



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS IPSS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO CONCELHO DE SANTA MARIA DA FEIRA

Carla Sofia Correia Pinto de Sá

**Dissertação
Vila Nova de Gaia
Dezembro | 2021**



Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Ricardo Moreira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

“PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS IPSS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO CONCELHO DE SANTA MARIA DA FEIRA”

Carla Sofia Correia Pinto de Sá

Aprovado em 10/03/2022

Composição do Júri

Presidente

Prof. Doutora Maria Elisete Martins

Arguente

Prof. Doutora Carla Carvalho

Orientador

Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Vila Nova de Gaia 2022

Dedicatória facultativa

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos e, de forma especial, à minha mãe, que mesmo estando a ultrapassar uma fase difícil nunca me deixou desistir e apoiou-me sempre durante a minha jornada académica.

Agradecimentos

Este estudo só foi possível com a colaboração e incentivo de muitas pessoas, no entanto deixo um agradecimento especial:

Em primeiro lugar, agradeço ao Professor Doutor Ricardo Moreira por aceitar ser meu orientador e pela disponibilidade demonstrada e permanente motivação

Agradeço também a todos os entrevistados e respetivas IPSS que aceitaram o meu pedido e disponibilizaram o seu tempo para a realização deste estudo.

Um agradecimento muito especial à minha família e aos meus amigos por todo o incentivo e apoio.

Agradeço aos meus colegas de curso em especial à Tânia por toda a motivação e partilha de conhecimentos.

Um obrigado também a todos aqueles que não mencionados contribuíram para a elaboração deste estudo.

Resumo

A escolha do tema para a dissertação alicerçou-se no interesse de aquilatar o papel da gestão de recursos humanos nas Instituições de Particularidade de Solidariedade Social (IPSS). Foi objetivo deste estudo verificar a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos nas IPSS e a forma como estas contribuem para a melhoria do desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, da instituição. 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 (centros paroquiais ou misericórdias). Estas organizações têm vindo a demonstrar um papel cada vez mais relevante nas comunidades em que se inserem, pela sua missão de cariz social e pela atual relevância como entidades empregadoras. As IPSS funcionam como agentes catalisadores fundamentais na erradicação da pobreza e da exclusão social. Estas instituições têm um carácter privado, sem fins lucrativos, com gestão autónoma, mas que atuam na esfera pública para satisfazer necessidades globais (sendo escrutinadas através do balanço social). Segundo a literatura, as IPSS enfrentam um conjunto de desafios, dos quais, se destaca a necessidade de uma aposta efetiva nas práticas de GRH (Selden & Sowa, 2011), pois as pessoas desempenham o papel de “arquitetos das instituições e dos seus serviços” (Ridder, et al, 2012).

Utilizou-se uma abordagem qualitativa e fenomenológica e recorreu-se à entrevista (semi-estruturada) como instrumento metodológico. Para recolher o conhecimento, experiências e perspetivas de diferentes interlocutores do terceiro setor (dirigentes, técnicos superiores, diretores de serviço, investigadores, entre outros profissionais) fez-se uso da técnica da análise de conteúdo. Trata-se de um estudo exploratório, não probabilístico, cujo os efeitos são meros indicadores, não se pretendendo extrapolar ou inferir qualquer resultado de qualquer realidade específica (a amostra de 6 elementos, num universo correspondente ao concelho de Santa Maria da Feira, atesta essa diversidade de perfis, concentrada numa muito reduzida dimensão).

Foi observada (através de várias hipóteses/ questões) a importância do potencial humano aquando do recrutamento e seleção, pela primazia de requisitos como o relacionamento interpessoal, em detrimento das qualificações. Se no discurso a gestão de recursos humanos tem sido alvo de um gradual interesse, que decorre da evidência do seu impacto na performance organizacional, na prática, a realidade esvazia-se bastante desses desideratos e dessas intenções desenvolvimentais e estratégicas. 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. 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. A maioria dos entrevistados salienta a importância de se criarem departamentos de GRH neste tipo de instituições.

Palavras-chave: Instituições de particularidade social; Gestão de Recursos Humanos

Abstract

The choice of the theme for the dissertation was based on the interest in assessing the role of human resources management in Private Social Solidarity Institutions (IPSS). The aim of this study was to verify the application of human resource management practices in the IPSS and how they contribute to improving the performance of employees and, consequently, of the institution. In Portugal, there are several entities that assume the status of IPSS, from associations, mutual societies, cooperatives, foundations or even historical and religious organizations (parish centers or mercies).

These organizations have been demonstrating an increasingly relevant role in the communities in which they operate, due to their social mission and their current relevance as employers. IPSS act as key catalyst agents in the eradication of poverty and social exclusion. These institutions have a private, non-profit nature, with autonomous management, but that act in the public sphere to satisfy global needs (being scrutinized through the social balance sheet). According to the literature, IPSS face a set of challenges, among which the need for an effective investment in HRM practices stands out (Selden & Sowa, 2011), as people play the role of “architects of institutions and their services” (Ridder, et al, 2012).

A qualitative and phenomenological approach was used and the interview (semi-structured) was used as a methodological instrument. To collect the knowledge, experiences and perspectives of different third sector interlocutors (managers, senior technicians, service directors, researchers, among other professionals) the content analysis technique was used. This is an exploratory, non-probabilistic study, whose effects are mere indicators, not intending to extrapolate or infer any result from any specific reality (the sample of 6 elements, in a universe corresponding to the municipality of Santa Maria da Feira, attests to this diversity of profiles, concentrated in a very small size)

It was observed (through various hypotheses/questions) the importance of human potential when recruiting and selecting, due to the primacy of requirements such as interpersonal relationships, to the detriment of qualifications. If in the discourse, human resources management has been the target of a gradual interest, which stems from the evidence of its impact on organizational performance, in practice, reality empties a lot of these developmental and strategic intentions and intentions. The responsibility for HRM is more or less shared between the technical management and the governing bodies, conditioned by the style of leadership and the relationship of trust between them, as a rule, unclear as to the roles and functions performed. The need for the coexistence of a professionalized management and more qualified and sensitized voluntary directors for the development of methodologies and people management strategies, adapted to the specificities of the IPSS, is perceived. Most interviewees emphasize the importance of creating HRM departments in this type of institution.

Keywords: Institutions of social particularity; Human resource Management

Índice

1. Introdução	1
1.1 Enquadramento legal das IPSS	4
1.2 História das IPSS	5
1.3 Caracterização das IPSS	8
1.4 A Gestão de Recursos Humanos: o caso das IPSS	11
1.5 Práticas de Recursos Humanos	14
1.5.1 Recrutamento e Seleção	14
1.5.2 Acolhimento e Integração	20
1.5.3 Avaliação de Desempenho.....	23
1.5.4 Gestão de Formação	26
1.5.5 Gestão de Recompensas	28
1.5.6 Gestão de Carreira	30
1.5.7 Voluntariado	32
1.6 Evolução dos Recursos Humanos.....	34
1.7 Modelos de Gestão de Recursos Humanos.....	36
2. Estudo Empírico.....	42
2.1. Pressupostos metodológicos	42
2.2. Hipóteses e Objetivos	43
2.3. Amostra e Universo	44
2.3.1. Caracterização da amostra.....	44
2.4. Instrumento metodológico: Entrevista.....	46
2.4.1. Análise de Conteúdo.....	49
2.5. Resultados obtidos	51
2.5.1. Responsabilidade de gestão de RH nas IPSS	51
2.5.2. Práticas de GRH nas IPSS.....	54
2.5.3. Motivação Profissional.....	56

2.5.4.	Avaliação de desempenho e sistemas de gestão de recompensas.....	57
2.5.5.	Recrutamento e seleção	60
2.5.6.	Acolhimento e Integração	63
2.5.7.	Papel da Segurança Social	65
3.	Conclusão	67
3.1.	Limitações do estudo e sugestões para investigação futura.....	68
4.	Referências Bibliográficas	70
	ANEXO A: Entrevistas	72

Índice de tabelas

Tabela 1 – Distribuição dos colaboradores entrevistados por idades, em número e percentagem.....	45
Tabela 2- Distribuição dos entrevistados por grau de escolaridade	46
Tabela 3- Análise de conteúdo das entrevistas... ..	50
Tabela 4- Procedimentos adotados no recrutamento e seleção... ..	62

Lista de abreviaturas

IPSS- Instituições Particulares de Solidariedade Social;

GRH- Gestão de Recursos Humanos;

OSFL- Organizações sem fins lucrativos;

1. Introdução

A escolha do tema para esta dissertação tem como principal objetivo compreender o papel dos recursos humanos nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

É objetivo deste estudo verificar quais as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas em seis IPSS no concelho de Santa Maria da Feira e a forma como estas contribuem para a melhoria do desempenho dos colaboradores e consequentemente da instituição.

Em Portugal, são várias as entidades que assumem o estatuto de IPSS, desde mutualidades, associações, cooperativas, fundações e ainda organizações com cariz histórico e religioso, tais como centros paroquiais ou misericórdias. Estas instituições têm um carácter privado, sem fins lucrativos que atuam na esfera pública para satisfazer as necessidades globais.

Estas organizações de economia social têm vindo, ao longo do tempo, a demonstrar cada vez mais a sua importância nas comunidades em que se inserem, pela sua missão em prestar serviços de cariz social e pela atual relevância como entidades empregadoras.

As organizações sem fins lucrativos, desempenham um papel crucial no combate à pobreza e também à exclusão social, através das várias intervenções/respostas dadas, assumindo quer a função de entidades geradoras de crescimento económico, quer de entidades geradoras de emprego.

As IPSS 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).

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.

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

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Como os RH são o mais importante destas organizações e as práticas de RH estão positivamente relacionadas à eficácia e ao desempenho da organização, é importante entender a realidade dessas organizações. Assim, a pergunta de partida é: “Quais as Práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas numa IPSS?”

Foram ainda definidos objetivos específicos, que serviram de guia ao desenvolvimento da presente investigação. Assim, constituem-se como objetivos específicos do presente estudo: • Identificar as práticas de gestão de RH utilizadas nas IPSS; • Compreender como a GRH contribui para o desempenho da organização, bem como na concretização dos seus objetivos e estratégias; • Identificar as principais dificuldades/necessidades e limitações na implementação da GRH;

O trabalho encontra-se dividido em dois capítulos. No primeiro capítulo, denominado Enquadramento Teórico, procura-se fazer uma revisão de literatura sobre as temáticas envolvidas na presente dissertação. Este enquadramento esclarece alguns conceitos, como o de Instituições Particulares de Solidariedade Social e outros relacionados com a Gestão de Recursos Humanos e as suas práticas.

No segundo capítulo, foram realizadas seis entrevistas, com o intuito de analisar os aspetos teóricos do tema permitindo assim recolher o conhecimento, experiências e perspetivas de diferentes profissionais e descrever a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos.

Ao analisar a gestão de recursos humanos (GRH) não só em relação ao indivíduo, mas também em relação à sua influência na organização como um todo reconhecemos que o comportamento dos indivíduos afeta os resultados ao nível da organização.

Nas IPSS, a responsabilidade pela GRH é 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. É percebida a necessidade urgente 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 IPSS.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Verificou-se que as pessoas são consideradas o recurso mais importante dessas organizações devido ao carácter social e humano das atividades desenvolvidas, fornecidas e dirigidas às pessoas

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

1.1 Enquadramento legal das IPSS

No ano de 1976, a Constituição da República Portuguesa estabelece a existência de "instituições particulares de solidariedade social", relativamente às entidades privadas de proteção social associando estas instituições ao sistema de segurança social. O artigo 63º refere que “O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social consignados, nomeadamente, neste artigo, na alínea b) do n.º 2 do artigo 67.º, no artigo 69.º, na alínea e) do n.º 1 do artigo 70.º e nos artigos 71.º e 72.º”, os quais se referem à proteção à família, à infância, à juventude, aos deficientes e à terceira idade.

Este conceito implicou um novo regime jurídico, onde tinha como objetivo integrar as antigas "Instituições Particulares de Assistência", denominadas pelo Decreto-Lei nº 549/77, que definiu a estrutura orgânica do sistema unificado de segurança social, de IPSS - "Instituições Privadas de Solidariedade Social".

A regulamentação das IPSS foi realizada em 1979, com a aprovação dos Estatutos nos termos constitucionalmente previstos pelo Decreto-Lei nº 519 -G2/79, de 29 de Dezembro, aplica-se a todas as instituições que tenham finalidades de segurança social e abrange todas as formas destas instituições (Associações de Solidariedade Social - antigas associações de assistência e de beneficência, Associações de Voluntários da Ação Social, Fundações de Solidariedade Social, Misericórdias, Associações de Socorros Mútuos, Cooperativas de Solidariedade Social) e ainda, as suas formas de agrupamento (União, Federações e Confederações, que se constituam através de um conjunto de instituições de solidariedade).

Posteriormente, efetuou-se a revisão do estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social (Decreto-Lei nº 519 -G2/79, de 29 de Dezembro) que foi revogado, com exceção dos artigos 7º, 22º e 24º, pelo Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro, passando aquelas instituições a designar-se de Instituições Particulares de Solidariedade Social. O diploma de 1983 visou o alargamento dos objetivos característicos das IPSS, nomeadamente, a prestação de serviços de "promoção e proteção da saúde, educação e formação e problemas habitacionais" (artigo 1º). Foram excluídas deste diploma as

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

cooperativas de solidariedade e só viriam a ser enquadradas legalmente em 1996 (Lei 72/96). As Associações de Socorros Mútuos, devido às suas especificidades, foram enquadradas num diploma específico (Código das Mutualidades – Decreto-Lei nº 72/90). As IPSS com finalidades de educação foram regulamentadas pelo Decreto de Lei nº 860/91, sendo só incluídas no âmbito da cooperação com os Centros Regionais de Segurança Social, assim como as denominadas Cooperativas de Utentes, no que se refere à educação e integração socioeconómica (Despacho Normativo nº75/92) (Romão, F. 2001).

De acordo com Teixeira (1996:16), neste novo estatuto (Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro) simplificaram-se e delimitaram-se as funções de tutela do Estado e “desenvolveu-se, por este modo, o processo de autonomização das instituições e de distanciamento do velho regime de tutela administrativa das antigas instituições particulares de assistência”.

1.2 História das IPSS

Nas bases da formação das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) estão as atividades ligadas à Igreja.

A primeira misericórdia em Portugal, criada no ano de 1498, foi a Misericórdia de Lisboa por iniciativa da Rainha D. Leonor e do Frei Miguel Contreinares. Nela realça-se que os estatutos, os titulados “Compromissos”, foram elaborados de acordo com o poder político e com as normas jurídicas existentes.

Assim, podemos depreender que as misericórdias tiveram o seu início no século XV, apesar da “assistência” ter existido desde os primórdios da nacionalidade. O “compromisso” era um texto que assinalava a importância das obras de misericórdia, para a prática religiosa dos leigos, nome que se mantém até aos dias de hoje. Este texto dividia-se em duas partes, onde na primeira eram enunciadas obras espirituais de misericórdia e em segundo as obras corporais, 14 obras de misericórdia (Freire, 1995:10):

Foi exatamente com a fundação da primeira misericórdia, que estas se foram multiplicando pelo país e em 1500, contaram-se 23 Santas Casas de Misericórdia. As

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Confrarias são assim uma organização social, de iniciativa religiosa, com o papel social, pela prática de atos de misericórdia, para com os pobres ou pessoas desfavorecidas. Com os descobrimentos portugueses, as misericórdias espalharam-se por todo o mundo.

No ano 1889, após a Conferência Internacional de Assistência Pública na França, surgiu um novo conceito de caridade e assistência pública, que levantou questões acerca da iniciativa privada., o que visa responsabilizar o Estado, pois este tem o poder e os meios para garantir o acesso de todos os cidadãos à assistência social. No nosso país, acredita-se que a primeira assistência social pública teve início em 1718, mas só foi institucionalizada em 1835.

Foi no ano de 1901 que foi criado um diploma especial, devido ao surto de doenças que ameaçava a saúde pública e assim foram criadas as Repartições de Beneficência e o Conselho Superior de Beneficência Pública, contudo as dificuldades com a mendicidade permaneceram. Com a instauração da República em 1911 procurou-se redistribuir as pessoas assistidas e indigentes colocando-os em espaços rurais a cargo de famílias, de modo a que gerassem riqueza no campo da agricultura. Este foi o primeiro esforço no sentido de integração social.

Com base nas instituições de assistência e com a instauração do Estado-Novo foi criado um estatuto que privilegia a proteção social, os interesses e ideais religiosos estavam de acordo e eram coniventes no contexto político da época. Ao contrário do que se esperava verificar, as potências como a igreja e o Estado, aumentaram o património das instituições com ajudas financeiras e também infraestruturas ao invés de facilitar e generalizar o acesso aos serviços de ação social que era um direito de toda a população.

Durante os anos sessenta do século XX, julgavam que já não iriam existir mais crises económicas como as que haviam ocorrido até aquela altura e que, no respeitante ao papel da segurança social, tudo estaria assegurado, desenvolvendo-se o “Estado Providência” que nunca se chegou a implementar na sociedade portuguesa, bem pelo contrario, assistiu-se a uma desresponsabilização por parte do Estado Português no respeitante ao seu papel como Estado- Providência, sendo um exemplo desta desresponsabilização a falta de incentivos e apoios a atividades desenvolvidas pelas IPSS (Alves, 2011, P. 5)

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Neste sentido, o surgimento das IPSS resulta da responsabilização da sociedade civil face aos problemas de assistência e de proteção social existentes e como forma de resposta a estes problemas, as IPSS juntaram-se também as misericórdias as organizações canónicas e as organizações civis.

