu desempenho na gestão destas organizações. Noutra perspetiva introduziram a necessidade de procedimentos que permitam a rotatividade nos cargos diretivos como forma de não comprometer o dinamismo e inovação. Consideram acima de tudo a coexistência de uma gestão profissionalizada e de direções voluntárias. São valorizadas as qualidades na relação interpessoal, o dinamismo, a formação, a inovação e responsabilidade dos dirigentes, em cooperação com o conhecimento e capacidade técnica das direções técnicas.

De facto, é assumida a importância do voluntariado neste tipo de instituições, mas também a relevância de um corpo técnico, tornando-se os dois essenciais para o desenvolvimento de qualquer IPSS.

Uma das prioridades assinaladas na GRH é a qualificação na própria gestão, primordialmente através das pessoas que dirigem as instituições e conseqüentemente a reestruturação da orgânica e definição de funções e papéis. Até porque para coexistirem dois níveis de trabalho, o voluntariado e o não voluntariado é necessária uma organização interna bem definida no que respeita os direitos, deveres, funções e papéis de cada um.

No que concerne ao trabalho voluntário, deve ser tido em conta o seu potencial, mas nunca deverá ser relevado o profissionalismo nas atividades desenvolvidas. Para que o trabalho voluntário desenvolva todo o seu potencial nas IPSS, deverá sofrer alterações ao nível da sua organização, formação, responsabilidade e até seriedade.

Reportando às questões da certificação e da qualidade em relação com a gestão de pessoas, os dados obtidos apontam para a importância de manter e valorizar as capacidades de relacionamento interpessoal em detrimento da implementação de processos e procedimentos impregnados de tecnicismo, característicos do setor empresarial.

Existe a consciência de que o desenvolvimento de sistemas de gestão a aplicar ao terceiro setor deverá ser constituído de acordo com o perfil e especificidades deste tipo de organizações. Não é possível a mera transposição de modelos, técnicas e processos de gestão da iniciativa privada e do Estado para as IPSS, sem que se realize o estudo de suas características intrínsecas e se proceda às adaptações que demonstrem ser mais benéficas e adequadas ao terceiro setor.

É notável a crescente preocupação com a implementação de sistemas de qualidade nas IPSS. No entanto, alguns entrevistados ressaltam as muitas dificuldades com que estas organizações se deparam no decorrer da implementação de processos, pela resistência interna acrescida dos escassos recursos disponíveis. Se por um lado os entrevistados consideram de muita importância a implementação de sistemas de qualidade no terceiro setor, por outro assumem a sua importância como um instrumento e não como um fim a atingir. É premente a reflexão sobre o que é qualidade para as IPSS. Estas organizações visam prestar os melhores serviços aos seus utentes/clientes. Logo a qualidade será medida pela qualidade da resposta que está a prestar, por si só de difícil medição perante a dificuldade de estabelecer critérios dada a natureza dos serviços prestados imbuídos da subjetividade característica das relações humanas.

Por fim, estas especificidades do terceiro setor, originam tendências para a gestão de pessoas neste tipo de instituições, que por sua vez determinam a construção de processos assentes nas características de relacionamento interpessoal e comprometimento dos profissionais. Pela mudança de paradigma, deixa de existir a “caridade” para dar lugar a

profissionais qualificados a prestar serviços a clientes. A própria alteração da vulgar denominação de utentes para clientes nos modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais demonstra esta intenção.

Aliada às questões da qualidade e profissionalização surge o paradoxo: as instituições debatem-se com limitações financeiras para desenvolver atividades que são elas mesmo obrigações do Estado. Ora, se as IPSS desenvolvem atividades da responsabilidade do Estado, este por sua vez deveria remunerar as instituições pelos serviços prestados e não atribuir-lhe subsídios ou acordos de cooperação constrangedores financeiramente para as instituições. Só desta forma se poderá exigir uma gestão profissionalizada e serviço qualidade, passível de ser medido o impacto e os resultados dos serviços na vida das pessoas. Parece ser um tema controverso que se lança para futura análise.

Como referido, as IPSS são na sua maioria dependentes financeiramente do Estado, acresce a atual situação económica que exige uma reflexão sobre a sustentabilidade das IPSS. Se por um lado, são cada vez mais solicitadas pela sociedade para prestarem os seus serviços, por outro estão sujeitas a marcadas limitações financeiras. Neste campo as IPSS têm reunido esforços para desenvolver outro tipo de atividades com objetivo de gerar receitas necessárias ao equilíbrio financeiro, os denominados negócios sociais que dependem do espírito criativo e inovador das instituições, do tipo de liderança praticada, da abertura a novos modelos organizacionais a novas estratégias e metodologias de trabalho. O desenvolvimento organizacional como grande motor para a superação dos desafios permanentemente colocados ao terceiro setor.