Nos seus primórdios, o papel das IPSS estava ligado ao papel da proteção social com fins de previdência que se diferenciava do papel da assistência social consoante a população tivesse ou não uma relação com o mercado de trabalho. Assim, a proteção social com fins de previdência assenta em princípios de solidariedade social, de ação coletiva nas vertentes culturais e económicas, de voluntariado (como alternativa ao capitalismo, não tendo como objetivo o lucro), ao passo que a assistência social visa garantir a subsistência da população através de assistência em situações como doença, invalidez, velhice, sobrevivência, desemprego, entre outros.

Depois da revolução de Abril de 1974, houve uma reestruturação das políticas de proteção social abrindo-se caminho à introdução de novas práticas de intervenção social tendo em conta o novo papel e o novo funcionamento de um Estado democrático.

Simultaneamente verificou-se, por um lado, que aumentou a preocupação com intervenção social e por outro com a inserção dos grupos socialmente desfavorecidos.

Exemplo disso, é o fato de, nessa altura, ter sido criado o Serviço Nacional de Saúde (1979) e ter sido desenvolvido um Sistema Integrado de Segurança Social através da publicação da Lei- Quadro da Segurança Social (Lei 28/84 de 14 de Agosto), que substituiu os tradicionais sistemas de previdência e de assistência. Naturalmente e como consequência das novas práticas, as mudanças surgiram por todo o território nacional desenvolvendo-se diversas organizações sem fins lucrativos cuja principal atividade que incide na área social.

A sua atuação visava a melhoria das condições de vida e de trabalho de grupos carenciados, com respostas ao nível da habitação, emprego, saúde, educação, serviços e equipamentos sociais.

“De notar que as IPSS prestam serviços ao cidadão, que a Constituição da República Portuguesa consignou ao Estado, a um custo mais baixo do que o mesmo serviço prestado pelo Estado. Apesar do Estado ser responsável pela garantia da satisfação

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

de todos os direitos sociais dos cidadãos, não significa que os bens, equipamentos e serviços sociais sejam exclusivamente fornecidos e produzidos por entidades públicas. Como sabemos os serviços que visam a ação social são fornecidos, maioritariamente, por instituições sem fins lucrativos que fornecem uma ampla rede de serviços e cujo papel é indubitavelmente primordial na nossa sociedade.” (Alves, 2011).

1.3 Caracterização das IPSS

Nos termos do artigo nº1 do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, são instituições particulares de solidariedade social (IPSS) as constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão à solidariedade e à justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, mediante a concessão de bens e da prestação de serviços, nomeadamente: apoio a crianças e jovens; apoio à família; apoio à integração social e comunitária; proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promoção e proteção da saúde, 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.

Para além das atividades referidas, as instituições podem ainda prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos que com aqueles sejam compatíveis.

De acordo com o artigo 2.º do Estatuto das IPSS podem assumir sob forma associativa ou fundacional. Sob a forma associativa existem as associações de solidariedade social; as associações de voluntários de ação social; as associações de socorros mútuos (associações mutualistas) e as irmandades da misericórdia. Sob a forma fundacional temos os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas.

Segundo a Segurança Social (2014), as IPSS podem assumir diversas formas jurídicas. Podem ser de natureza associativa (Associações de Solidariedade Social;

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Associações de Voluntários de Ação Social; Associações de Socorros Mútuos; Irmandades da Misericórdia) ou de natureza fundacional (Fundações de solidariedade social). “Depois de registadas, as IPSS adquirem o estatuto de pessoas coletivas de utilidade pública, e é daí que advém, da parte do Estado, a atribuição de benefícios (isenções fiscais e apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigações de cooperação com a Administração Pública)” (Segurança Social, 2014)

Estas instituições sobrevivem devido aos Acordos de Cooperação com o Instituto de Segurança Social (ISS), que contribui a maior fatia de financiamento. Estas instituições têm o dever de se tornarem mais competitivas e criativas de forma a angariar outras fontes de rendimento, através de atividades abertas ao público, mas sem esquecer dos princípios que se regem como a solidariedade, autonomia, identidade, responsabilidade e subsidiariedade.

Franco (2008) descreve o sector não lucrativos/sector da sociedade civil como sendo composto por entidades que são:

- Organizadas - têm alguma estrutura e regularidade nas suas operações, o que se reflete através de reuniões regulares, existência de membros, e alguma estrutura de procedimentos de tomada de decisões que os participantes reconhecem como legítimas, quer sejam ou não formalmente constituídas ou legalmente registadas. Isto significa que a nossa definição tanto abarca grupos informais como grupos formalmente registados.
- Privadas - são institucionalmente independentes do governo, embora possam receber deste apoio financeiro;
- Não distribuidoras de lucro - não se destinam à atividade comercial e não distribuem lucros aos diretores. As organizações da sociedade podem gerar “lucros” durante as suas operações, mas esses excedentes têm que ser reinvestidos nos seus objetivos. As decisões estão a cargo das pessoas envolvidas, abraçando a teoria de que se existem pessoas que apoiam voluntariamente uma organização sem esperança de receber desta qualquer parte dos lucros por ela gerada, isto é uma prova forte de que devem ver algum benefício público nesta organização. Este critério também diferencia de forma útil as organizações não lucrativas das empresas;

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

-Autogovernadas - têm os seus próprios mecanismos de gestão interna, estão aptas a orientar as suas atividades e a controlar todas as suas operações;

-Voluntárias - podem ter voluntários como colaboradores e os seus membros são no voluntariamente e não porque têm algum laço ou porque lhes foi imposto.

Como foi referido anteriormente, o objetivo geral desta tese é compreender as práticas de GRH utilizadas nas IPSS e como tal, importa falar de GRH, pois esta será objeto de um estudo mais aprofundado mais adiante.

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

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

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

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

1.4 A Gestão de Recursos Humanos: o caso das IPSS

Com o desenvolvimento que se vive atualmente e com o grande avanço nas tecnologias, as organizações foram obrigadas a repensar e alterar a sua forma de funcionamento, através de novas ideias e experiências, dando resposta para a satisfação dos seus clientes como também contribuir para a inovação da própria organização. Como Pynes (2009) refere, as organizações não lucrativas, como as IPSS, são confrontadas com grandes mudanças estruturais, aos níveis económico, tecnológico e jurídico.

Ridder & McCandless (2010) acrescentam que estas mudanças estruturais, ocorridas na sociedade, têm um impacto significativo no desempenho das organizações não lucrativas. A estas organizações é pedido uma maior competitividade, devido à elevada procura de financiamento, resultante da diminuição do financiamento público e privado, pois até então, a sua manutenção e preservação foi através de apoios por parte do Estado.

Pynes (2009) considera, que apenas existe sucesso organizacional quando as organizações usufruem de colaboradores qualificados e eficientes, que se moldam às mudanças que vão surgindo diariamente. Refere ainda, que as IPSS deverão integrar a GRH no seu plano estratégico, correspondendo às técnicas formais da organização que atestam a correta utilização dos conhecimentos, capacidades, competências, comportamentos dos/as colaboradores/as, levando à concretização dos objetivos da organização.

O mesmo autor defende também que as organizações na implementação de uma estratégia de GRH terão que reunir com toda a equipa da instituição, incluindo as chefias e os restantes profissionais. A colaboração entre todos os membros é que levará ao sucesso da sua estratégia e da missão da organização (Pynes, 2009 cit. Gomes, 2008).

Uma vez que os RH são fulcrais para qualquer organização, é necessário a sua adaptação a qualquer realidade que eventualmente possa vir a surgir, tendo uma visão constante da mudança para fazer mais e melhor. Para isto, as IPSS têm que integrar e deter colaboradores/as qualificados/as, “que lhes assegurem formação e desenvolvimento contínuo, e que garantam um sistema de recompensas competitivo” (Akingbola, 2006, p. 20).

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

A Gestão de Recursos Humanos é crucial em qualquer instituição, pois traz consigo práticas que vão auxiliar todos/as colaboradores/as, a forma como se comportam, as suas atitudes e competências que irão levar a instituição à inovação e consecutivamente ao sucesso (Damampour & Gopalakrishnan, 1998, Nasurdin, 2010).

Estas práticas se forem aplicadas de forma eficiente levarão a uma maior motivação por parte dos colaboradores e, desta forma, um melhor comprometimento por parte do colaborador a nível organizacional mas também no seu desempenho. É fundamental, todas as organizações centrarem-se nas dificuldades dos seus colaboradores e praticarem várias medidas como objetivo de auxiliar o progresso do colaborador no desempenho da sua função.

Segundo Tan & Nasurdin (2010) as políticas de Recursos Humanos podem definir uma relação entre o empregador e os/as colaborador/as, podendo incentivá-los a tornarem-se mais competitivos. Estas práticas, têm um papel fundamental ao oferecerem o seu contributo para a gestão do desempenho ao auxiliarem-se das práticas da Gestão dos Recursos Humanos como a avaliação de desempenho, o recrutamento e seleção, a gestão de carreiras como outras práticas relevantes.

Apesar de vários autores sugerirem uma definição para as práticas de Recursos Humanos, sendo elas: gestão de pessoas, gestão de pessoal, gestão do talento gestão estratégica de pessoas, entre outras, o que se pode concluir é que se podem moldar com outras práticas mais específicas, com políticas mais formais, com o intuito de atrair, motivar e desenvolver as competências dos/as colaboradores/as através de atitudes e comportamentos adequado que certificam o correto funcionamento da organização.

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

Com o crescente desenvolvimento destes meios tecnológicos, as IPSS, enfrentam grandes transformações nas suas estruturas, quer ao nível económico, quer ao nível

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

tecnológico. Estas mudanças, juntamente com a imperialidade de preservar os seus elementos mais eficazes, tornam-se motivos de preocupação para as IPSS, de modo a “sobreviverem”. (Pynes, 2009)

Pynes (2009) afirma que as IPSS devem ser flexíveis às carências da sociedade, pois têm sempre que procurar por obter uma melhoria dos seus serviços. As práticas de RH devem ser inovadoras, proporcionando oportunidades de

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

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

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

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

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

“Uma condição prévia deste tipo de gestão de pessoas é a identificação dos trabalhadores com a missão, a visão e os valores da organização, de modo a estes terem

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

sentido e significado para cada um deles e individualmente e para todos em conjunto.”
(Parente, 2013, p. 308)

Segundo um estudo de Sobreiro (2008), o diretor de uma IPSS terá de lidar com três grupos de RH sendo que o primeiro grupo é composto pelos voluntários, onde assumem a organização da instituição, o segundo grupo é constituído por todas aquelas pessoas exteriores, ou seja, os voluntários não dirigentes e o terceiro grupo é composto pelo grupo maior, formado pelos profissionais remunerados.

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

No ponto seguinte, irão ser apresentados um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, sendo elas: o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a avaliação de desempenho, a gestão da formação, a gestão de recompensas, a gestão de carreira e por fim, o voluntariado.

1.5 Práticas de Recursos Humanos

1.5.1 Recrutamento e Seleção

O recrutamento é o “processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa” (Camara, Guerra e Rodrigues, 1999, p. 235).

São vários os motivos que levam a recrutar um colaborador e este é feito no sentido de se colmatarem necessidades originadas pela substituição/criação de um novo cargo ou substituição de um antigo colaborador, aquisição de novas competências ou reforço das competências existentes, introdução/criação de um novo produto/serviço ou alteração de um produto/serviço existente, introdução de nova tecnologia, reorganização do trabalho, reforço estratégico da empresa (Sousa et al., 2006: 56 e 57). Antes do processo de recrutamento tem de existir um diagnóstico sobre a pertinência da mesma, uma decisão de gestão sobre a vaga a preencher (e.g., Camara et al., 1999; Peretti, 1998).

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

A contratação de um novo colaborador implica custos e antes de realizá-la também há que analisar soluções provisórias, como por exemplo o trabalho temporário, a subcontratação, o contrato a termo, entre outras soluções (Peretti, 1998). Se após analisar tudo a necessidade for evidente, deve-se verificar o orçamento existente face ao acréscimo de custos e tratar da nova contratação.

Para iniciar o processo de recrutamento, o pedido tem de incluir informação necessária para dar a devida sequência. Para Camara et al. (1999) para recrutar há que ter em conta o perfil da função, que deve incluir o título e o enquadramento na organização, identificação dos requisitos para exercer a mesma, assim como o que a organização necessita e o que oferece pelo seu exercício.

Dentro do mesmo pensamento, Peretti (1998) desaconselha o recrutamento sem a existência da definição da função, devidamente atualizada.

Para estes dois autores, é desta forma permitirá uma adequada definição das necessidades e dos critérios de recrutamento, servindo ainda para esclarecer os candidatos, se forem selecionados.

Existem diferentes tipos de recrutamento, designados por recrutamento interno e recrutamento externo (e.g., Camara et al., 1999; Parente, 2010; Peretti, 1998), em que no interno a vaga é preenchida por um trabalhador que ocupa outra função dentro da organização, e no externo há uma procura do candidato fora da organização.

Câmara et al. (2010) alertam que o recrutamento interno é, por vezes, uma obrigação imposta pela contratação coletiva de trabalho.

Como já foi referido, no recrutamento interno, o preenchimento de uma vaga é feita por um empregado já integrado na organização, mas ocupando uma função diferente. Sousa et al. (2006) referem que estas movimentações podem ser verticais,

resultando em promoções, ou horizontais, quando implicam transferências de posto de trabalho e/ou diagonais quando existe transferência com promoção.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Camara et al. (1999, p. 240) refere que o processo de recrutamento interno, pode ser feito de diferentes formas, sendo elas a escolha direta, o concurso interno, ou “o recomendar um amigo”.

A escolha direta consiste em nomear, pela gestão, um trabalhador para ocupar uma determinada vaga, sem que antes se faça o processo de consulta.

Quando se opta por implementar um concurso interno deve haver a preocupação de que o mesmo seja do conhecimento geral. De acordo com Camara et al. (1999) todos os candidatos terão de ser entrevistados, devendo-se averiguar qual a motivação de cada um na candidatura.

Há ainda, o recomendar um amigo, na qual se questionam os trabalhadores sobre se conhecem alguém com condições para preencher a função. Peretti (1998) identifica este modo de agir como “apadrinhamento”. Por ser conhecido de um trabalhador diminui as dificuldades de se integrar. Este processo pode decorrer em simultâneo com um recrutamento interno ou com um externo.

Ainda no âmbito do recrutamento interno, Ribeiro (2007) refere a existência de três tipos de mobilidade: a promoção na mesma linha funcional, a promoção com mudança de linha funcional; e a mudança de linha funcional sem promoção..

Relativamente ao recrutamento externo, Peretti, (1998), considera que mesmo neste tipo de recrutamento se deve previamente fazer uma consulta interna, no sentido de averiguar se existem candidatos dentro da própria estrutura. Algum trabalhador pode reunir as competências e qualificações necessárias para a função a preencher, naquele momento. Se o trabalhador demonstrar, disponibilidade e também competências para determinada função, a opção pelo recrutamento interno pode traduzir-se numa vantagem o trabalhador e também para a organização.

O recrutamento externo, como referimos anteriormente, é quando recorrem ao exterior, ao mercado, para identificar candidatos com perfil adequado para o preenchimento da vaga existente(Câmara, 2007).

Ribeiro (2007) considera que a receção de candidaturas espontâneas são uma prática comum que normalmente facilitam o processo. No caso de a empresa ter uma lista de candidaturas externas, deve-se analisá-la para perceber se existe algum candidato que

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

tenha o perfil desejado. Quando não existe essa base ou a mesma não é suficiente, terão de procurar no mercado para avançar com o recrutamento externo.

Neste tipo de recrutamento, a empresa pode fazer o processo com os meios de que dispõe ou solicitar o apoio de uma empresa especializada. Se optar por ser a própria a avançar, terá de divulgar a vaga através de um anúncio de recrutamento, devendo este incluir informação relevante como o título do cargo, enquadramento da organização e da função, requisitos, fatores preferenciais e condições oferecidas (Camara et al., 1999).

Os mesmos autores identificam também a existência de um painel de recrutamento, geralmente constituído pelo supervisor do cargo a preencher, um gestor da mesma ou de outra função e por um técnico de RH. Para posições de maior responsabilidade este painel pode ser alargado.

Os meios de prospeção externa para Peretti (1998) são as comuns candidaturas espontâneas, pequenos anúncios, bem como anúncios em jornais, associações de estudantes ou parcerias com escolas, sugestões ou referências. Já Ribeiro (2007) menciona como fontes de recrutamento mais utilizadas os anúncios em jornais e revistas, recurso a base de dados, cartazes ou anúncios na porta da empresa, conferências em palestras e universidades, contactos com associações de classes, arquivos de candidaturas e agências de recrutamento.

Reis (2010) acrescenta o headhunting, no qual se faz uma pesquisa direta, geralmente para profissionais especializados, bem como o recrutamento on-line e os anúncios no próprio site da organização. A autora identifica as principais técnicas utilizadas no recrutamento on-line como as bases de dados de currículos, os sites especializados em ofertas de trabalho e os sites das organizações. Refere ainda que também as redes sociais na Internet vieram criar novas oportunidades de procura de trabalho, que permitem divulgar informações acerca de candidatos.

Nas IPSS, o recrutamento e seleção têm uma importância fundamental para o desenvolvimento da sua missão. Muitos são os autores que afirmam que os trabalhadores das IPSS, quando comparados com os trabalhadores de empresas, demonstram diferentes necessidades e motivações. Isto, deve-se ao facto de estes trabalhadores se identificarem com a missão das IPSS e da satisfação retirada pelo desempenho daquela função, do seu valor social (Akingbola, 2006; Pynes, 2009; McCandless e Ridder, 2010). Com isto, a

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

missão das IPSS desempenha um papel muito importante na atração e retenção de funcionários. E, desta forma, o recrutamento e seleção têm um importante papel ao nível da gestão estratégica das OSFL (Akingbola, 2006)

Pynes (2009) refere que o processo de Recrutamento e Selecção é na maior parte das IPSS desenvolvido pela Direcção da Instituição e podem recorrer ao recrutamento interno ou externo, desenvolver eles próprios o processo de Recrutamento e Selecção ou recorrer a uma empresa de consultoria.

Na escolha do tipo de recrutamento a desenvolver, verifica-se que, nas IPSS, os responsáveis de RH optam primeiro pelo recrutamento interno para o preenchimento de uma vaga, como forma de valorização dos seus colaboradores internos. Neste caso, Pynes (2009) refere que as organizações têm que ser proactivas no sentido de identificar quais os colaboradores que detêm capacidades para ocupar funções de nível de exigência superior.

Após referirmos neste ponto, as características dos dois tipos de recrutamento existentes, iremos fazer uma análise das suas vantagens e desvantagens.

Parente (2010) menciona algumas vantagens relativamente ao recrutamento interno, referindo constituir-se um fator de motivação pois permite uma mobilidade ter menores custos associados, permitir uma maior facilidade de integração e uma maior certeza no processo..

Tal como Parente (2010), também Camara et al. (1999) afirma que o recrutamento interno é uma opção mais económica e elimina o custo associado ao processo de integração na organização. Desta forma, é dada uma oportunidade de carreira, o que se torna um elemento de motivação para o trabalhador.

Se existir um número elevado de candidatos internos, alguns serão rejeitados, pelo que se terá de gerir as possíveis frustrações de modo a manter a motivação dos mesmos.

No recrutamento externo, Camara et al. (1999) destacam a rapidez do processo, o enriquecimento das competências existentes na organização com a entrada de um novo elemento e a possibilidade de identificar candidatos para futuras vagas, no entanto, é mais

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

dispendioso, havendo ainda a incerteza sobre a adaptação do novo trabalhador à organização e ao grupo.

A seleção é definida por Camara et al. (1999) como o processo de escolha entre os candidatos, com decisão sobre qual deles deverá ocupar o cargo.

A triagem das candidaturas é considerada a primeira fase do processo de seleção (e.g., Peretti, 1998).

Em relação aos métodos utilizados na seleção de novos colaboradores, Brillman (2000) salienta uma evolução ao longo do tempo. O mesmo autor refere que há uns anos atrás, a seleção se baseava na qualificação profissional e na personalidade em conjunto de entrevistas. Atualmente, assistiu-se a uma evolução na aplicação de outros métodos de seleção que são bons preditores de outros fatores relevantes para além da qualificação profissional e personalidade, como por exemplo, testes.

Os métodos identificados por Camara et al. (1999) são a entrevista, considerada peça fundamental, e os testes psicotécnicos. Nas entrevistas é analisado o potencial e a capacidade do entrevistado para se inserir na empresa. Em alguns sítios, poderão existir guiões de entrevista, com perguntas pré-definidas. Perante a existência de um painel de entrevistadores, a avaliação pode ser traduzida por uma matriz onde se registam os resultados que cada avaliador atribui aos candidatos nas dimensões em análise.

Recentemente, diversos autores (e.g., Rego et al., 2015; Ribeiro, 2007) falam da necessidade de avaliar o indivíduo em múltiplas dimensões, considerando a entrevista e os assessment centers métodos cruciais para esse efeito. A entrevista é aplicada para os indivíduos de uma forma geral, e os assessment centers para funções específicas, onde o candidato é colocado numa simulação de trabalho onde é avaliado o comportamento com recurso a métodos padronizados e validados.

Após a decisão sobre o candidato selecionado, há que definir claramente as condições a propor ao mesmo. Segundo Camara et al. (1999) o ato de seleção consiste na apresentação da proposta ao candidato e na negociação e aceitação pelo mesmo.

Este processo termina com a assinatura do contrato de trabalho, embora seja fundamental, dar a conhecer e reforçar quais são os valores, missão e visão da organização.

1.5.2 Acolhimento e Integração

Depois de selecionar o trabalhador, é feito o acolhimento e integração onde permitem dar a conhecer a organização e integrar o recém colaborador na equipa, na sua função e também no seu local de trabalho. O processo de acolhimento de um novo elemento para qualquer organização é um importante momento na sua integração na mesma, e tem como objetivo dar a conhecer a organização, acolher o novo membro no restante grupo, facilitando a sua integração na função e a partilha dos valores da empresa. A forma como este acolhimento é feito é fundamental no trabalho que o novo colaborador irá desenvolver na organização

Segundo Peretti (1998) o sucesso da integração depende da qualidade dos procedimentos de acolhimento e do seu acompanhamento.

Na mesma linha de pensamento, Mosquera (2007, p. 303) considera que tanto o êxito como o fracasso resultam das interações que o individuo estabelece desde o primeiro dia de trabalho. Indica que existem vários estudos onde o turnover inicial é superior ao turnover em fases posteriores, daí a importância do processo que denomina de “socialização” para a integração de um novo trabalhador. Para o autor, Van Maanen (1989, cit. in Mosquera, 2007, p. 305), este sistema “refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status, ou papéis nas organizações, são estruturadas por outras pessoas dentro da organização”. Este processo de socialização é definido também por outros autores (e.g., Rego et al, 2015) como o processo em que o novo trabalhador apreende os valores na organização, que lhe vão permitir sentir-se e ser aceite como membro efetivo da mesma.

O novo trabalhador para além de deter competências e valores próprios, tem expectativas face à organização e aos futuros colegas.

São vários autores que mencionam estratégias de socialização. Rego et al. (2015) identifica-as, a partir de estudos de Jones (1986) e de George e Jones (1999). Já Mosquera (2007) apoiou-se em Van Maanen (1989), Schein (1990) e em Greenberg e Baron (1995). Estes autores (Mosquera, 2007; Rego et al, 2015) definem que as estratégias de socialização podem ter uma orientação institucionalizada ou individualizada. São reconhecidas as individuais ou coletivas, informais ou formais, sequenciais ou não

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

sequenciais/aleatórias em série/seriais ou isoladas/disjuntivas, investidura ou despojamento/desinvestidura, e fixas ou variáveis.

Rego et al. (2015) identificam três fases no processo de socialização, sendo elas: pré ingresso, encontro e metamorfose. Já Mosquera (2007) define-as como a antecipatória, o encontro, de mudança e a de aquisição.

A fase antecipatória é a fase que decorre durante o processo de recrutamento e seleção, onde são transmitidas informações sobre a organização e sobre a função que irá desempenhar.

O encontro é feito desde o momento de admissão até ao fim do período experimental, ou mais tarde.

Algumas organizações investem num programa específico de acolhimento (Mosquera, 2007), com vista ao novo lemento receber as informações necessárias sobre o novo cargo que irá exercer na organização.

Peretti (1998) também sublinha a importância do investimento nesta fase, na medida em que permite ao recém-trabalhador diminuir possíveis medos e incertezas e tornar-se um membro efetivo da organização.

As organizações consideram que o tempo gasto com a integração de um novo colaborador é um grande investimento (Tavares, 2010), no entanto, há empresas que desvalorizam isso, o que se traduz negativamente na motivação e na retenção de colaboradores (Sousa et al., 2006). Caetano e Vala (2007) neste sentido salientam que o êxito e o fracasso de cada novo trabalhador depende das interações sociais que se estabelecem desde o seu primeiro dia de trabalho.

Para Reis (2010), o acolhimento está ligado à receção aos trabalhadores, apresentação aos colegas, mostrar as instalações, informar sobre direitos e deveres, e entregar material ou equipamento que sejam necessários.

É da responsabilidade do departamento de RH todo o processo de acolhimento e integração do novo colaborador, onde devem: planificar o acolhimento para o primeiro dia, oferecer-lhe uma visita pelas instalações, informar os colaboradores que vão trabalhar diretamente com ele, criar um manual de acolhimento e atualizá-lo regularmente

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

mediante a alteração das leis e dos objetivos organizacionais, elaborar um plano de formação e avaliar todo o processo de integração, conjuntamente com as chefias diretas que devem estar presentes até ao momento em que o novo membro se sentir cómodo (Carvalho, 2015;Valadas, 2018).

Para alguns autores (e.g., Reis, 2010), o manual de acolhimento é um instrumento fundamental para o acolhimento e integração do novo trabalhador e deve incluir mensagem de boas vindas, missão, visão, objetivos, políticas de gestão, organograma, apresentação das áreas, direitos e deveres do trabalhador, entre outros elemento que se considerem necessários (Reis, 2010).

Os cursos de acolhimento, são também considerados muito importantes na fase de acolhimento e integração do novo colaborador, para adquirir os conhecimentos considerados fundamentais para o exercício da função a desempenhar (e.g., Mosquera, 2007 Reis, 2010).

Também a nomeação de um tutor é considerada uma fase deste processo Greenberg e Baron (1995, cit. in Mosquera, 2007) defendem que a tutoria está associada ao sucesso do novo colaborador da equipa. O tutor tem várias funções para com o novo trabalhar, onde deve acompanhá-lo durante o processo de integração, informando e aconselhando para que perceba as suas tarefas e a conduta adequada a cada situação. Será um suporte a nível afetivo e emocional. A escolha será da responsabilidade da hierarquia direta, do Departamento de RH ou pelo Diretor geral.

A existência de um tutor tem os benefícios já mencionados, todavia também comporta alguns riscos. (Mosquera, 2007), afirma que poderá haver uma dependência excessiva face ao tutor e este pode sobrecarregar o seu orientando com trabalho que seria seu.

Para Mosquera (2007), a última fase refere-se à mudança e aquisição, é aquela onde se deseja que o novo trabalhador da organização, tenha alterado algumas das suas atitudes face aos objetivo da organização.

É também importante o acompanhamento e a avaliação do processo de integração de forma a perceber se os conhecimentos profissionais previstos no perfil e as características pessoais se adaptam à empresa. A ficha de acompanhamento e avaliação,

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

entrevista a meio do período experimental, entrevista no final do período experimental são alguns dos instrumentos utilizados na avaliação dos novos colaboradores.

Para a autora Cristina Parente (Azevedo et al., 2010, p. 334) “durante os primeiros 12 meses de permanência na OSFL (geralmente ao fim de 3, 6 e 12 meses) é aconselhável fazer-se a monitorização da integração dos novos colaboradores pois marcam períodos adequados para se proceder a ajustamentos, quer por parte do trabalhador, quer da organização, de modo a decidirem da continuação, ou não, na organização”.

As IPSS expõem uma especificidade que poderá implicar uma maior valorização dos processos de integração dos novos colaboradores. Isto porque envolvem trabalho remunerado e voluntário. Hager e Brudney (2004) realizaram um estudo sobre o impacto das práticas de gestão nas organizações sem fins lucrativos, onde concluíram que o facto de uma organização acolher convenientemente um voluntário aumenta exponencialmente a taxa de retenção. Esta premissa é válida, tanto para os trabalhadores voluntários como para os elementos que constituem a força de trabalho remunerada.

Em suma, é crucial que estes se sintam devidamente apoiados, de forma a garantir que fiquem na instituição.

1.5.3 Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2009) a avaliação do desempenho é uma apreciação do desempenho de cada pessoa no cargo em questão e o seu potencial de desenvolvimento de carreira. Refere ainda que “É um processo que visa estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades, ou status do avaliado” (Chiavenato, 1988: 191).

Fernandes & Caetano (2007) consideram que a avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que recolhe informações sobre o trabalho de cada trabalhador, onde abrange os objetivos, os métodos e os intervenientes no processo.

A avaliação de desempenho é bastante importante em qualquer organização seja ela sem fins lucrativos ou com fins lucrativos, uma vez que, através dela, se podem encontrar problemas de supervisão de pessoal até à integração do colaborador na empresa. O Sistema de Avaliação de Desempenho pode colaborar na determinação e

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa (Chiavenato,2000). Câmara (1997: 257) menciona que a cultura de desempenho, consiste em premiar ou não os seus colaboradores devido à sua contribuição para a concretização dos objetivos da empresa.

Para Chiavenato (2009) os objetivos principais da avaliação de desempenho são: permitir condições de avaliação do potencial humano de forma a perceber a sua aplicação; consentir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização, fornecer oportunidades de crescimento tendo em vista a participação a todos os membros da organização.

Macgregor considera que os principais objetivos que levam as organizações a possuírem um Sistema de Avaliação de Desempenho estão ligadas à satisfação de três necessidades. Ao nível da organização, a Avaliação de Desempenho ajuda as decisões administrativas ligadas às transferências e às remunerações. Ao nível do indivíduo, permite que o colaborador avaliado conheça a apreciação que é feita e os aspetos a melhorar acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional (Macgregor in Fernandes e Caetano, 2000: 360-362).

São vários os métodos utilizados para procederem à avaliação. Eles são diversificados e com focos diferentes (Caetano, s.d.). Há métodos centrados na personalidade, no comportamento, na comparação com outros e os centrados em resultados (4).

A gestão participativa por objetivos concebida por Peter Drucker há mais de 50 anos (Camara et al., 1999) é muito utilizada atualmente para avaliar quadros nas organizações, em que se comparam os objetivos definidos com os alcançados pelo indivíduo (Carroll & Schneier, 1982, cit. in Fernandes & Caetano, 2007). Neste método de gestão, Cenzo e Robbins (1996, cit. in Fernandes & Caetano, 2007) identificam quatro etapas: formulação de objetivos, planeamento da ação, autocontrolo e revisões periódicas.

Nos anos 50 do séc. XX, McGregor (1957, cit. in Fernandes & Caetano, 2007) a avaliação podia ser realizada pelo próprio avaliado, defendendo um papel ativo do trabalhador no processo de avaliação. A autoavaliação foi, assim, implementada por Meyer nos anos sessenta (Bassett & Meyer, 1968, cit. in Fernandes & Caetano, 2007).

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Também existe a avaliação pelos colegas do avaliado, que pertencem à mesma área e trabalham diretamente com ele e que têm o mesmo nível hierárquico, segundo Latham e Wexley (1981, cit. in Fernandes & Caetano, 2007) tem mais validade que as restantes, dado estes observarem toda a ação do indivíduo e a interação com os outros. Segundo Rego et al. (2015) esta fonte de avaliação pode ser ajustada quando se pretende promover um elemento da equipa a chefe, sendo importante a sua aceitação pelos membros da equipa.

Uma outra opção para a avaliação de desempenho são os subordinados que por sinal é a menos utilizada. Apesar de se aproximar dos atuais modelos de gestão (Bernadin & Beatty, 1984, cit. In Fernandes & Caetano, 2007), pode ser deturpada por medo de represálias ou por não conhecerem todas as tarefas das chefias (Carroll & Schneier, 1982, cit. in Fernandes & Caetano, 2007; Rego et al., 2015).

Expostos os diversos objetivos, métodos e fontes de avaliação de desempenho, importa salientar o papel fundamental da supervisão contínua no sucesso da implementação e gestão de um sistema de avaliação de desempenho. São diversos os autores (e.g., Camara et al., 1999; Camara, 2012; Rego et al, 2015) que reforçam a necessidade de existirem ações de acompanhamento no decorrer do período de avaliação do desempenho para eventual revisão e ajuste dos objetivos, comunicando-se o resultado da avaliação numa reunião com o avaliado.

Rego et al. (2015) referem a necessidade de um feedback dos avaliados, que permita nomear tanto as coisas positivas como as negativas, onde tem como objetivo potenciar um melhor desempenho dos colaboradores. Estas entrevistas de avaliação de desempenho, segundo Camara (2012), precisam de ocorrer no início do processo, para que o trabalhador conheça as pontos pelo qual será avaliado, ao longo deste período.

Em suma, avaliação de desempenho é um instrumento/ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa. “A qualidade da Avaliação de Desempenho depende, sobretudo, da qualidade destes objetivos que devem ser negociados com o avaliado, respeitando, os objetivos da empresa” (Câmara, 1997: 263).

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

A gestão e avaliação de desempenho, no contexto atual económico e financeiro e social, é um dos processos chave na gestão estratégica das organizações. (Ferreira et al, 2015)

1.5.4 Gestão de Formação

Meignant (1999) identifica a formação como um investimento, onde se despende tempo, salário, custo de inscrição, mas de onde se espera um benefício futuro para a organização e trabalhador, pela melhoria no desempenho e na carreira.

Camara et al. (1999) entendem a formação como um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes para o cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Diferenciam a formação quanto à sua natureza: em conhecimento (saber-saber), técnica (saber-fazer), comportamental (saber-ser) e desenvolvimento pessoal (saber-saber e/ou saber-fazer e/ou saber-ser).

A formação não surge como uma atividade isolada na organização, mas inserida num processo de gestão de competências. Meignant (1999, p. 56) define competência como a aproximação de um saber e de uma organização do trabalho que distribui a legitimidade para exercer esse saber. A gestão de competências consiste, assim, no desenvolvimento dos saberes individuais, na valorização dos saberes adquiridos e na organização do trabalho para que cada um aplique as suas competências.

Meignant (1999, p. 60) refere que uma política de formação deve responder a três objetivos, o de consolidar o existente (ações de aperfeiçoamento para melhorar o existente – de curto prazo), acompanhar e facilitar mudanças (médio prazo) e preparar o futuro (de longo prazo).