O desafio da sustentabilidade está diretamente relacionado com os desafios que as OTS encaram quanto à qualificação da gestão, qualificação de profissionais e à mudança de atitudes, no sentido de uma crescente partilha de experiências e elaboração de respostas mais inovadoras face às necessidades emergentes. As organizações que forem capazes de se estruturar na seleção, investimento e desenvolvimento dos seus colaboradores, fortalecem a sua capacidade de atrair potenciais fontes de financiamento, captadas pela competência e qualidade na execução.

O presente trabalho resulta da observação realizadas e disponíveis, esta estratégia evidencia como limitação outras possíveis observações existentes que não foram aqui abordadas mas que poderão ser alcançáveis em próximos estudos. Assim, sugere-se a realização de pesquisas que permitam aprofundar o estudo de métodos, estratégias e modelos de GRH, adaptados às especificidades das IPSS, mais eficazes e inovadoras no desenvolvimento organizacional no terceiro setor.

BIBLIOGRAFIA

- Akingbola, K. (2006). Strategic and HMR in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management* , 17, pp. 1707-1725.
- Akingbola, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *Voluntas* , 24, pp. 214-240.
- Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social. Governação e Terceiro Setor*. Coimbra: Almedina.
- Almeida, V. (2012). In K. e. Celina Lessa, *Economia e Interdisciplinaridade(s)*. Coimbra: Almedina.
- Anheier, H. (2002). *The Third in Europe: Five Theses* . London: London School Of Economics and Political Science.
- Anheier, H. K., & Kendall, J. (2001). *Third Setor Policy at Crossroads*. London: Routledge.
- Azevedo, C., Franco, R. C., & Meneses, J. W. (2012). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Impulso Positivo.
- Barros, C. P., & Santos, J. G. (1997). *As Instituições não lucrativas e Ação Social em Portugal*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais.
- Bezboruah, K., & Oyun, G. (2008). Nonprofit Human Resource Management Challenges: Strategies and Implications for Managers
https://www.academia.edu/863604/Nonprofit_Human_Resource_Management_Challenges acessado em 20 de janeiro de 2014.
- Bisquerra Alzina, R. (2005). Metodología de la Investigación Educativa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* , 10.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *NOVO HUMANATOR: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª Edição ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Almedina.
- Diário da República, (25 de fevereiro de 1983). Decreto-Lei nº 119. *Estatuto das IPSS*. Lisboa. Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Drucker, P. (1999). *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- Falconer, A. P. (1999). *A Promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Universidade de São Paulo , Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, São Paulo.

- Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. *Oficina do CES*, 223.
- Ferreira, S. (2006). Empreendedorismo social, profissionalização e emprego. *A Economia Social e a Promoção de Emprego* (pp. 1-14). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Ferreira, S. (março de 2009). A invenção estratégica do terceiro setor como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual. *Revista Critica de Ciências Sociais* , 84, pp. 169-192.
- Fischer, R. M., & Bose, M. (2005). Tendências para a gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor. *Asamblea Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*. Santiago: CLADEA.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M., & Salamon, L. M. (2005). *O Setor Não Lucrativo Português numa Perspetiva Comparada*. Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University.
- 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 .
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar* . Rio de Janeiro - São Paulo: Record.
- King, N. K. (2004). Social Capital and Nonprofit Leaders. *Nonprofit Management & Leadership* , 14 (4), 471-486.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review* , 19, pp. 64-85.
- Melnik, E., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2013). Does the professionalism of management practices in nonprofits and for-profits affect job satisfaction? *The International Journal of Human Resource Management* , 24 (6), pp. 1300-1321.
- Mosley, J. E., Maronick, M. P., & Katz, H. (2012). How Organizational Characteristics Affect the Adaptive Tactics Used by Human Service Nonprofit Managers Confronting Financial Uncertainty. *Nonprofit Management & Leadership* , 22 (3), pp. 281-302.
- Nikolova, M. (01 de março de 2013). Principals and Agents: An Investigation of Executive Compensation in Human Service Nonprofits. *Voluntas* .
- Oliveira, E. L. (14 de julho de 2009). *A Gestão de Pessoas no Terceiro Setor - Práticas Formais e Informais*.
<http://www.webartigos.com/artigos/a-gestao-de-pessoas-no-terceiro-setor-praticas-formais-e-informais/21426/>acedido em 20 de julho de 2013.

- Parente, C. (março de 2012). Qualified Employment in the Third Setor in Portugal. *Voluntas* , pp. 257-276.
- Ridder, H. G., Piening, E. P., & McCandless, A. B. (2012). The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting Their Human Resource Management. *Voluntas* , 23, pp. 605-635.
- Ruwer, M. E., & Canoas, J. W. (junho de 2009). Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor: especificidade dos recursos humanos, perspectivas e desafios - notas introdutórias. *Serviço Social & Realidade* , pp. 107-132.
- Salamon, & Anheier. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross nationally. *Voluntas* , 3, pp. 213-248.
- Schlosser, F. K., & Zinni, D. M. (2011). Transitioning ageing workers from paid to unpaid work in non-profits. *Human Resource Management Journal* , 21 (2), pp. 156-170.
- Selden, S., & Sowa, J. E. (2011). Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations: Management and Staff Perspectives. *Public Personnel Management* , 40 (3).
- Silverman, D. (January de 1998). Qualitative Research: meanings or practices? *Information Systems Journal* , pp. 3-20.
- Teodósio, A., & Brum, A. (2000). Organizações Não-Governamentais Brasileiras: Desafios da Incorporação de Modelos Gerenciais Externos. In Anais (Ed.), XXXV *Asamblea Annual del CLADEA*. Barcelona .
- Variz, P. E. (1998). *Fundamentos Económicos e Sociológicos das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Vulgata.
- Walk, M., Schinnenburg, H., & Handy, F. (2013). Missing in Action: Strategic Human Resource Management in German Nonprofits. *Voluntas* .