Scarpelo e Ledvinka (1988, cit. in Ceartil, 2007) dividem o processo formativo em etapas: identificar as necessidades de formação, definir objetivos e critérios de avaliação, escolher o plano formativo, escolher materiais e métodos, realizar as ações e avaliar se foram atingidos os objetivos. Rego et al. (2015) identificam apenas 4 fases no ciclo de formação: o diagnóstico das necessidades de formação, a programação (que inclui o definir objetivos e critérios de avaliação e a escolha do plano formativo da definição anterior), a execução e a avaliação.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Apoiando-nos nas fases do ciclo de formação identificadas por Rego et al. (2015), passamos, então, a explicar sumariamente cada uma delas. Na primeira, a identificação das necessidades de formação resulta de um processo, que reúne os interessados, para definição do que deve ser ultrapassado por meio da formação (Meignant, 1999). Mitchell (1998, cit. in Ceitil, 2007) identifica um conjunto de métodos passíveis de serem usados nesta fase, entre os quais a observação de campo, os questionários, as entrevistas, a consulta de indicadores diversos e a análise de funções.

Na fase de programação, depois de identificadas as necessidades, há que definir os objetivos de cada formação (Rego et al., 2015). Camara et al. (1999) distinguem objetivos diferentes para a formação enquanto orientada para o cargo, para melhorar o desempenho atual numa função, ou orientada para o desenvolvimento, que prepara uma pessoa para um determinado posto que irá ocupar. Os mesmos autores consideram que as necessidades de formação, função a função, são transpostas para o plano de formação da organização, o qual é analisado pela gestão de topo quanto à consistência, oportunidade e custo, podendo ser enviado para retificação para cortes ou aditamentos conforme as prioridades fixadas pela Gestão.

A formação pode assumir diferentes formas (Camara et al., 1999), pelas quais se tem de optar face aos recursos disponíveis: formação interna (recorrer a formadores internos para ministrar a ação), formação externa (entidades externas que realizam as ações), formação em sala, formação on the job (no local de trabalho) ou formação outdoor (envolve geralmente trabalho em equipa).

A realização das ações, segundo Rego et al. (2015), corresponde à terceira fase, de execução. Nesta têm de ser assegurados alguns fatores, nomeadamente a adequação dos programas, a qualidade do material e dos formadores, bem como a qualidade e motivação dos formandos.

A avaliação da formação, segundo Kirkpatrick (cit. in Rego et al., 2015, p. 419), pode ser efetuada a diferentes níveis: a reação dos formandos recolhida por questionário, a eficácia da formação avaliada pelos resultados da aprendizagem (alteração de conhecimentos, competências e atitudes), os comportamentos transferidos para o posto de trabalho, bem como a avaliação de resultados, ao nível dos impactos financeiros ou operacionais.

1.5.5 Gestão de Recompensas

O sistema de recompensas está ligado ao maior custo de operações de muitas organizações e é a primeira razão pela qual a maioria das pessoas procuram emprego. Os funcionários oferecem o seu trabalho em troca de recompensas financeiras e não financeiras.

Na medida em que a GRH foi evoluindo, as pessoas deixam de representar apenas um fator de custo e passam a ser um fator de investimento, onde este deve ser assente num bom planeamento em quantidade e qualidade, na qual a motivação é fundamental no alinhamento dos objetivos (Armstrong & Baron, 2002)

(Brilman, 2000). Camara (2000, p. 87) esclarece o sistema de recompensas como o conjunto de instrumentos alinhados com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial. Este autor refere que um sistema de recompensas, tem que estar em concordância com a estratégia da empresa e conforme o trabalho realizado pelos indivíduos, de forma a motivar e melhorar o desempenho profissional.

No que diz respeito aos principais objetivos de um sistema de recompensas, Sousa et al. (2006), enumeram os seguintes: construção de uma cultura empresarial fortalecida; atração e retenção dos melhores colaboradores; acréscimo da motivação e da produtividade; fortalecimento do estatuto de cada um dos níveis da hierarquia da empresa.

Camara et al. (1999) consideram que os sistemas de recompensas devem incluir elementos relacionados com as características intrínsecas no trabalho, como por exemplo o reconhecimento ou a responsabilidade, onde criam o compromisso empregado-organização, e outros com as características extrínsecas, como o salário que devem ser bem geridas e equitativas face ao mercado. Estes autores consideram, ainda, que todos os sistemas de recompensas devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização, tendo como principal objetivo motivar e aumentar a produtividade.

Para uma política de recompensas ser eficaz deve influenciar os trabalhadores a produzirem os comportamentos desejados (Peretti, 1998).

Rego et al. (2015) indicam que a compensação pode ser dividida em três componentes, nomeadamente em retribuição fixa, retribuição variável e os benefícios ou compensação indireta.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

A retribuição fixa inclui o salário base, subsídios de Natal e férias, isenção de horários, entre outros, enquanto que a retribuição variável depende de resultados ou objetivos. A remuneração variável visa envolver os trabalhadores nos resultados da sua unidade/organização e pode ser atribuída por meio da avaliação do desempenho.

Os benefícios são atribuídos sob formas não-remuneratórias como por exemplo planos de saúde, descontos em algumas marcas, carros de serviço, entre outros. Estes mecanismos, tendem a ser diferenciados e individualizados, pois funcionam como meio para uma recompensa extrínseca.

Existem diversas formas de como incentivar o ser humano a melhorar o seu desempenho e sentir-se mais motivado e muito mais do que um incentivo remuneratório, é importante valorizar os objetivos pessoais. Para Serrano (2017) os colaboradores, tendem a oferecer o seu trabalho e lealdade, a troco de recompensas. As recompensas podem ser financeiras e não financeiras, sendo que as financeiras poderão ser diretas ou indiretas. Denominam-se recompensas não financeiras, o reconhecimento e os elogios que propiciam o ambiente de melhoria da autoestima.

Contudo, e para assegurar as necessidades básicas dos funcionários, surgem as recompensas financeiras que indicam a importância de cada pessoa na organização. De forma direta, é recebido a remuneração, salário, gratificação ou comissão. De forma indireta, são atribuídas férias, seguros, serviços ou planos de assistência (creches, auxílios a idosos, etc).

Júlia Fernandes citando Ivancevich (2008) realça que as recompensas não financeiras que incluem os elogios, o ambiente propício à melhoria da auto-estima e ao reconhecimento, influenciam diretamente a motivação, produtividade e satisfação de funcionários

As decisões relacionadas com as remunerações podem ser para aumentos gerais ou individuais. As gerais estão relacionadas com uma determinada decisão da organização ou de imposições legais e podem abranger todos os trabalhadores ou apenas uma determinada categoria. As individuais dependem de prémios definidos, promoções ou de taxas de prémio por antiguidade, sendo que algumas derivam da própria legislação (Peretti, 1998).

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

As recompensas servem para suprimir necessidades humanas a vários níveis tais como: fisiológico, segurança, pertença, estima e realização pessoal. Estes cinco tipos de necessidades humanas são hierarquizados na pirâmide das Necessidades de Maslow, que no ano de 1954 percebeu que estas necessidades eram indispensáveis à vida do ser humano.

1.5.6 Gestão de Carreira

Entre as técnicas de gestão de Recursos Humanos, a gestão de carreiras assume e desempenha um papel estratégico na sociedade da informação e do conhecimento, na qual a mesma permite compreender a relação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde os indivíduos desenvolvem a sua atividade ao longo da vida (Bilhim, 2002)

O conceito de carreira mudou ao longo do tempo, inicialmente esteve associada a progressões dentro do posto de trabalho que se ocupa ou de promoções numa mesma organização (Passos, 2007). Rego et al. (2015) identificam-na, numa perspetiva tradicional, como a sequência de posições na hierarquia de uma organização, ao longo do tempo.

No novo contexto de carreira, o que se pretende é que o colaborador compreenda a necessidade de desenvolver um papel cada vez proactivo na gestão da sua carreira, que desenvolva as suas oportunidades e escolhas de carreira, visando os objetivos que definiu para si. Isto implica que o indivíduo desenvolva um conjunto de atividades e comportamentos, tendo em vista a carreira que deseja e procura alcançar (King, 2004).

Para Hall (1976, cit. in Passos, 2007) existem quatro significados para o conceito de carreira: o relacionado com o desenvolvimento profissional, o relativo a ocupações profissionais, o percurso profissional de um individuo ao longo do tempo e a que advém da sequência de experiências profissionais:

Camara et al. (1999) apresentam o plano de carreira como o conjunto de ações planeadas que visam o desenvolvimento pessoal e profissional de um trabalhador, para que o mesmo atinja o seu potencial.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Edgar Schein (1978, cit. in Rego et al., 2015) criou uma nova abordagem com a noção de “âncora de carreira”, a qual define como um padrão de talentos, motivos e valores percebidos que vão guiar, limitar, estabilizar e integrar a carreira do indivíduo. O objetivo é que nas primeiras experiências profissionais, o indivíduo perceba quais os seus talentos e habilidades. As suas necessidades e motivos são identificadas por si próprio ou por outros. Quanto às atitudes e valores, estes surgem quando se depara perante os valores e normas da organização, que se mantém ao longo da carreira e condicionam as suas decisões.

Schein (1978, 1985, cit. in Rego et al., 2015) identifica oito âncoras, que regulam os objetivos e o padrão de comportamento face à carreira, sendo elas: a competência técnica/funcional, a competência de gestão geral: autonomia/independência, segurança/estabilidade, serviço ou dedicação a uma causa, desafio puro, integração e estilo de vida e criatividade empreendedora: se o indivíduo pretende criar algo de novo, assumir riscos, envolve-se num projeto nesse sentido.

A gestão de carreiras, sem dúvida, consiste no que revela vantagens para a organização e para o colaborador. De facto, as práticas de gestão de recursos humanos revelam-se um instrumento importante e nem sempre devidamente aproveitado pelas organizações para reforçar a fidelização, satisfação e valorização dos seus colaboradores - os seus mais importantes parceiros de negócio. Esta consciência leva à introdução de ações/mecanismos integrados nas práticas da gestão das pessoas que potenciam a eficácia e aumentam a abrangência desta prática.

1.5.7 Voluntariado

Segundo Handy e Hustinx (em Sampaio, 2012) o voluntariado é um fenómeno que adota em várias formas e ocorre em diversos contextos, constatando-se até ao momento que este tipo de trabalho predomina nas IPSS. Tendo-se tornado um instrumento importante, muitas IPSS e não só recorrem a esta força de trabalho substancial para alcançar os seus objetivos.

Cada vez mais, voluntariado, não sendo uma prática atual, assume ser um tema importante no debate sobre o desenvolvimento sustentável que caracteriza as sociedades contemporâneas.

Atualmente, o voluntariado é visto como um recurso valioso no desenvolvimento da coesão social, promovendo a solidariedade, a cidadania ativa e a aprendizagem intercultural (Brown, 2018). Em todas as sociedades do mundo surge o voluntariado, sendo que, os termos que o definem e as formas de expressão podem variar em diferentes línguas e culturas.

De entre as várias interpretações de voluntariado, destaca-se a definição dada pela ONU - Organização das Nações Unidas (Amador et al, 2013) que remete para as ações realizadas em benefício da sociedade como um todo, de forma voluntária e sem recompensa monetária. Dentro da mesma linha de pensamento, a Comissão Europeia assume o voluntariado como:

“Todas as formas de atividade voluntária, formal ou informal. Os voluntários agem de sua livre vontade, segundo as suas próprias escolhas e motivações, não procurando obter qualquer ganho financeiro. O voluntariado é uma viagem de solidariedade e um meio de os indivíduos e as associações identificarem necessidades e problemas humanos, sociais ou ambientais e lhes darem resposta” (Comissão Europeia, 2011, p. 2).

De acordo com o artigo 2.º da Lei nº 71/98, de 3 de novembro, o voluntariado é “o conjunto de ações de interesse social e comunitário, realizadas por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas e privadas”.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Rojão e Araújo (2010) referem que a função do voluntário implica muito mais do que o desempenho de umas quantas tarefas, sendo um meio de reflexão, de desenvolvimento e intervenção social, de implementação de várias ações e de compromisso para com uma equipa e organização (Costa, 2012).

As motivações para o voluntariado são várias, mas o altruísmo é uma das primeiras motivações referidas na literatura (Tapp e Spanier, 1973, citado por Ferreira, Proença e Rocha, 2011).

Os fatores que influenciam alguém a tomar a decisão de se tornar voluntário não são necessariamente aquelas que a levam a continuar a ser voluntária um ano depois e estas podem ser muito diferentes daquelas que a convencem a continuar, passados cinco ou dez anos. A própria experiência do voluntariado modifica as motivações iniciais dos voluntários, sua rede de apoio, seu autoconceito e assim por diante (Snyder e Omoto, 1999, citado por Vecina, Chacón e Dávila, 2007).

Graça Rojão e Patrícia Araújo referem que o impacto do voluntariado vai muito além da realização de uma tarefa concreta: constitui um espaço de possibilidades de reflexão, de identificação de causalidades, de implementação de ações e de pertença a um coletivo. Embora o voluntariado possa ter um papel muito ativo na criação de respostas e na implementação de soluções e contribuir fortemente para a melhoria da qualidade dos serviços das IPSS, é sobretudo uma forma de exercício da cidadania, através do qual as pessoas mostram o seu compromisso com o bem estar coletivo e uma oportunidade de reforço da participação democrática (Azevedo et al., 2012).

Para o Conselho Nacional Para a Promoção do Voluntariado existem, na prática, alguns deveres do voluntário para com os profissionais da organização promotora do trabalho voluntário, sendo eles: O voluntariado constitui um importante gerador de capital humano e social, uma via para a integração e o emprego, bem como um fator essencial de melhoria da coesão social. O potencial do voluntariado pode ser mais explorado, sendo os voluntários um recurso fulcral na nossa economia e na nossa sociedade, mas não devem ser considerados como uma alternativa a uma força de trabalho regular. Devem também promover atividades de voluntariado transfronteiras em cooperação com os Estado Membros e utilizando programas de financiamento da EU.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

É importante salientar que no final do ano de 2014, foi realizado um estudo a todas as organizações participantes do Programa de Gestão e Qualidade, da Academia de Gestão Social, e 89% das organizações responderam que a participação no Programa teve um impacto bom ou excelente na sua gestão. Esta grande percentagem, comprova o excelente trabalho dos voluntários que se tem vindo a desenvolver em conjunto com as organizações.(Frisch, 2015).

Em suma, o voluntariado é uma atividade que está ligado ao exercício de cidadania que se traduz numa relação solidária para com outros, participando de forma livre e organizada, na solução dos problemas que afetam a sociedade em geral.

Desta forma, o principal impulso para alguém se tornar voluntário é, sem dúvida a solidariedade. Como muitas organizações contam em grande parte com o esforço e apoio do voluntariado, é importante compreender as experiências dos voluntários para a gestão eficaz das organizações sem fins lucrativos. Os voluntários são vistos como forma de redução de custos, o que possibilita prestar um conjunto de serviços especializados e alcançar objetivos que, de outro modo, as instituições nunca conseguiriam.

1.6 Evolução dos Recursos Humanos

Em, 1999, Moura (p.153) referia que em Portugal a governação das organizações da economia social e a GRH eram, por norma, consideradas pelos seus dirigentes, neutras e até mesmo desnecessárias em relação ao desempenho das organizações. Há uns anos atrás, de facto, eram poucas as IPSS que implementavam políticas desenvolvidas, não existindo por parte da população uma participação ativa e os colaboradores não eram incentivados a melhorarem o seu desempenho (Rego, 1998). As IPSS que se iam atualizando seguiam um padrão de organização tradicional, sem qualquer relação com a GRH. Exemplo disto é que a seleção de pessoas era feita sem critérios especiais; os salários eram pagos por igual, com base na tabela salarial das IPSS, sem qualquer relação com o desempenho pessoal e a motivação era criada por via monetária.

Passado alguns anos Pynes (2009) refere que as organizações sem fins lucrativos, tal como acontece com as organizações com fins lucrativos, são confrontadas com

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

grandes mudanças estruturais, em termos económicos, tecnológicos e legais. Rider et McCandless (2010) mencionam ainda que estas mudanças estruturais, ocorridas na Sociedade, têm um impacto significativo no desempenho das organizações não lucrativas. A estas organizações é pedida maior competitividade, ao aumento de procura de auto financiamento, resultante da diminuição dos financiamentos público e privado

Rider & McCandless (2010) acrescentam que estas mudanças, ocorridas na sociedade, tiveram um impacto significativo no desempenho destas organizações.. Foram-se deparando com as exigências de qualidade dos serviços, impostas pelo Sistema de Gestão da Qualidade definidos pelo Instituto da Segurança Social. As organizações dependem em grande parte das subvenções do Estado, através dos Acordos de Cooperação. Estes acordos exigem às IPSS o cumprimento de um quadro de pessoal, independentemente das inconstâncias dos públicos-alvo (Walk et al. 2013).

A falta do lucro não geram retorno financeiro, significando que os seus recursos para a execução das tarefas e projetos, devem ser procurados em outras fontes.

Falconer (1999), Scarnavacca & Becker (2000) verificam que a falta de recursos nestas instituições, de uma forma geral, faz com que a remuneração do setor seja inferior comparativamente aos outros setores o que dificulta a atração e retenção de profissionais com mais qualificações O número de trabalhadores contratados normalmente é baixo, pois uma parte significativa pertence ao voluntariado o que na maioria das vezes possibilita a continuidade do trabalho nestas organizações.

A crescente presença das organizações do terceiro setor, fez emergir alguns desafios, sendo que para (Ckagnazaroff. 2001) o desafio passa pela concorrência por recursos, que se deve ao aumento do número destas organizações e pela qualidade do trabalho executado o que tem influência sobre o que a sociedade pensa a seu respeito.

A GRH é fundamental para todas as organizações, no entanto, segundo Akingbola (2006), nas OSFL tem uma importância acrescida, por três razões, sendo elas devido ao carácter dos serviços prestados pelas instituições sem fins lucrativos, devido à motivação dos empregados e também à necessidade de prestação de serviços, limitada pelas

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

alterações ao nível do financiamento, os empregados tornam-se nos parceiros mais importantes na concretização da estratégia destas organizações (Akingbola, 2006: 1708).

Ao longo do tempo, os gestores das IPSS têm vindo a perceber que a estratégia melhora o desempenho da organização. Akingbola (2006) menciona vários fatores que se deve ter em conta na criação desta estratégia, sendo eles, a eficiência, a entrega do serviço a profissionais e a diminuição do número de voluntários. Estes aspetos estão relacionados diretamente com a GRH, sendo crucial estabelecer uma ligação direta entre a GRH e a estratégia global da organização.

Portanto, para que as organizações sejam bem-sucedidas na implementação da estratégia de GRH, necessitam dos esforços colaborativos dos líderes da organização

e dos restantes profissionais (Pynes, 2009; Gomes et al. 2008).

Visto que os recursos humanos, são o mais importante nestas organizações torna-se fundamental que se adaptem à nova realidade. Neste sentido, Akingbola (2006) defende que as IPSS recrutem e retenham funcionários qualificados, que lhes assegurem formação e desenvolvimento contínuo e que garantam um sistema de recompensas competitivo.

1.7 Modelos de Gestão de Recursos Humanos

Ridder & McCandless (2010) referem que para se conseguir compreender a forma como a GRH se desenvolve nas organizações sem fins lucrativos é fundamental considerar que estas podem seguir uma abordagem baseada na estratégia ou uma abordagem baseada nos RH existentes. A abordagem estratégica divide-se em:

- Abordagem vertical: a eficácia da GRH só é medida em função da forma como esta suporta a concretização dos objetivos organizacionais e as práticas de RH destacam os elementos da estratégia;

- Abordagem horizontal: as organizações podem mudar as práticas de RH em função dos objetivos específicos de RH como suporte da estratégia da organização.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

A abordagem estratégica assume que as organizações desenvolvem uma GRH única. Vários contextos e objectivos específicos levam a diferentes utilizações e aplicações de práticas de RH e a diferentes efeitos dessas mesmas práticas.

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

Gratton (1999) menciona que o futuro da GRH passa pela utilização de práticas que assegurem o desenvolvimento dos empregados e que a procura de colaboradores com novas capacidades e conhecimentos acompanhará as mudanças ocorridas nos mercados concorrenciais (McCandless et Ridder, 2010: 126 e 127).

Torna-se imprescindível analisar a importância dos parceiros, sejam eles internos onde existe uma relação positiva ou externos. Nos internos, existe uma relação positiva entre a identificação com a missão e a satisfação com o trabalho, e externos onde é importante referir que são muito importantes pois as IPSS vivem de investimentos – donativos, prestação de serviços e voluntariado. O papel de cada parceiro dependerá dos seus próprios objetivos individuais, pelo que as organizações terão que saber gerir as suas imposições ao nível da missão e a forma de como a alcançar (Rider & McCandless, 2010).

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

- Modelo Administrativo de GRH: Este modelo administrativo de GRH está presente nas organizações que não têm grandes perspectivas de futuro e não estão dispostas a investir nos seus empregados. Segundo McCandless e Ridder (2010), vários estudos comprovam que este modelo está enraizado na maior parte das instituições sem fins lucrativos. Nestes casos, a função de RH não está profissionalizada, as técnicas utilizadas são limitadas, e reflectem a falta de profissionalização.

A GRH é, então, vista mais como actividade meramente administrativa. Na opinião de Moura (1999), em Portugal, nas organizações não lucrativas, a GRH é

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

encarada pelos dirigentes como indiferente ou desnecessária para um bom desempenho organizacional. Esta situação deve-se, sobretudo, à atitude dos dirigentes para com os trabalhadores e a instituição como um todo, e também à fraca formação dos gestores que, desconhecem as técnicas de GRH e a sua influência para que exista um bom desempenho organizacional (Moura, 1999)

- Modelo Motivacional de GRH: O modelo de gestão motivacional representa um baixo foco ao nível da estratégia organizacional e um alto foco ao nível da valorização das pessoas que constituem a organização. De acordo com McCandless e Ridder (2010), vários estudos desenvolvidos revelam que os empregados do sector não lucrativo parecem ter uma forte orientação não monetária e um forte compromisso com a missão da instituição. Assim, a missão da instituição é, por si só, um factor motivacional para os trabalhadores, funcionando como um excelente elemento de atracção de mão-de-obra capaz e motivada e, simultaneamente, contribui para reter os trabalhadores actuais e futuros.

Apesar da motivação dos colaboradores destas organizações poder estar relacionada com a missão da organização, todas as pessoas têm objectivos e necessidades próprias, portanto, é importante haver um alinhamento entre os objectivos organizacionais e os objectivos de cada trabalhador.

A motivação, enquanto prática de GRH, procura reforçar, estrategicamente, os objectivos da organização com as características únicas dos seus trabalhadores, actuando em conjunto para a concretização da missão que se propuseram realizar.

McCandless e Ridder (2010) consideram que trabalhadores altamente motivados são um dos principais pontos fortes das OSFL e são um importante ponto de partida para o desenvolvimento das suas estratégias.

- Modelo Estratégico de GRH: Este modelo é caracterizado por uma baixa focalização nos RH que constituem a organização e numa forte valorização da estratégia da organização. Segundo alguns estudos, as instituições sem fins lucrativos estão sempre em busca de fontes de financiamento. Isto leva a uma reacção negativa ao nível da motivação, satisfação e comprometimento dos colaboradores.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Para conseguirem colmatar as necessidades de financiamento, as organizações, por vezes, usam estratégias que visam reduzir pessoal e conseqüentemente sobrecarga de trabalho, aumentando o grau de dependência do trabalho voluntário (Ridder & McCandlless, 2010).

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

“As organizações precisam acompanhar as políticas públicas de forma crítica e construtiva, na procura de um novo modelo de desenvolvimento que seja sustentável a longo prazo” (Fiege, 2003, p.11).

Os RH das IPSS são definidos pelos valores e competências dos seus dirigentes. Os valores, normas, crenças e proximidades entre dirigentes e colaboradores, constituem as principais motivações, de forma a aumentar o empenho dos colaboradores (Akingbola, 2013). Para que haja uma boa gestão dos colaboradores destas organizações, estes deverão estar alinhados com a missão da organização e comprometidos com a sua causa (Oliveira, 2009), só assim conseguirão atingir os objetivos (Ruwer & Canoas, 2009).

São várias as características que fazem parte do estilo de gestão das organizações do terceiro setor, mas as mais destacadas são o relacionamento próprio entre os gestores e os colaboradores, a proximidade, o afeto, a harmonia e a confiança (Teodósio e Brum, 2000). Cabe aos órgãos que assumem a liderança destas organizações ter uma capacidade de mobilização bem como identificar-se com a missão da instituição (Ruwer & Canoas, 2009; Akingbola, 2013), alcançando, desta forma a motivação dos colaboradores e produtividade.

Outra especificidade deste setor é que conta com a presença de dois tipos de força de trabalho, a força de trabalho remunerada e a de voluntários (Ruwer & Canoas,

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

2009;Schlosser & Zinni, 2011), pois é-lhes exigido que as direções sejam voluntárias. Walk et al. (2013) referem que quando se analisa a prática de gestão de pessoas nestas organizações, verifica-se que é uma gestão ainda um pouco precária a nível da estratégia, não utilizam ferramentas específicas e não obedecem a uma sistematização de processos de GRH, tendo unicamente como prioridade a missão e as atividades que desenvolvem em prol do seu público-alvo.

Fischer & Bose (2005) referem que para definir uma política de Gestão de Recursos Humanos são necessários três procedimentos:

1. Planeamento de RH: preservar um diagnóstico contínuo dos objetivos estratégicos e das decisões sobre os RH que podem melhorar a relação entre os resultados alcançados e aqueles que desejam realizar);

2. Captação de RH, foca-se na postura proativa na relação organização e mercado de trabalho, na realização de ações de recrutamento interno e externo, criando e mantendo um registo de capacidades e competências através de informações dos colaboradores, em sintonia como as competências-chave da organização);

3. Desenvolvimento de pessoas, que é um processo que tem como objetivo integrar as pessoas, garantindo assim que a organização se desenvolve à medida que os seus colaboradores adquiram novas habilidades como forma de aperfeiçoar as suas atitudes.

Para este efeito, torna-se necessário que a política de gestão de pessoas seja clara e que os gestores tenham autonomia implementá-la, desenvolvendo e fortalecendo a organização.

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

Ridder & McCandless (2012) refere que estas organizações sem fins lucrativos estão a ser confrontadas com uma crescente exigência ao nível da competitividade e a qualidade dos serviços prestados. Neste sentido, é-lhes exigido o desenvolvimento de

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

estratégias de GRH que assentem no investimento dos colaboradores, nas competências, na comunicação, motivação, envolvimento e participação nas decisões.

2. Estudo Empírico

2.1. Pressupostos metodológicos

Destacamos 3 dissertações, entre muitas consultadas nesta tese de mestrado, onde todas serviram de base para compreender a temática em estudo.

Susana Maceso apresenta em 2019 no Instituto Politécnico de Viseu, a tese de mestrado, cujo o título é « As práticas de recursos humanos nas organizações sem fins de lucrativos: estudos de caso» onde o objetivo geral da sua investigação é estudar as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) em três Instituições Particulares de Solidariedade Social. Neste estudo, percebeu-se que é perceptível a ausência de planificação de práticas de RH, a qual é justificada por se trabalhar com pessoas e para pessoas, pelo que não é possível controlar todo o processo dado que a principal preocupação é o cliente. Constatou-se que existe uma gestão por improvisado e gerem-se as necessidades diárias.

Num segundo estudo, Rita Nogueira, em 2014, na Universidade de Coimbra apresenta a dissertação de mestrado cujo o tema é : «Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor : O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social », onde teve como objetivo geral estudar a gestão de recursos humanos no terceiro setor, focando-se especificamente nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), onde foi constatado que existe a necessidade de coexistência de uma gestão profissionalizada e de direções mais capacitadas e sensibilizadas para o desenvolvimento de metodologias e estratégias de gestão de pessoas, adaptadas às especificidades das IPSS.

Sérgio Monteiro, apresenta em 2019 a sua tese de mestrado com o título de « A Avaliação de Desempenho e a Motivação dos Colaboradores das IPSS do concelho da Trofa », onde o objetivo deste estudo é compreender se a avaliação de desempenho influencia a motivação dos colaboradores das IPSS. Neste estudo conclui-se que a motivação é muito importante para que haja um melhor desempenho do colaborador e, consequentemente da instituição. Caso contrário, não considerando o sistema de avaliação de desempenho como uma ferramenta “justa”, o resultado poderá ser a desmotivação.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Estes estudos foram muito importantes para a realização desta dissertação.

2.2. Hipóteses e Objetivos

Atendendo à problemática teórica desenvolvida, no qual se procura identificar as dinâmicas e a contribuição das práticas associadas à GRH nas IPSS, os objetivos deste trabalho procuram ir de encontro ao confronto dos pressupostos teóricos delimitados com a realidade empírica que os consubstanciou.

Deste modo, o objetivo geral da presente investigação centra-se na análise das das opiniões e perceções sobre as práticas de GRH nas IPSS.

Neste caso, os objetivos específicos são:

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

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

Pretende-se que este estudo seja um estudo descritivo e exploratório, pois irá optar-se por encaminhar a investigação para a identificação, descrição, e reconhecimento de fenómenos, privilegiando a compreensão dos comportamentos, a partir das perspetivas dos sujeitos de investigação (Bogdan & Biklen, 1994). Com esta dissertação, procura-se conhecer o modo como as IPSS gerem os seus Recursos Humanos. Neste sentido, a pesquisa assentará sobretudo no paradigma da investigação qualitativa, através de entrevistas.

Devido ao facto de se tratar de um estudo de cariz qualitativo e fenomenológico (não probabilístico e exploratório) o levantamento de hipóteses com esse tipo de

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

formatação não se coloca. Fala-se em questões ou fundamentações metodológicas. Nesse sentido, levantam-se as seguintes questões:

- 1- As práticas de RH levadas a cabo influenciam positivamente os resultados operacionais das IPSS;
- 2- Na realidade institucional, as IPSS não possuem na sua maioria práticas de GRH;

2.3. Amostra e Universo

2.3.1. Caracterização da amostra

As entrevistas foram efetuadas a profissionais que trabalham em IPSS no concelho de Santa Maria da Feira, onde desempenham funções de diretores técnicos e coordenadores. São colaboradores que conhecem todos os procedimentos de gestão, uma vez que são mediadores, auxiliando na sua implementação, juntamente com as suas equipas de trabalho. Simultaneamente são os elementos que melhor conhecem os grupos de trabalho, devido à proximidade diária que mantêm com todos os colaboradores e com os procedimentos de trabalho.

Todos os elementos entrevistados são do sexo feminino e têm idades compreendidas entre os 24 e os 58 anos de idade.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Tabela 1- Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade, em número e percentagem

Idade	Entrevistados	%
24>34	2	40
35>44	2	40
45>54	1	10
55>	1	10
Total	6	100%

Todos os elementos entrevistados têm mais de 3 anos de experiência profissional. Como na recolha de informação foram considerados unicamente os elementos com funções de direção/coordenação, verifica-se que estes possuem níveis de escolaridade ao nível de licenciatura que neste caso todas são da área do Serviço Social, sendo que apenas uma tem mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Tabela 2- Distribuição dos entrevistados por grau de escolaridade/sexo

Sexo	Só Licenciatura	Licenciatura e Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	Total
Feminino	5	1	6
Masculino	0	0	0
Total	5	1	6

Ao longo da apresentação dos resultados disponibilizados pelas entrevistas, os entrevistados foram identificados de E1 a E6. As entrevistas foram realizadas entre o mês de outubro a dezembro de 2021.

2.4. Instrumento metodológico: Entrevista

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

Quivy e Campenhoudt (2008) defendem que não é possível realizar uma pesquisa sem se escolher atempadamente o método a utilizar. Nesta perspetiva, Hegenber (1976, p.27) cita que o objetivo da metodologia é o “aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa, visando alcançar os mais elevados padrões de controlo na investigação científica”.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

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

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

O presente estudo vai utilizar 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).

Na metodologia qualitativa, os fenómenos são únicos e não previsíveis, pelo que os esforços são orientados para a compreensão total do fenómeno estudado. O investigador após escolher um fenómeno estuda-o profundamente, articula as várias ideias entre si, com o objetivo de descrever uma realidade com sentido para os indivíduos que o vivem. De acordo com este paradigma, a base do saber é a significação, a descoberta, o carácter único do processo (Patton, 1990, cit. in Fortin, 2009). Denzin e Lincoln (1994, cit. in Fortin, 2009) consideram que a investigação qualitativa utiliza uma pluralidade de métodos, o que supõe uma abordagem interpretativa, naturalista do tema de estudo. Implica que a investigação qualitativa estuda as coisas no meio natural e interpreta os fenómenos baseando-se nos significados que os participantes dão a estes mesmos fenómenos. A metodologia será elaborada tendo vista a obtenção de respostas para as seguintes questões de investigação:

- A quem cabe a responsabilidade de gestão de RH?
- Que práticas de GRH são utilizadas pela instituição? Existe um departamento próprio?

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

- Que métodos de recrutamento e técnicas de seleção são realizados pela instituição?
- Como caracteriza os órgãos sociais das IPSS no que se refere à liderança e contacto com os recursos humanos nas suas organizações?
- Acha que existe preocupação com questões como avaliação de desempenho na gestão de recursos humanos nas IPSS?
- Acha que existe preocupação com o acolhimento e integração de um novo colaborador?
- No que concerne ao acompanhamento realizado pelos serviços de segurança social às IPSS, interferem de alguma forma na gestão de RH. Qual o papel destes serviços?
- Quais são os pontos fortes e fracos da GRH nas IPSS nos dias de hoje?
- Sente que existe algum tipo de mudança ao nível do investimento na formação e qualificação de RH?
- Tendo em conta a sua experiência profissional pode enumerar as principais necessidades e prioridades das IPSS na área da gestão de recursos humanos?

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

Foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas a vários profissionais do terceiro setor, selecionados com base na sua relação com 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).

Verificou-se que a entrevista foi a técnica de recolha de dados mais adequada, perante a riqueza dos discursos recolhidos, a multiplicidade de

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

conteúdos, o interesse e envolvimento dos entrevistados no decorrer da entrevista, sinal da pertinência da temática em estudo.

2.4.1. Análise de Conteúdo

Após a realização das entrevistas, foi efetuada a transcrição das mesmas, com a finalidade de através do seu conteúdo obter as respostas para o objeto de estudo.

No que diz respeito ao tratamento das informações recolhidas, a escolha assentou na análise de conteúdo das entrevistas que é uma técnica de investigação que visa a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo.

“A análise de conteúdo é um recurso determinante na sistematização da informação recolhida, tratando de forma metódica as informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade” (Quivy e Campenhoudt, 1992, p. 227)

A análise de conteúdo é um instrumento que permite ao investigador estudar o comportamento humano de forma indireta, através da análise das suas comunicações. Com base nesta técnica, geralmente são analisados os conteúdos escritos de uma comunicação, com vista a transformá-los em informação esclarecedora.

Para Richardson (1999), este método permite compreender melhor um discurso, de aprofundar as suas características mais importantes e extrair os momentos mais importantes.

A análise de conteúdo tem geralmente três fases:

A primeira é a fase da pré análise, em que se faz uma leitura dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (Bardin, 1995, pp. 95-100).