ANEXOS

ANEXO I – Guião da Entrevista

A gestão de recursos humanos no terceiro setor : O caso das IPSS

1 - As IPSS têm vindo ao longo dos tempos a assumir uma posição de relevo como entidades empregadores e dinamizadoras da economia local.

- Na sua opinião existem diferenças entre o meio empresarial e a economia social, no que respeita à gestão de pessoas? As formas de atuação têm-se aproximado de alguma forma?

2- O contexto de IPSS é por si só amplo, nomeadamente no que concerne ao tipo de respostas sociais dinamizadas.

- Como lidam as IPSS com esta diversidade, como se organizam relativamente a gestão de pessoas? Existem diferenças de resposta social para resposta social?

- A mesma IPSS pode ter diferentes respostas sociais, existe articulação entre estas?

3- Para além de diferentes respostas sociais as IPSS divergem na sua localização geográfica. - Estas diferenças, na sua opinião afetam o acesso a recursos humanos diferenciados ao nível da experiência ou formação profissional?

4- No processo de recrutamento e seleção é tido em conta um perfil profissional diferente dos restantes contextos? Se sim, como caracteriza esse perfil?

5- Na sua perspetiva como são encaradas as pessoa numa organização IPSS, mais como “custo” ou como “investimento”?

6- Como descreve e caracteriza o dia a dia da gestão de pessoas nas IPSS?

7- A gestão de recursos humanos nas IPSS está muitas vezes associada a tarefas de carácter administrativo, funções básicas, tais como processamento de salários, marcação de férias, recrutamento e contratualização, procurando cumprir apenas questões legais. Qual a sua opinião?

8- Como descreve o processo de seleção e recrutamento de colaboradores nas Instituição?

9- Da sua experiência e conhecimento a quem cabe o papel de gestão de recursos humanos nas IPSS? Qual/quais as pessoas diretamente relacionadas com esta questão?

10- As direções, ou órgãos sociais das IPSS interferem de que forma na gestão de pessoas, na sua opinião qual o papel destes elementos na gestão de recursos humanos?

11- Como caracteriza os órgãos sociais das IPSS no que se refere à liderança e contacto com os recursos humanos nas suas organizações?

12- Existe preocupação com questões como eficiência, produtividade, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreiras, motivação e satisfação profissional na gestão de recursos humanos nas IPSS?

13- É realizado algum tipo de levantamento/diagnóstico das necessidades dos Utentes/Clientes das respostas sociais?

14- Da sua experiência é feita articulação entre as necessidades dos clientes das IPSS e a respetiva gestão de recursos humanos? Existe alguma repercussão?

15- No que concerne ao acompanhamento realizado pelos serviços de Segurança Social às IPSS, interferem de alguma na gestão de recursos humanos. Qual o papel destes serviços na gestão dos recursos humanos?

16- Existem orientações ou instrumentos legais específicos para gestão de recursos humanos nas IPSS?

- Diplomas legais, instrumentos dirigidos especificamente para este contexto, ou regem-se pela legislação mais abrangente a outros contextos profissionais?

- Na sua opinião em que medida estas orientações influenciam nos processos de gestão de recursos humanos?

17- Na sua opinião quais os pontos fortes e fracos da GRH nas IPSS nos dias de hoje?

18- A mão de obra voluntária, foi durante muitos anos associada às IPSS, particularmente na origem destas Instituições, acha que ao longo dos tempos o paradigma tem-se alterado, isto é, percebe uma tendência para a profissionalização?

19- Acha que a Gestão de pessoas tem sido alvo de maior investimento e interesse por parte dos dirigentes? Se sim, em que aspetos tem sido objeto de maior preocupação?

20- Nos últimos tempos, percebeu-se alguma preocupação na área da certificação e qualificação das IPSS.

- O que sente relativamente à adesão das IPSS a estes programas?

- Quais as implicações na gestão de recursos humanos?

21- Sente que existe algum tipo de mudança ao nível do investimento na formação e qualificação dos recursos humanos?

22- Tendo em conta a sua experiência profissional pode enumerar as principais necessidades e prioridades das IPSS na área da gestão de recursos humanos?

26- Quais os principais desafios das IPSS na Gestão das Pessoas nos dias de hoje?

27- Na sua opinião quais as tendências das IPSS para a gestão de recursos humanos?