A segunda é a fase de exploração do material consiste essencialmente de operações de codificação e enumeração. A organização desta codificação, compreende a

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

definição de unidades de recorte. Geralmente utiliza-se como unidade de recorte o segmento mínimo com significado completo e como unidade de contexto a parte do documento necessária para compreender o sentido global do discurso e precisar o significado da unidade de registo.

A terceira fase requer o estabelecimento de inferências e a interpretação.

O presente estudo iniciou-se com uma análise prévia, constituída pela transcrição e a primeira leitura completa das entrevistas. Sintetizando a ideia-chave do registo das entrevistas, definiram-se indicadores, que foram depois agrupados em categorias (Tabela 3), as quais foram inseridas nos temas que constavam no guião das entrevistas.

Tabela 3- Análise de conteúdo das entrevistas (Fonte própria)

<i>Categorias</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Recrutamento e seleção;</i>	Recrutamento interno e externo;
<i>Acolhimento e Integração;</i>	Fatores intrínsecos;
<i>Avaliação de desempenho e sistema de recompensas;</i>	Desmotivação Profissional; Inexistência de recompensas;
<i>Gestão de Carreira;</i>	Desmotivação profissional;
<i>Liderança e órgãos sociais;</i>	Formação superior desadequada;
<i>Segurança Social;</i>	Legislação;
<i>Satisfação profissional/Motivação;</i>	Desmotivação Profissional;
<i>Importância de um departamento de GRH;</i>	Motivação profissional; Melhor funcionamento/clima organizacional;

2.5. Resultados obtidos

Relativamente aos 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 E6, mantendo a confidencialidade e discrição dos entrevistados em causa.

2.5.1. Responsabilidade de gestão de RH nas IPSS

Durante a realização deste estudo, torna-se fundamental compreender em que ponto é que se encontram as IPSS no que respeita a quem cabe esta responsabilidade e nomeadamente como é exercida. Relativamente aos responsáveis pelo desenvolvimento dos processos de seleção e recrutamento, de uma forma geral, os entrevistados referem que é a direção atribuída a responsabilidade de sinalização das necessidades aos respetivos órgãos sociais e é solicitada a sua participação nas entrevistas de recrutamento.

A GRH é percecionada pelas pessoas como uma função meramente administrativa, relacionando-a quase exclusivamente com as funções burocráticas da GRH e não tanto com as funções de Gestão de Pessoas (Pynes, 2009). Em todas as entrevistas constou-se que a função é constituída por elementos sem formação superior e como tal não lhe são reconhecidas qualidades para gerir as pessoas. Essa responsabilidade é atribuída à Direção que é quem tem a legitimidade para implementar alterações e consequentemente delegar responsabilidades nos restantes colaboradores.

Assim sendo, os entrevistados atribuem maioritariamente este papel aos dirigentes como refere O E1 “A responsabilidade dos Recursos Humanos nas IPSS, normalmente quem o faz é a direção, ou seja, passa pela diretora técnica, mas por norma e infelizmente é a direção destas que seleciona e que faz esta gestão. Infelizmente não temos ainda

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

legislação que obriga as IPSS a ter a gestão de recursos humanos e recrutamento e de facto é uma pena porque não preenchem os critérios e não tem qualquer tipo de formação base para o efeito e depois fazem-se recrutamentos de pessoas que não correspondem às expectativas.” A E2 refere que “Trabalho numa IPSS, mas é uma IPSS que as valências são ERPI e centro de dia, onde as responsabilidades da gestão de Recursos Humanos, é realizada por mim, enquanto diretora técnica, também temos a advogada da instituição bem como contabilista onde os três tratamos de tudo o que seja contratos, gestão de RH, legislação...” O E3 relata que “a responsabilidade de GRH muitas vezes é atribuída fundamentalmente ao presidente da instituição, particularmente no que respeita aos processos de seleção e recrutamento. Realça também que “enquanto numa empresa existe departamento de recursos humanos, nas instituições não há. Então fazemos (os técnicos) aquilo que sabemos” A E6 relata que “a Gestão de RH cabe ao diretor geral. Tenho conhecimento que há instituições em que e a diretora técnica mas aqui não é o caso”

Também foi pedido aos entrevistados a sua opinião relativamente ao papel dos órgãos sociais nas IPSS, onde constatamos pelas respostas anteriores que, de forma geral, é aos órgãos sociais que cabe 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.” Mas em termos de seleção, contratação e cessação de contrato “ a decisão final será sempre da direção”, conclui E6.

No que respeita a outros aspetos da GRH, alguns dos entrevistados partilham da opinião a de que existe 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 e por vezes existem dificuldades de comunicação”.

Ao longo da entrevista, foi reforçada a importância do tipo de liderança praticada como condição distintiva do papel dos dirigentes na gestão dos colaboradores. O E1 refere que “Os órgãos sociais das IPSS relativamente á liderança e contacto com os RH praticamente não existem, eles vão fazer visitas de vez em quando à instituição, mas não

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

passa muito além disso. Eles apenas querem saber do lucro das IPSS, se bem que estas não visam o lucro de todo, no entanto eles só querem saber das despesas e daquilo que podem obter como sustentabilidade das instituições e relativamente à liderança eles só intervêm nesse sentido.” O E6 acrescenta ainda que “eles ouvem eventualmente um familiar ou outro, mas para não dizer que não estão completamente fora da organização porque a responsabilidade cabe à diretora técnica”.

Já a resposta do E4 é bem diferente, referindo que “Os órgãos sociais são presentes e a parte de GRH compete mais ao diretor geral da instituição do que a mim, mas ok, eu não tenho formação académica em RH, mas o diretor geral também não tem. Portanto não sei o que estará certo mas há pessoas que não são capazes de abdicar um pouco das coisas porque querem controlar, pensam que se derem algumas competências para parte técnica estão a perder o poder que têm (...) 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 (...) mas claro que termos alguém responsável por RH e com a formação adequada era vantajoso para a instituição.”

Foi perceptível que a questão dos órgãos sociais na GRH não é de todo linear, assumindo uma enorme diversidade que depende de diversas variáveis, pois há casos em que os órgãos sociais são presentes nas instituições e há casos que não.

Como descreve E3: “ Na IPSS onde trabalho, os órgãos sociais não são presentes e têm confiança em mim para assumir a GRH, mas sei que há casos em que os órgãos sociais tem muito peso e decide quem entra, quem sai, decide o que se faz e não se faz, em estreita colaboração com a direção técnica.”

Esta é uma das questões que surgem em algumas situações de confusão relativamente ao papel e funções que cada um desempenha. Posto isto, E5 desabafa que : “Ás vezes é uma confusão, acham todos que mandam e é caótico, tudo deriva de uma grande dificuldade que existe nestas instituições, 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.”

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

O E6 menciona que os aspetos culturais podem surtir implicações, afirma E8: “Eu acho que isto passa por ser uma questão cultural e é também a questão de que ser membro de uma direcção é sinónimo de poder para a sociedade e não como um exercício de voluntariado social, como deveria ser. Digo isto porque as pessoas que aqui estão na parte de gestão não têm qualquer tipo de formação para fazerem uma boa gestão. Este setor é aquele que toda a gente pode entrar para ter nome, não porque se tem valor mas porque se faz parte, infelizmente”.

Percebeu-se com as respostas dos entrevistados às questões feitas que a distribuição de funções entre órgãos sociais e direcções técnicas é bastante variada nas IPSS. Existem direcções mais presentes e interessadas que outras no dia a dia das organizações. Podemos identificar vários fatores que causam esta diversidade, sendo eles: o tipo de área de intervenção, o estilo de liderança, a dimensão da instituição, assim como a própria formação dos dirigentes.

2.5.2. Práticas de GRH nas IPSS

Independentemente das IPSS apresentarem, ou não, um departamento de RH é fundamental conhecer as suas práticas implementadas e compreender quais as práticas promovidas nas IPSS em questão, qual o/os responsável/responsáveis pela sua elaboração e quais os objetivos que se pretendem alcançar.

Moura (1999) refere que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para o aumento da produtividade de dois modos: de forma indireta, contribuindo para a qualidade de vida no trabalho; e de forma direta, com a aplicação de métodos, técnicas e instrumentos que assegurem a aplicação e o desenvolvimento das competências individuais e grupais.

Quando solicitado aos entrevistados que caracterizem as práticas quotidianas de GRH desenvolvida nas IPSS, observa-se que a maioria tem dificuldade em responder a esta questão e assume a importância da planificação e implementação de processos de gestão de pessoas. E1: “Não existem práticas de RH, é feita pela direcção e pela diretora técnica e não existe um departamento próprio, infelizmente não existe porque para além de não existir legislação que obriga estas instituições a ter um departamento de RH, as

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

“... pessoas que lá estão a trabalhar não tem as competências necessárias para fazer uma boa gestão de RH.”

Como são instituições que prestam serviços de proximidade, estas, têm vindo a sentir necessidade de melhorar.

Neste sentido, E4 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”.

É assumida pelos entrevistados, a importância 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: abdicam 4 horas por semana desta pessoa porque eu acho que investindo nela vou ter muito mais retorno. É difícil”, tal como partilha o entrevistado E6. Apesar da situação retratada é reconhecida a orientação para o investimento nestas áreas do desenvolvimento organizacional.

As entrevistadas consideram que a formação profissional é fundamental para a qualidade na prestação de serviços aos utentes, que promove a produtividade e eficácia da instituição, no entanto, segundo as respostas, cumprem com o que é obrigatório, que neste caso é uma formação anual.

E1: “Temos aquelas formações obrigatórias apenas o que para mim não chega. Julgo que é importante que todos os colaboradores tenham formação profissional para o desempenho das suas funções pois isso é que vai permitir dar mais qualidade nos serviços que prestamos aos nossos utentes.”

E4: “A lei obriga a termos X formações anuais e esse tipo de formação que a instituição manda os seus colaboradores fazerem”

E5: “Não sinto. Desde que trabalho cá frequento uma formação anualmente e acho que deveríamos ter mais porque a formação profissional é importante para tanto para as instituições como para as colaboradoras, pois para além de darem qualidade nos serviços

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

prestados, as próprias funcionárias também se valorizam o que vai permitir que tenham condutas adequadas.”

Verifica-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 pessoalizadas”, refere E2. Nestas organizações, 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”

2.5.3. Motivação Profissional

A literatura (Akingbola, 2006, Pynes, 2009; Romão, 2009; Ridder e McCandless, 2010) fala da importância das pessoas nas IPSS, destacando-as como o seu elemento diferenciador. A motivação das pessoas que trabalham nas IPSS, advém de fatores intrínsecos, como a identificação com a missão e visão da instituição e a noção de se desenvolver um trabalho útil dentro dela. Sem dúvida que as pessoas são consideradas o mais importante destas instituições, devido ao tipo de trabalho que desenvolvem e também ao facto de não poderem ser substituídas por qualquer tipo de tecnologia. Desta forma, é fulcral o recrutamento e retenção dos colaboradores mais competentes.

Quanto à motivação dos profissionais, o E1 afirma que: “Motivar as pessoas que entram nas instituições e haver um sistema de recompensas é fundamental. Estas pessoas são mal remuneradas, ganham muito pouco para o trabalho que fazem. Para além de ser muito trabalho para poucos colaboradores, depois não conseguem fazer um trabalho mais humanizado que é fundamental e não existem recompensas para os colaboradores. Pela experiência que tenho e pelo feedback que ouço, dificilmente existe uma IPSS que recompense um colaborador e o desenvolvimento de carreira, por exemplo, eu conheço duas amigas que eram auxiliares e tiraram a licenciatura de serviço social e hoje são

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

diretoras técnicas, mas relativamente ao resto do pessoal dificilmente”, E2 realça que “A gestão de RH não é considerada de uma forma estratégica, não há sistemas de incentivos, de motivação, de fatores de satisfação, progressão, enfim, é tudo de acordo com os mínimos, ou seja, o que está estabelecido na lei mas depois na prática não se faz sentir dessa forma.”

E4 menciona que “Em termos de satisfação profissional existem algumas práticas de retenção, eles agora dão o dia de aniversário, dão alguns dias no natal e na Páscoa e mais nada. Em termos de aumentos de salários, depende muito dos técnicos e dos auxiliares. Só têm aumento de salários se for aumentado na tabela da CNIS, de resto por iniciativa própria da instituição não. Pelo menos há 16 anos funciona assim que é o tempo em que estou aqui” E6 refere que “a instituição tem que responder às necessidades dos trabalhadores” para que haja um bom desempenho organizacional.

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

De acordo com as respostas dos entrevistados, o sistema de recompensas de uma forma geral é desadequado, pois não valoriza convenientemente os desempenhos dos trabalhadores, como tal, estes referem que a desmotivação é generalizada.

2.5.4. Avaliação de desempenho e sistemas de gestão de recompensas

Relativamente à avaliação de desempenho e aos sistemas de gestão de recompensas, as respostas dos entrevistados relatam que, para que a organização alcance os seus objetivos, é necessário que os trabalhadores sejam valorizados. É desta forma que a avaliação servirá para diferenciar os trabalhadores bons dos menos bons, e depois, conforme o resultado, haver um sistema de recompensas que mantenha essa diferenciação, o que leva os bons a desenvolver progressivamente o seu desempenho e os menos bons a terem exemplos que lhes permitam visualizar as consequências das avaliações positivas, instigando-os a obter resultados semelhantes.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Na literatura (Quan et al, 2018; DeNisi et al, 2017; Rusu et al, 2015; DeCarlo & Leigh, 1996), a avaliação de desempenho é referida como uma técnica válida que aumenta e melhora o desempenho das organizações e dos trabalhadores. Os sistemas de avaliação de desempenho são ferramentas auxiliaadoras para supervisionar e controlar o desempenho de uma organização como um todo (Camara, 2012), assim como monitorizar o desempenho de cada colaborador individualmente (Zheng, Zhang, & Li, 2012; Camara, 2012).

E3 refere que “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” E3 menciona ainda que “A avaliação de desempenho é fundamental para que haja um bom desempenho dos colaboradores”

Os entrevistados referem que a avaliação de desempenho é obrigatória mas que as instituições não a fazem como deviam. E1 menciona que “cumprimos com o que está estipulado no manual da segurança social, manual da qualidade, etc, contudo, a influencia do desempenho é fundamental, é uma ferramenta que as organizações utilizam também para medir de alguma forma a competência, o progresso, o desenvolvimento e é fundamental não ficando só pela avaliação porque depois temos o resultado de todas estas avaliações, aquilo que está em carência ou não portanto é meramente mais um documento para se mostrar á segurança social. E1 acrescenta ainda “Infelizmente até me custa dizer isto e é difícil responder a estas questões desta forma, até parece que estamos a cair no senso comum, mas é mesmo assim que isto acontece, não há um grau de exigência como aquele que nós no fundo estamos a estudar na gestão de recursos humanos. Apenas se tenta cumprir aquilo que a segurança social exige e são números que os papeis lhes dão e eles já ficam satisfeitos com isso”

E2 também se mostra descontente neste âmbito e realça que” Não se trabalha a essência dai precisarmos de uma grande mudança nos recursos humanos. Mexendo nos RH vamos ter alterações num todo que é fundamental porque a organização não é organização se não tiver pessoas e é complicado.”

E4 refere que “A avaliação de desempenho existe porque é obrigatória por causa da gestão da qualidade. Neste momento, nesta instituição não temos certificação da

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

qualidade porque é muito dispendioso para a instituição, embora o processo esteja instituído e funcione. A certificação não está atualizada mas continuamos a usar os procedimentos.”

Camara (2000) refere que um sistema de recompensas deve ter como objetivo atrair, reter e desenvolver as pessoas com o perfil de competências requerido, pelo que esta negociação e abertura para pagar acima da tabela a cargos técnicos, pode ser encarada como tal.

Segundo as respostas dos entrevistados, não há aumentos salariais há anos consecutivos, existe uma impossibilidade de progressão na carreira e à perda ou redução dos benefícios não financeiros, como o horário reduzido que agora é aumentado devido à dispensa de pessoal, o aumento da carga de trabalho, devido à redução dos RH das equipas, os dias de férias, que têm vindo a reduzir-se nos últimos anos, as dispensas de serviço cada vez menos frequentes. E4 desabafa: “Temos vindo gradualmente, nos últimos anos a perder benefícios, as equipas estão consecutivamente a ficar mais curtas, o salário tem vindo a diminuir. Nos últimos 2 ou 3 anos não houve aumentos, portanto, efetivamente o salário tem vindo realmente a diminuir e claro que assim ninguém pode estar motivado para isso.” Dentro do mesmo contexto E5 refere: “Sinto que os colaboradores por vezes não querem continuar cá devido apenas ao salário.. Posso-te dizer que temos técnicos superiores a ganhar o ordenado mínimo.”

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

De entre os processos de GRH, os de recrutamento e seleção são aqueles que merecem mais atenção pelos entrevistados. 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.

Pelas respostas dos entrevistados, verificou-se que não há diferenças entre os bons e maus trabalhadores, o que é as pessoas são o principal recurso das IPSS

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

(Akingbola, 2006; Pynes, 2009) e como tal importa que sejam diferenciados, distinguindo-se os bons dos maus desempenhos, e depois recompensando-os devidamente.

2.5.5. Recrutamento e seleção

Nas organizações sem fins lucrativos, o recrutamento e a seleção têm uma importância acrescida para o desenvolvimento da missão. Importa desenvolver uma estratégia de recrutamento e selecção que se alinhe com a estratégia global da organização (Akinbola, 2006; Pynes, 2009). Os trabalhadores do Terceiro Sector têm necessidades e motivações diferentes dos do sector lucrativo. Esta situação tem a ver com a satisfação obtida através do desempenho de uma função considerada socialmente útil.

O recrutamento e seleção têm a ver com a decisão de criar ou preencher um cargo, a identificação do perfil ideal para ocupar essa função, a escolha do procedimento a seguir, a análise dos possíveis candidatos até à tomada de decisão sobre qual deles será o escolhido (Câmara, 1997, Sousa et al., 2006).

Nas organizações sem fins lucrativos, o recrutamento e a seleção têm uma importância acrescida para o desenvolvimento da missão. Importa desenvolver uma estratégia de recrutamento e seleção que se alinhe com a estratégia global da organização (Akinbola, 2006; Pynes, 2009).

Pynes (2009) refere que o processo de Recrutamento e Selecção é normalmente desenvolvido pela Direcção da Instituição que, por vezes, recorre à participação de outros elementos. Normalmente, identificam quais as qualificações pretendidas e determinam quais as estratégias de recrutamento que irão utilizar.

Os entrevistados, quando questionados a propósito dos processos atuais de recrutamento dos colaboradores, a maioria mencionou que o procedimento mais usual passa pelo recrutamento interno, obtidas através de candidaturas espontâneas ou então através de recomendações.

Na escolha do tipo de recrutamento a desenvolver, verifica-se que, nas organizações não lucrativas, os responsáveis optam primeiro pelo recrutamento interno

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

para o preenchimento de uma vaga, como forma de valorização dos seus colaboradores internos. Neste caso, Pynes (2009) refere que as organizações têm que ser proactivas no sentido de identificar quais os colaboradores que detêm capacidades para ocupar funções de nível de exigência superior. É um trabalho que será feito de forma contínua

O E4 relata que “Sempre que temos uma nova vaga eu normalmente recorro à base de candidaturas existentes na Instituição” E2 “vejo a base de candidaturas da instituição e em algumas situações, alguém sabe da abertura da vaga e recomenda alguém e é logo chamado para entrevista” Acrescenta ainda que “o recurso ao recrutamento externo só é opção se não conseguir ocupar a vaga através do recrutamento interno, muitas das vezes, temos voluntários aqui na instituição que já estão familiarizados com o nosso ambiente institucional e estão interessados e são eles que acabam por ficar”

No que diz respeito às insuficiências dos modelos de recrutamento e seleção utilizados, os canais utilizados para a obtenção de candidaturas são apontados pelos entrevistados como escassos, face às reais necessidades e por vezes recrutam-se candidatos que não correspondem ao perfil pretendido para determinada função.

Para os entrevistados, a solução seria formalizar um departamento de GRH formalização de um departamento de GRH estruturado, constituído por elementos especializados.

E1 desabafa que “A pessoa basta ter algum conhecimento, e por vezes nem tem mas aprende com as outras colaboradoras e é para colmatar as necessidades básicas das pessoas que la residem, ou então, no meu caso, no serviço de apoio ao domicilio, de uma forma ou de outra, todas as pessoas que trabalham nas IPSS independentemente da valência, facilmente entram porque vão fazer aquilo que nós fazemos em casa: tratar da alimentação, tratar da higiene de uma forma geral. Depois a parte mais humana, que tem haver com as necessidades mais básicas para a pessoa de comer e dar banho não existem grandes competências.

E3: “ acrescenta “Aqui, no meu ponto de vista, o recrutamento e seleção é muito fraco, não é aprofundado, não há por exemplo informações de onde trabalharam anteriormente que poderiam fazer isso que é para ver efetivamente se servem ou não servem, se arranjam problemas noutra instituição ou não, se são competentes para aquele serviço, ligam pouco à experiência profissional.”

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

E4:” Infelizmente não há muito que te possa dizer relativamente a essa questão. Fazemos o básico, recrutamos e selecionamos. Fora isso não há práticas de recursos humanos nesta instituição e nenhum departamento para esse efeito”

E6: “Aqui não há nenhum departamento nem ninguém com as devidas habilitações para fazer essa gestão. Quem contrata, seleciona e gere é o presidente. Acho que enquanto não sair uma legislação que obrigue as IPSS a ter um departamento de GRH, vamos continuar nisto infelizmente.”

Quanto às alternativas para tornar o processo de recrutamento e seleção mais fiável, a solução seria a formalização de um departamento de GRH, constituído por elementos especializados.

Na **tabela 4**, apresentam-se um resumo das respostas obtidas pelos entrevistados relativamente às práticas de recrutamento e seleção:

Tipos de recrutamento	Formas	Responsáveis	Alternativas para melhorar o processo
Interno	Voluntários; Recomendações	Órgãos sociais Direção técnica	Existência de um departamento de GRH
Externo	Base de dados; Redes sociais; Candidaturas espontâneas;		

Tabela 4- Procedimentos adotados no recrutamento e seleção (Fonte própria)

2.5.6. Acolhimento e Integração

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

O acolhimento é um processo que se inicia na fase de recrutamento, em que os recrutadores transmitem aos candidatos as características da Instituição e da função que vão desempenhar e depois, já na Instituição, o acompanhamento necessário no exercício das funções. Esta integração, quando bem desenvolvida, permite uma melhor adaptação do novo colaborador aos objetivos da Instituição (Sousa et al., 2006). Permite-lhe conhecer exatamente os objetivos que a organização traçou para aquela função, podendo o colaborador balizar as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional que poderá alcançar na Instituição. Um processo de integração bem desenvolvido diminui a possibilidade de inadequação de um candidato à organização.

No caso das IPSS, sendo os trabalhadores o seu principal recurso é fundamental que o investimento seja maior, de forma a conseguirem reter os funcionários mais qualificados (Pynes, 2009).

O acolhimento formal está ainda pouco enraizado nas Instituições, a avaliar pelas respostas da maioria dos entrevistados, continuam a prevalecer processos informais de integração dos novos colaboradores.

No que se refere às práticas adotadas atualmente no acolhimento e integração, os entrevistados apresentaram respostas semelhantes.

O E1 refere que “Á partida ele é obrigatório, no entanto, ninguém se dá ao trabalho porque é necessário escolher o melhor candidato e depois dar a conhecer a organização e à sua equipa de trabalho. Normalmente faz-se uma apresentação breve, mas depois é necessário o tal acompanhamento, a tal integração., a formação, mas isso o diretor técnico já tem tanto trabalho maioritariamente a nível burocrático, não tem tempo para fazer este tipo de acompanhamento e de integração da pessoa. Portanto isto é fundamental porque nós precisamos das melhores pessoas para trabalhar e isto não é feito, infelizmente.”

O E2 menciona que “O acolhimento e integração numa primeira fase é a apresentação da instituição. Depois é feita uma visita à unidade onde vão trabalhar e apresentamos às pessoas”

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

O E4 refere que “Numa primeira fase, faço a apresentação teórica da instituição. Damos-lhe o historial da instituição, um organograma, toda a apresentação teórica digamos que possa ser útil e explicamos... explico também como é que funcionamos mais, pronto... especificamente a unidade em que vai trabalhar, não é...”

E5:”Aqui o acolhimento e a integração passa por fazer uma apresentação da instituição e respetivos trabalhadores e utentes”

E6: “Apresenta-se a instituição, damos um organograma e explicamos como funcionamos mais especificamente a unidade em que vai trabalhar, depois vamos fazer uma visita à instituição para apresentarmos a colaboradora aos restantes colaboradores, desde direção, administração às funcionárias da limpeza”

Através da análise das respostas dos entrevistados é possível concluir que há, uma forte valorização da GRH. Consideram as pessoas uo mais importante nas organizações e, apesar de não as valorizarem devidamente, consideram que as instituições teriam muito a ganhar se o fizessem devidamente.

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

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

2.5.7. Papel da Segurança Social

A literatura (Akingbola, 2006, Pynes, 2009; Romão, 2009; Ridder e McCandless, 2010) considera que o desenvolvimento da GRH acontece nas IPSS, no entanto, na maioria das vezes, de forma informal. Ou seja, as organizações implementam algumas práticas de GRH, mas sem um objetivo pretendido. Por vezes, são desenvolvidas por imposições externas como, devido à introdução do Sistema de Certificação da Qualidade, exigido pelo Instituto da Segurança Social. Portanto, o que leva as organizações a introduzirem mudanças ao nível da GRH não tem a ver com necessidades sentidas internamente ou decisões relativas a uma estratégia ou caminho para a organização, mas com a pressão externa de melhoria de procedimentos.

É esta uma das limitações das IPSS. Akingbola (2006), que avalia as competências disponíveis na organização e na sociedade. Considerando-se aqui se os funcionários da organização e voluntários possuem as competências necessárias para o desenvolvimento do serviço.

Quando questionados sobre o papel da segurança social nas IPSS e aspetos formais e legais da GRH no terceiro setor são referidos pelos entrevistados alguns documentos tais 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.

Relativamente ao papel que a Segurança Social tem sobre a gestão de pessoas os entrevistados reconhecem a importância dos acordos de cooperação estabelecidos para cada valência

E3: "A Segurança Social Interfere obrigando muitas vezes as instituições a contratualizar pessoal".

E4: "Penso a segurança social apenas interfere obrigando muitas vezes as instituições a contratualizar pessoal, de resto nada"

E5: "É importante na medida em que temos acordos de cooperação o que impõe quadro de pessoal mínimo para cada resposta social o que pode conduzir a uma melhor gestão de pessoas".

O E1 desabafa: "A única forma que a segurança social intervém nos recursos humanos é o quadro de pessoal porque para determinado número de idosos têm que ter X

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

de auxiliares, portanto no fundo a intervenção deles é meramente fiscal, só números, desde que estejamos a cumprir a lei relativamente aos recursos humanos para o número, de idosos já está tudo bem, não querem saber se tem competências, se não tem, se tem algum tipo de formação. É somente números, portanto não há aqui grande intervenção por parte da segurança social. Só quando surge alguma queixa fazem uma intervenção diferente.”

E2:”A Segurança Social para cada serviço que há nesta instituição e para cada valencia dá um financiamento por X técnicos, X de auxiliares e no fundo a interferência da segurança social nas IPSS é misto no que temos que ter para as valências funcionarem e depois em algumas visitas de acompanhamento que fazem em alguns serviços. No nosso serviço é a questão também dos RH alocados a este serviço e os relatórios semestrais que temos que fazer. É apenas isso”

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. E6: “O papel da Segurança Social é importante mas por vezes dificulta em muito, tomadas de decisão ao nível da gestão de recursos humanos, nomeadamente na profissionalização. As regras limitam e dificultam a profissionalização nestas instituições sim, sobretudo ao nível da sua gestão.”

E1: “Estas orientações de alguma forma apenas limitam as instituições porque eu considero o número de auxiliares para cada X de idosos não é suficiente. Os RH deveriam ser mais e deveriam ter todos formação específica e portanto quando se faz um recrutamento e seleção destas pessoas deveria existir legislação que obrigasse a que estas pessoas tivessem formação e que depois fossem acompanhadas no seu processo durante o tempo que é necessário para fazerem um pequeno estágio, digamos assim, para ver se se adequam ou não, se elas próprias se sentem comprometidas com a organização.

Os diferentes entrevistados assumem que a obrigatoriedade de constituir um determinado quadro de pessoal, coloca em causa a sustentabilidade das instituições.

3. Conclusão

As IPSS são instituições sem fins lucrativos, ou seja, não buscam o lucro, no entanto, atuam no sentido da concretização dos seus objetivos e da sua missão. Para tal procuram ser eficazes na utilização dos recursos disponíveis e, sempre que possível, assegurar o excedente financeiro que lhes garanta a sobrevivência futura (Santos, 2008).

Pensa-se que a GRH terá uma influência significativa ao nível do desempenho das OSFL, na medida em que se considera que as pessoas são o seu activo mais importante (Akingbola, 2006; Pynes, 2009).

Neste sentido, com este trabalho, procurou-se conhecer a forma como a GRH se desenvolve nas IPSS, com o intuito de se compreender qual o valor da GRH para a estratégia organizacional, identificando-se quais as práticas desenvolvidas e qual a importância que lhes é atribuída pelos responsáveis. Para este efeito, optou-se pela metodologia qualitativa, realizando seis entrevistas a profissionais que trabalham em IPSS no concelho de Santa Maria da Feira.

Assim, relativamente à forma como a GRH é desenvolvida nas IPSS, foi possível concluir que nas IPSS que o papel do gestor de RH não está geralmente atribuído a nenhum quadro em particular, nem sequer a um órgão específico. O seu papel está normalmente concentrado no Presidente/Diretor de uma instituição que acumula o cargo com outras funções. Em geral, as diretrizes adotadas advêm do senso comum e da experiência pessoal.

Quanto aos sistemas de progressão na carreira e recrutamento interno, as IPSS em questão têm de desenvolver outras estratégias para minorar estas lacunas, o que exige uma gestão marcadamente criativa na resposta às limitações contextuais.

No que respeita ao sistema de avaliação e desempenho é percebida uma grande 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.

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

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

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 assume uma grande diversidade em função das variáveis anteriormente enumeradas, às quais acresce o tipo de liderança exercido pelos dirigentes e até a sua permanência nas instituições. Estes conjunto de fatores geram 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 alguma confusão quando não respeitam hierarquias e confundem papéis e funções.

Em suma, pode dizer-se que as IPSS em estudo não têm um departamento de Recursos Humanos, no entanto, consideram que seria uma mais valia para todas as instituições. Verificou-se que há um total desconhecimento por parte dos entrevistados sobre o que é, na realidade a GRH.

3.1. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

A presente investigação apresenta algumas limitações metodológicas que necessitam de ser tidas em conta em estudos futuros. As limitações deste estudo passam por, antes de tudo, não ter conseguido encontrar no concelho de Santa Maria da Feira, nenhuma IPSS com departamento de GRH. Em segundo lugar, importa referir que este estudo foi feito em contexto pandémico o que acabou por interferir na quantidade de amostras e no tipo de recolha que teve de ser nomeadamente algumas entrevistas virtuais e não presenciais. Deste modo, sugerimos que estudos futuros contornem as limitações

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

aqui referidas. Propõem-se a realização de estudos com amostras maiores e também em algumas instituições que possuam de um departamento de RH.

4. Referências Bibliográficas

- Akingbola, K. (2006). “Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada”.
The International Journal of Human Resource Management
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (4^o Edição ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Ckagnazaroff, I. B. Pimenta, A S. M, & Correa, M. L. (2001). Desafios da gestão em organizações do terceiro setor. In: Gestão, Trabalho e cidadania - Novas Articulações. (org.) Belo Horizonte: Autêntica, 2001
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change. Journal of Engineering and Technology Management, Vol.15, No.1, pp. 1- 24
- Fernandes, A. & Caetano, A. (2007). A Avaliação do Desempenho., Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas, (3.^a ed.), (357 -387). Lisboa: Editora RH.
- Gratton, L. (1999), “People processes as a source of competitive advantage”, in L Graton, V. Hope-Hailey, P. Stiles, & C. Truss (Eds), Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality (pp. 170-198). Oxford, UK: Oxford University Press
- Handy, F. & Hustinx, L.(2009). The why and how of Volunteering. Nonprofit Management & Leadership,19 (4): 549-550
- King, Z. (2004). Career self-management: its nature, causes and consequences.
Journal of Vocational Behavior, 65, 112-133
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999), “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”. In Academy of Management Review, pp. 3-48

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

Meignant, A. (1999). A gestão da formação. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Mosquera, P. (2007). Integração e Acolhimento. In A. Caetano, & J. Vala (Coord.), Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas, (3.ª ed.), (301 - 324). Lisboa: Editora RH

Peretti, J.M. (1997). Recursos Humanos. Lisboa: Sílabo

Pynes, J.E. (2009). Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach. San Francisco: Jossey-Bass.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Campos & Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo

Reis, F. (2010). Recrutamento, Seleção e Integração. Lisboa: Editora RH

Ribeiro, R. (2007). Recrutamento e Seleção. Em A. Caetano, & J. Vala (Coord.), Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas, (3.ª ed.), (265 - 300). Lisboa: Editora RH.

Ridder, H. G, & McCandless, A., (2010). “Influences on the Architecture of Human Resource Management”. Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Sector Sector Quaterly. Vol. 39, p. 124-141.

Rojão, G., & Araújo, P., (2010). —Gestão do Voluntariado nas OSFL. In AZEVEDO, Carlos; FRANCO, Raquel Campos e Meneses, João Wengorovius (Coord.), Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação social, Porto: Grupo Editorial Vida Económica: 355-369.

Salamon, L. Estratégias para o fortalecimento do 3º Setor In: 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. (org.) Ioshcpe, Evelyn. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. P. 89 - 111.

Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. Journal of Applied Business Research, Vol.2, No.4, p. 105-11

ANEXO A: Entrevistas

A QUEM CABE A RESPONSABILIDADE DOS RH NAS IPSS?

E1- “A responsabilidade dos recursos humanos nas IPSS, normalmente quem o faz é a direção, ou seja, passa pela diretora técnica, mas por norma e infelizmente é a direção destas que seleciona e que faz esta gestão. infelizmente não temos ainda legislação que obriga as IPSS a ter a gestão de recursos humanos e recrutamento e **de facto** é uma pena porque não preenchem os critérios e não tem qualquer tipo de formação base para o efeito e depois fazem-se recrutamentos de pessoas que não correspondem às expectativas.”

E2- “Trabalho numa IPSS, mas é uma IPSS que as valências são ERPI e centro de dia, onde as responsabilidades da gestão de recursos humanos, é realizada por mim, enquanto diretora técnica.”

E3- “A responsabilidade de GRH muitas vezes é atribuída fundamentalmente ao presidente da instituição, particularmente no que respeita aos processos de seleção e recrutamento. realça também que “enquanto numa empresa existe departamento de recursos humanos, nas instituições não há.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

então fazemos (os técnicos) aquilo que sabemos e em parceria com a contabilidade”

E4- “Cabe ao presidente da instituição. é ele quem faz o recrutamento e seleção”

E5- “Essa responsabilidade cabe-me a mim enquanto diretora técnica”

E6- “A gestão de RH cabe ao diretor geral. tenho conhecimento que há instituições em que é a diretora técnica mas aqui não é o caso”

QUE PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS SÃO UTILIZADAS PELA INSTITUIÇÃO? EXISTE UM DEPARTAMENTO PRÓPRIO?

E1: “Não existem práticas de RH, é feita pela direção e pela diretora técnica e não existe um departamento próprio, infelizmente não existe porque para além de não existir legislação que obriga estas instituições a ter um departamento de RH, as pessoas que lá estão a trabalhar não tem as competências necessárias para fazer uma boa gestão de RH.”

E2: “Como já te expliquei, isto é uma Erpi e Centro de dia onde temos 31 utentes em ERPI e cerca de 15 em centro de dia e aqui acho que não se justifica ter um departamento próprio. Temos uma advogada, e um contabilista e eu enquanto diretora técnica em que os três tratamos de tudo o que é de

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

contratos, processamento de salários e de toda a gestão da instituição

E3: ““Aqui, no meu ponto de vista, o recrutamento e seleção é muito fraco, não é aprofundado, não há por exemplo informações de onde trabalharam anteriormente que poderiam fazer isso que é para ver efetivamente se servem ou não servem, se arranjam problemas noutra instituição ou não, se são competentes para aquele serviço, ligam pouco à experiência profissional.”

E4:”Infelizmente não há muito que te possa dizer relativamente a essa questão. Fazemos o básico, recrutamos e selecionamos. Fora isso não há práticas de recursos humanos nesta instituição e nenhum departamento para esse efeito”

E5: .” A Gestão de RH aqui na instituição estão muito ligadas a tarefas de carácter administrativo desde o processamento de salários à marcação de férias e rege-se muito a isto. No meu ponto de vista, deveria existir uma legislação que obrigasse as instituições a ter um departamento de RH e poderíamos recrutar pessoas com mais competência e o sucesso fazia-se sentir. E falo contra mim porque sou em quem recuto aqui mas claro

que se tivesse formação e competências para isso seria melhor”

E6: “Aqui não há nenhum departamento nem ninguém com as devidas habilitações para fazer essa gestão. Quem contrata, seleciona e gere é o presidente. Acho que enquanto não sair uma legislação que obrigue as IPSS a ter um departamento de GRH, vamos continuar nisto infelizmente.”

QUE MÉTODOS DE RECRUTAMENTO E TÉCNICAS SÃO UTILIZADAS PELA INSTITUIÇÃO?

E1: “A pessoa basta ter algum conhecimento, e por vezes nem tem mas aprende com as outras colaboradoras e é para colmatar as necessidades básicas das pessoas que la residem, ou então, no meu caso, no serviço de apoio ao domicilio, de uma forma ou de outra, todas as pessoas que trabalham nas IPSS independentemente da valência, facilmente entram porque vão fazer aquilo que nós fazemos em casa: tratar da alimentação, tratar da higiene de uma forma geral. Depois a parte mais humana, que tem haver com as necessidades mais básicas para a pessoa de comer e dar banho não existem grandes competências.”

E2: “Visto que isto é uma IPSS vocacionada para a população idosa, o nosso método de

recrutamento vai sempre muito á base da experiencia profissional tanto a nível mais baixo que são as auxiliares até ao nível mais superior”

E3:“Aqui, no meu ponto de vista, o recrutamento e seleção é muito fraco, não é aprofundado, não há por exemplo informações de onde trabalharam anteriormente que poderiam fazer

isso que é para ver efetivamente se servem ou não servem, se arranjam problemas noutra instituição ou não, se são competentes para aquele serviço, ligam pouco à experiência profissional.”

E4:“Sempre que temos uma nova vaga normalmente recorre-se à base de candidaturas existentes na Instituição”

E5: “.”vejo a base de candidaturas da instituição e em algumas situações, alguém sabe da abertura da vaga e recomenda alguém e é logo chamado para entrevista e o recurso ao recrutamento externo só é opção se não conseguir ocupar a vaga através do recrutamento interno, muitas das vezes, temos voluntários aqui na instituição que já estão familiarizados com o nosso ambiente institucional e estão interessados e são eles que acabam por ficar.”

	<p>E6:”Pelo que sei colocam o anúncio nas redes sociais e depois vão muito pela experiencia profissional e recomendações”</p>
<p>ACHA QUE EXISTE PREOCUPAÇÃO COM O ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DE UM NOVO COLABORADOR?</p>	<p>E1 “Não, não acho. Ninguém se dá ao trabalho porque é necessário escolher o melhor candidato e depois dar a conhecer a organização e à sua equipa de trabalho. Normalmente faz-se uma apresentação breve, mas depois é necessário o tal acompanhamento, a tal integração., a formação, mas isso o diretor técnico já tem tanto trabalho maioritariamente a nível burocrático, não tem tempo para fazer este tipo de acompanhamento e de integração da pessoa.”</p> <p>E2 “O acolhimento e integração numa primeira fase é a apresentação da instituição. Depois é feita uma visita à unidade onde vão trabalhar e apresentamos às pessoas”</p> <p>E4 “““Numa primeira fase, faço a apresentação teórica da instituição. Damos-lhe o historial da instituição, um organograma, toda a apresentação teórica digamos que possa ser útil e explicamos... explico também como é que funcionamos</p>

mais, pronto... especificamente a unidade em que vai trabalhar, não é..."

E5:"Aqui o acolhimento e a integração passa por fazer uma apresentação da instituição e respetivos trabalhadores e utentes"

E6: "Apresenta-se a instituição, damos um Organograma e explicamos como funcionamos mais especificamente a unidade em que vai trabalhar, depois vamos fazer uma visita à instituição para apresentarmos a colaboradora aos restantes colaboradores, desde direção, administração às funcionárias da limpeza"

**ACHA QUE EXISTE
PREOCUPAÇÃO COM
QUESTÕES COMO
AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NA GESTÃO
DE RECURSOS HUMANOS
NAS IPSS?**

E1:"A avaliação de desempenho toda a gente faz porque é obrigatória, cumprimos com o que está estipulado no manual da segurança social, manual da qualidade, etc, contudo, a influencia do desempenho é fundamental, é uma ferramenta que as organizações utilizam também para medir de alguma forma a competência, o progresso, o desenvolvimento e é fundamental não ficando só pela avaliação porque depois temos o resultado de todas estas avaliações mas não se trabalha, aquilo que está em carência ou não portanto é meramente mais um documento para se

mostrar a segurança social. Infelizmente até me custa dizer isto e é difícil responder a estas questões desta forma, até parece que estamos a cair no senso comum mas é mesmo assim que isto acontece, não há um grau de exigência como aquele que nós no fundo estamos a estudar na gestão de recursos humanos. Apenas se tenta cumprir aquilo que a segurança social exige e são números que os papéis lhes dão e eles já ficam satisfeitos com isso. Não se trabalha a essência daí precisarmos de uma grande mudança nos recursos humanos. Mexendo nos RH vamos ter alterações num todo que é fundamental porque a organização não é organização se não tiver pessoas e é complicado.

A gestão de RH não é considerada de uma forma estratégica, não há sistemas de incentivos, de motivação, de fatores de satisfação, progressão, enfim, é tudo de acordo com os mínimos, ou seja, o que está estabelecido na lei mas depois na prática não se faz sentir dessa forma”

E2: “Aqui funciona, por exemplo, sempre que acontece alguma coisa é feita uma reunião com as pessoas responsáveis e colaboradores onde é escrito numa ata para as coisas ficarem registadas e posteriormente numa avaliação isso ser contabilizado”

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

E3: “É feita de forma informal, com chamadas de atenção quando algo não está bem feito mas sei que 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”

E4: “A avaliação de desempenho existe porque é obrigatória por causa da gestão da qualidade. Neste momento, nesta instituição não temos certificação da qualidade porque é muito dispendioso para a instituição, embora o processo esteja instituído e funcione. A certificação não está atualizada mas continuamos a usar os procedimentos.”

E5:” A avaliação de desempenho é obrigatória e aqui limitam-se a fazer o que está estipulado no manual da segurança social. Para mim este ponto é muito importante porque é um momento privilegiado em que o responsável da IPSS tem oportunidade de falar com o colaborador para trocar impressões sobre o desempenho, aquilo que podem fazer para melhorar a instituição”

E6: “Cumprimos apenas com o que a lei diz mas não deveria ser assim pois produtividade e eficiência são bons motivos. Acho mesmo

que as instituições deveriam procurar formação nesta área”

QUAL O PAPEL DA SEGURANÇA SOCIAL?

E1: “A única forma que a segurança social intervém nos recursos humanos é o quadro de pessoal porque para determinado número de idosos têm que ter X de auxiliares, portanto no fundo a intervenção deles é meramente fiscal, só números, desde que estejamos a cumprir a lei relativamente aos recursos humanos para o número, de idosos já está tudo bem, não querem saber se tem competências, se não tem, se tem algum tipo de formação. É somente números, portanto não há aqui grande intervenção por parte da segurança social. Só quando surge alguma queixa fazem uma intervenção diferente.”

E2:”A Segurança Social para cada serviço que há nesta instituição e para cada valencia dá um financiamento por X técnicos, X de auxiliares e no fundo a interferência da segurança social nas IPSS é misto no que temos que ter para as valências funcionarem e depois em algumas visitas de acompanhamento que fazem em alguns serviços. No nosso serviço é a questão também dos RH alocados a este serviço e os

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

relatórios semestrais que temos que fazer. É apenas isso”

E3:”A Segurança Social Interfere obrigando muitas vezes as instituições a contratualizar pessoal”

E4: “Penso a segurança social apenas interfere interferem obrigando muitas vezes as instituições a contratualizar pessoal, de resto nada”

E5: “É importante na medida em que temos acordos de cooperação o que impõe quadro de pessoal mínimo para cada resposta social o que pode conduzir a uma gestão das pessoas mais setORIZADA”.

E6: “O papel da Segurança Social é importante mas por vezes dificulta em muito, tomadas de decisão ao nível da gestão de recursos humanos, nomeadamente na profissionalização. As regras limitam e dificultam a profissionalização nestas instituições sim, sobretudo ao nível da sua gestão.”

QUAIS SÃO OS PONTOS FORTES E FRACOS NA GESTÃO DOS RH NAS IPSS?

E1.”Os pontos fortes e fracos na gestão dos RH, nos dias de hoje, é péssimo, eu considero que não existem pontos fortes porque não é feito devidamente o recrutamento e seleção. Não é feito por pessoas que saibam o que estão a fazer e depois não há o devido acompanhamento no processo de adaptação à instituição. Como já disse, é tudo mecanizado e dessa forma qualquer pessoa serve e eu acho que recrutar e selecionar é muito mais do que aquilo que está a ser feito nas IPSS. Neste caso, porque é de pessoas para pessoas, como em todo o lado, no entanto, este tem uma responsabilidade maior porque estamos a falar de pessoas com necessidades.”

E2: “Essa pergunta é difícil. Como disse quem trata dos recursos humanos sou eu, a advogada e o contabilista e nenhum tem formação em recursos humanos. Acredito que se tivéssemos alguém especializado nessa área, os recursos humanos aqui na instituição funcionassem melhor visto que algumas vezes acontece não recrutarmos a pessoa certa para trabalhar connosco e claro que um gestor de recursos humanos tem ferramentas que nós não temos portanto sim, acho que teríamos vantagens a ter um gestor de recursos humanos”

E3: “Nesta instituição não existem pontos fortes porque esta instituição não tem pessoas formadas em recursos humanos para fazer

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

esse tipo de trabalho e eu como nunca trabalhei numa instituição que tenha não te sei responder a essa

pergunta.”

E4: “Ora bem... É a primeira questão onde não consigo responder diretamente e sei porquê...”

Pela experiência que tenho, são raras as IPSS que tenham pessoas formadas em RH. Como te disse, numa das questões a responsabilidade dos RH cabe ao presidente da instituição, onde o mesmo não tem essa formação, sendo a formação do mesmo Música, o que não tem nada a ver com RH, não é...”

E5: “ Vou ser muito simples a responder a esta questão. Não existem pontos fortes porque não há RH nesta instituição.”

E6- “Os RH tem que ter um papel importante nas IPSS porque é de pessoas para pessoas e estamos a falar de pessoas com necessidades portanto acho mesmo que deveria haver uma legislação que obrigasse as IPSS a ter um departamento de RH. Não há pontos fortes porque não há aqui ninguém de RH.”

SENTE QUE EXISTE ALGUM TIPO DE MUDANÇA AO NÍVEL DO INVESTIMENTO NA FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE RH?

E1: “Temos aquelas formações obrigatórias apenas o que para mim não chega. Julgo que é importante que todos os colaboradores tenham formação profissional para o desempenho das suas funções pois isso é que vi permitir dar mais qualidade nos serviços que prestamos aos nossos utentes.”

E2: “Aqui isso não acontece apesar de achar que seria importante. É uma IPSS pequena onde se precisa de todos os colaboradores cá e a gerência não quer saber dessas ações de formação pois contenta-se com pouco. Acredito que as instituições com maior dimensão estão mais abertas, são menos personalizadas, agora as mais pequenas como esta não. Pelo menos não tenho conhecimento”

E3:” Existiu sim mas agora com a pandemia isto parou muito, ou fazes por ti ou então não existe mas continua a haver uma preocupação numa instituição como estas de haver formações sobre uma reciclagem em primeiros socorros, em suporte básico de vida, isso existe. Fora isso não tenho conhecimento.”

E4: “A lei obriga a termos X formações anuais e esse tipo de formação que a

**TENDO EM CONTA A SUA
EXPERIÊNCIA
PROFISSIONAL PODE
ENUMERAR AS PRINCIPAIS
NECESSIDADES E
PRIORIDADES DAS IPSS NA
ÁREA DA GESTÃO DE**

instituição manda os seus colaboradores fazerem”

E5:”Não sinto. Desde que trabalho cá frequento uma formação anualmente e acho que deveríamos ter mais porque a formação profissional é importante para tanto para as instituições como para as colaboradoras, pois para além de darem qualidade nos serviços prestados, as próprias funcionárias também se valorizam o que vai permitir que tenham condutas adequadas.”

E6: Não sinto e não acontece infelizmente. É muito 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”,

E1: “As principais necessidades na área dos recursos humanos é relativamente ao acolhimento e integração porque este não é feito. Á partida ele é obrigatório, no entanto, ninguém se dá ao trabalho porque é necessário escolher o melhor candidato e depois dar a conhecer a organização e à sua equipa de trabalho.”

RECURSOS HUMANOS?

E2:” As principais necessidades são integrar as pessoas e motivá-las o que de momento não acontece”

E3: “Acho que passa por a integração do candidato onde não é feito devidamente porque é necessário o tal acompanhamento, a formação e infelizmente não é feito.”

E4: “Tanta coisa que está mal... a prioridade seria mesmo a criação de um departamento de GRH

porque as práticas que deveriam ser feitas não são porque não há gente competente nessa área para esse efeito.”

E5: “ Deveria haver gente competente na área dos RH para adotar práticas para que houvesse uma maior motivação profissional por parte dos colaboradores através de por exemplo sistema de recompensas e aumentos salariais porque eu acredito que só dessa é que uma instituição consegue tirar o melhor partido de um colaborador. Todos sabemos que uma pessoa se dedica a 100% através de recompensas e isso aqui não é feito há muitos muitos anos e claro que há uma grande desmotivação. Aliás, temos técnicos a saírem de cá por essa mesma razão.

**COMO CARACTERIZA OS
ÓRGÃOS SOCIAIS DAS IPSS
NO QUE SE REFERE À
LIDERANÇA E CONTACTO
COM OS RECURSOS
HUMANOS NAS SUAS
ORGANIZAÇÕES?**

E6: “Aqui é mesmo a necessidade de haver um departamento de GRH.”

E1: “Os órgãos sociais das IPSS relativamente á liderança e contacto com os RH praticamente não existe, eles vão fazer visitas de vez em quando à instituição, mas não passa muito além disso. Eles apenas querem saber do lucro das IPSS, se bem que estas não visam o lucro de todo, no entanto eles só querem saber das despesas e daquilo que podem obter como sustentabilidade das instituições e relativamente à liderança eles só intervêm nesse sentido. Relativamente à parte humana não, eles ouvem eventualmente um familiar ou outro, mas para não dizer que não estão completamente fora da organização porque a responsabilidade cabe à diretora técnica.

E2: “Há 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”.

E3: “ Na IPSS onde trabalho, os órgãos sociais não são presentes e têm confiança em mim para assumir a GRH, mas sei que há casos em que os órgãos sociais tem muito peso e decide quem entra, quem sai, decide o que se faz e não se faz, em estreita colaboração com a direção técnica.”

E4: “ Aqui são presentes. São aqueles que recrutam e selecionam os candidatos e vêm aqui quase todos os dias”

E5: “Ás vezes é uma confusão, acham todos que mandam e é caótico, tudo deriva de uma grande dificuldade que existe nestas instituições, 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.”

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no

E6: “Aqui são presentes. Apesar de não terem a formação adequada para tal lideram a instituição. Eu acho que é uma questão cultural e é também a questão de que ser membro de uma direção é encarado como um exercício de poder e não como um exercício de voluntariado social, como deveria ser. Digo isto porque as pessoas que aqui estão na parte de gestão não têm qualquer tipo de formação para fazerem uma boa gestão. Este setor é aquele onde toda a gente pode entrar para ter nome, não porque se tem valor mas porque se faz parte, infelizmente”

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: um estudo exploratório no